

Université A. Mira de Bejaïa

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion



جامعة بجاية
Tasdawit n'Bgayet
Université de Béjaïa

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management

Thème

**Les impacts organisationnels et
économiques de la numérisation :
Cas de l'entreprise CEVTAL.**

Réalisé par :

➤ **TOUATI Melissa.**

Encadré par :

Dr OUAOUDIA Lounis.

Session Juin 2022

Remerciements

Mes remerciements vont d'abord à Dieu le tout puissant de m'avoir donné la force et la volonté de faire au mieux ce travail.

Je remercie également mon promoteur, Dr. AOUDIA Lounis, pour les efforts fournis, sa persévérance ainsi que son suivi et ses conseils à mon égard.

Je tiens aussi à remercier tout le personnel de l'entreprise Cevital, pour leur accueil et leur temps, plus particulièrement Madame ZAIDI pour son aide, ainsi que Monsieur MESSAOUI, pour ses précieuses orientations.

Un grand merci aux membres de ma famille qui m'ont soutenue et qui m'ont encouragée tout au long de ce travail, plus spécialement mes parents adorés et ma très chère tante Lila.

Dédicaces

J'ai l'honneur de dédier ce modeste travail à :

Mes très chers parents, Makhlouf et Wahiba qui nous ont épaulées et qui ont toujours tout donné pour notre réussite, et à qui tous les remerciements du monde ne suffiront pas à témoigner notre gratitude.

Ma sœur Lydia.

Ma grand-mère Louisa et mes défunts grands-parents Mohand et Ouardia.

Mes tantes Hassina, Lamia, Salima, Amel et Salima, plus particulièrement Lila qui m'a été d'un soutien immense.

Mes oncles Farid, Salim, Nassim, Mabrouk et Lounis.

Mes petits cousins et cousines, Zakari, Amine, Yanis, Hanane, Camellia, Elouise, Myriam, Lyna, Ikram, Nadia, et particulièrement Alyssa.

Ma meilleure amie Djamila.

Mon meilleur ami Djakeir.

Melissa

Liste des abréviations.

- **ASCEL** : Principale association transversale du numérique en France.
- **BTS** : Brevet de Technicien Supérieur.
- **CAP** : Certificat d'Aptitudes Professionnelle.
- **CCI** : Chambre de Commerce et d'Industrie.
- **CRM** : Customer Relationship Management. En Français GRC, Gestion de la Relation Client.
- **ERP** : Enterprise Resource Planning. En Français PGI, Progiciel de Gestion Intégré.
- **GED** : Gestion Electronique des Documents.
- **GM** : General Manager.
- **HP** : Hewlett Packard.
- **IA** : Intelligence Artificielle.
- **IT** : Information et Technologie.
- **NTIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.
- **ROI**: Return On Investment. En Français RSI, Retour Sur Investissement.
- **RH** : Ressources Humaines.
- **SNCF** : Société Nationale Des Chemins de Fer.
- **TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication.
- **TS** : Technicien Supérieur.

Liste des tableaux.

N° tableau	Titre du tableau	Page
01	Impacts de la numérisation sur l'organisation et les RH.	36
02	Coût des ERP propriétaires par utilisateur en fonction du progiciel choisi.	39
03	Estimation du coût des CRM en fonction de la situation des entreprises.	41
04	L'introduction de la numérisation à CEVITAL.	52
05	Le taux d'implication du personnel dans le processus de digitalisation.	54
06	Les moyens utilisés par l'entreprise pour sensibiliser ses employés à la digitalisation.	55
07	Ressenti des employés vis-à-vis de la transition digitale de l'entreprise.	56
08	Répartition de l'effectif de CEVITAL en fonction de l'âge.	58
09	Répartition de l'effectif de CEVITAL en fonction du niveau d'étude.	59

10	Attentes des employés envers la digitalisation en termes d'amélioration des conditions de travail.	61
11	Aspects organisationnels améliorés grâce à la digitalisation.	62
12	Impacts de la digitalisation sur la hiérarchie et le processus décisionnel de l'entreprise	63

Liste des figures.

N° figure	Titre de la figure	Page
01	Les solutions ERP	21
02	Les solutions CRM	22
03	L'évolution du nombre d'effectifs dans les domaines de la comptabilité et de la banque et des assurances	44
04	Répartition de la population selon le sexe	50
05	Répartition de la population selon le niveau d'études.	51

Table des matières.

Remerciements.

Dédicaces.

Liste des abréviations.

Liste des tableaux.

Liste des figures.

Résumé.

Introduction générale.....01

Chapitre I : Généralités sur la numérisation et la transformation numérique.

Introduction.....04

Section 01 : Définition de la numérisation.....05

Section 02 : Définition de la transformation numérique.....07

Section 03 : Importance de la transformation numérique en entreprise...11

Conclusion..... 15

Chapitre II : Modalités de mise en place d'un système numérique au sein des entreprises.

Introduction.....16

Section 01 : La stratégie de digitalisation.....17

Section 02 : La culture digitale.....19

Section 03 : La boîte à outils digitale21

Conclusion.....23

Chapitre III : Impacts de la numérisation sur l'organisation des entreprises.

Introduction.....	25
Section 01 : Le poids de l'organisation dans l'entreprise.....	26
Section 02 : Impacts organisationnels de la numérisation	31
Conclusion.....	37

Chapitre IV : Impacts de la numérisation sur l'économie des entreprises.

Introduction.....	38
Section 01 :Les différents coûts liés à la digitalisation des entreprises.....	39
Section 02 : Les impacts économiques de la numérisation	42
Conclusion.....	44

Chapitre V : Impacts organisationnels et économiques, étude de cas de l'entreprise CEVITAL.

Introduction.....	45
Section 01 : Présentation de l'entreprise	45
Section 02 : Etude de terrain et présentation des résultats	50
Conclusion.....	65

Conclusion générale.

Références bibliographiques.

Annexe.

Résumé.

La numérisation ou la digitalisation des entreprises est maintenant devenue une nécessité. Si bien que ces dernières sont prêtes à remodeler l'intégralité de leur structure, de leur stratégie et de leur culture pour y intégrer des outils de nouvelle technologie ; tels que les ERP, les CRM et les GED. Ces outils sont réputés pour faciliter le quotidien des entreprises et représentent un tremplin non négligeable pour l'aide à la prise de décisions en entreprise et l'augmentation de sa productivité. Des changements organisationnels et économiques positifs ont été enregistrés chez diverses entreprises ayant adopté la digitalisation. Ceux-ci faisant l'objet principal de notre travail de recherche.

أصبحت رقمنة الشركات الآن ضرورة. حتى أنها جاهزة لإعادة تشكيل هيكلها و استراتيجيتها و ثقافتها بالكامل لإعادة دمج ادوات التكنولوجيا الجديدة. تشتهر هذه الادوات بتسهيل الحياة اليومية للشركات و تمثل نقطة انطلاق مهمة لدعم اتخاذ القرار في الاعمال و زيادة الانتاجية. تم تسجيل عدة تغييرات تنظيمية و اقتصادية ايجابية في مختلف الشركات التي اعتمدت الرقمنة. و هذا هو الموضوع الرئيسي الذي سنتناوله في هذا العمل البحثي.

The digitalization of companies has now become a necessity. So much that the latter are ready to reshape their entire structure, strategy and culture to reintegrate new technological tools, such as ERP, CRM and GED. These tools are reputed to facilitate the daily life of companies and represent a significant springboard for decision-making support in business and increased productivity. Positive organizational and economic changes have been recorded in various companies that have adopted digitalization. This is the main subject of our research work.

Introduction

Générale

Introduction Générale

À l'image de la révolution agricole et de la révolution industrielle, la révolution numérique bouleverse les secteurs économiques du 21^e siècle. Avènement de l'internet, développement des technologies de l'information et de la communication, le progrès technique donne naissance à une nouvelle méthodologie de travail, et donc à de nouveaux produits et services. Les générations Y et Z entrent en vie active, les consommateurs changent alors leurs habitudes pour intégrer Internet dans leur mode de vie. Même les pouvoirs publics s'adaptent et/ou mettent en place les bases du développement numérique.

Ces nouvelles technologies ont pour conséquences d'importants impacts sur l'organisation des entreprises ainsi que sur la performance économique de ces dernières afin de s'adapter au monde d'aujourd'hui et de demain. Nous sommes dans une nouvelle ère de gestion des affaires, ou les entreprises ont compris que la pérennité et la survie de leurs activités repose sur la maîtrise de ces nouvelles technologies et l'adaptation de leurs stratégies à ces dernières.

La transformation numérique est sans nul doute un des sujets de préoccupation majeure de la plupart des entreprises à l'heure actuelle. Rares sont les professionnels qui n'évoquent pas, au détour d'une conversation, les challenges liés au nouveau monde numérique auquel les organisations doivent s'adapter depuis quelques années maintenant.

La prise de conscience a toutefois été longue et il aura fallu attendre que les entreprises soient concurrencées par le digital pour qu'elles se décident à entamer la transformation. Les principaux attraits de ces transformations étant de loin l'amélioration de l'expérience client, le renforcement de l'efficacité opérationnelle et le développement de l'économie.

Mais si la plupart des entreprises sont d'accord sur l'importance qu'elles doivent accorder à la transformation numérique, nous constatons que cet intérêt ne s'exprime pas de la même manière pour chacune d'elles. Pour certaines, il s'agit d'améliorer l'expérience de leurs clients, en privilégiant, par exemple, le dialogue et les interactions avec ces derniers via les médias sociaux. Pour d'autres, la transformation numérique va surtout consister à numériser les processus et introduire de nouvelles technologies dans le but d'améliorer la performance opérationnelle. Pour d'autres encore, la transformation numérique va de pair avec la création de nouvelles offres en s'appuyant parfois sur des modèles économiques novateurs.

Introduction Générale

En d'autres termes, même si les entreprises reconnaissent l'importance et l'urgence d'entamer le processus de transformation numérique, il n'y a toutefois pas d'approche unique et encore moins de définition communément admise et partagée par tous.

En analysant objectivement le phénomène de transformation numérique, nous pouvons tirer trois principaux domaines, relativement interdépendants, permettant de classer respectivement les différentes approches citées ci-dessus : les technologies, les modes de fonctionnement (l'aspect organisationnel), ainsi que les modèles économiques.

Nous nous attacherons, tout au long de ce travail, à éclairer les tenants et les aboutissants des évolutions causées par la transformation numérique des entreprises ; afin de donner les clés nécessaires à leur compréhension, leur démystification, et ainsi évaluer et jauger les impacts de ces dernières sur les entreprises.

Nous répondrons donc aux deux questions suivantes :

Quels sont les impacts de la numérisation sur l'organisation de l'entreprise ? Et quels sont ses impacts sur l'économie de l'entreprise ?

Dans ce contexte, nous répondrons également aux questions suivantes :

- **Quelle est l'importance de l'instauration et de la mise en place d'un système digital au sein des entreprises ?**
- **Quelles sont les étapes à suivre ainsi que les modalités à appliquer afin de mettre en place, de manière efficace, un système digital ?**
- **Quel est le coût de la mise en place des différents outils et logiciels de digitalisation ?**
- **Est-ce que la digitalisation est considérée comme créatrice ou destructrice de métiers ?**
- **De quelle manière le département RH est-il concerné par la digitalisation de l'entreprise ?**

Introduction Générale

Afin de répondre à cette problématique, nous émettons les hypothèses suivantes :

- La numérisation des entreprises accroît la productivité des collaborateurs et employés et facilite les processus de prise de décision.
- La digitalisation d'entreprise engendre des coûts élevés, mais un retour sur investissement de la numérisation est relativement important.
- La communication, l'accompagnement et la transparence sont la clé de réussite de l'adoption de la digitalisation en entreprise.
- La digitalisation d'une entreprise se résume au fait que celle-ci installe et utilise différents outils et logiciels informatiques de gestion.
- La digitalisation d'une entreprise lui permet de faire face à la concurrence digitale croissante.

Nous développerons nos analyses et nos recherches en cinq principaux chapitres :

Le premier chapitre visera à décrire et à expliquer les deux termes de 'numérisation' et de 'transformation numérique' en mettant l'accent sur l'importance de ces deux concepts au sein des entreprises.

Le deuxième chapitre porte sur les différentes modalités de mise en place de la transformation numérique au sein des entreprises.

Dans le troisième chapitre, nous présenterons les impacts qu'engendre la mise en place d'un système numérique sur l'organisation des entreprises. Nous répondrons à diverses questions tels que : Doivent-elles changer leurs structures ? Former leurs employés ou embaucher un nouveau service plus compétent ? Etc.

Enfin, le quatrième chapitre traitera les principaux coûts qu'engendre la transformation numérique d'une entreprise lambda, puis nous aborderons les impacts économiques de la numérisation des entreprises.

Nous aborderons, **en cinquième chapitre**, le cas de l'entreprise CEVITAL. Après une courte présentation de cette dernière, nous expliquerons comment CEVITAL a instauré son système numérique et quels ont été les enjeux, les avantages et les impacts, aussi bien organisationnels qu'économiques, qu'elle a enregistrés à son niveau.

**Chapitre I : Généralités
sur la numérisation et la
transformation numérique**

Chapitre I- Généralités sur la numérisation et la transformation numérique

Introduction

Les dernières décennies ont vu se succéder plusieurs vagues de développement technologique, qui ont toutes, plus ou moins impacté le développement socio-économique et le fonctionnement des organisations. L'accroissement de l'utilisation des appareils et outils technologiques et numériques par les générations Y et Z par rapport aux générations précédentes ont définitivement impacté le style de vie actuel. Que vous soyez une entreprise, une organisation, un employé, un fournisseur ou un client, il vous sera alors quasi impossible d'échapper à la numérisation.

En effet, sous l'effet des innovations numériques, l'industrie, l'économie et la société sont en pleine métamorphose et des transformations profondes apparaissent dans leur organisation, leurs produits et leurs usages. Les technologies numériques, et surtout Internet étant les principaux moteurs de cette transformation, les possibilités technologiques sont alors presque infinies. L'environnement économique actuel, ainsi que l'accroissement de l'utilisation des appareils et outils numériques, encourage les entreprises à croître de manière exponentielle, mais cela engendre de nombreux obstacles pouvant rapidement devenir prohibitifs pour l'évolution des entreprises si ces derniers ne sont pas traités efficacement. La transformation numérique des entreprises représente dans ce cas une solution alléchante à ces obstacles, rendant ainsi son application de plus en plus nécessaire.

Ce chapitre vise à décrire et à expliquer les deux termes de 'numérisation' et de 'transformation numérique' en mettant l'accent sur l'importance de ces deux concepts au sein des entreprises, citant au passage l'exemple d'organisations s'étant mises au pied du digital.

Section 01 : Définition de la numérisation

La numérisation s'inscrit dans la lignée des transformations entamées depuis les débuts de l'informatisation dans les années 1990 et l'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les années 2000, faisant évoluer les activités et les modes de coordination au travail.

Parmi les définitions les plus souvent données à cette dernière, la plus commune est celle qui la décrit comme étant le fait de convertir des informations, établies sur un support physique tel que du papier, en données facilement lisibles par un support numérique comme un ordinateur. Entre autres, c'est un transfert d'informations de l'état de documents en papier, à l'état de documents informatisés sur ordinateur ou autres supports numériques.

De ce fait, numériser un document ou une donnée renvoie à convertir ce document ou cette donnée du mode analogique au mode numérique, du support papier au support informatique. Un passage donc de l'état physique à un état virtuel des données, documents, processus, etc.

Il y a bien évidemment la numérisation de la société, des relations humaines, professionnelles, ainsi que les nouvelles pratiques liées aux services digitaux tels que l'achat en ligne, le service qui est facilité par le digital, etc. Si l'on résume, ce sont toutes les relations qui sont revues au travers de canaux et médias numériques au lieu de ceux analogiques. Mais dans le monde des entreprises, la numérisation peut être perçue de plusieurs manières.

Ainsi, lorsque l'on parle de numérisation des entreprises, on parle généralement d'une représentation numérique actuelle de celle-ci à l'aide de moyens numériques. Communément, nous pourrions dire que cette numérisation signifie que l'entreprise va transformer son métier, afin d'apporter de l'efficacité opérationnelle dans ses activités et ses processus grâce à la technologie dite "digitale". Cela veut dire, lorsque l'on parle de digital que l'on va plutôt parler de Big Data, Intelligence Artificielle, Block Chain, etc.

Chapitre I- Généralités sur la numérisation et la transformation numérique

La numérisation des documents comporte de nombreux avantages que ce soit une plus grande accessibilité aux documents pour le personnel des entreprises, la facilité de lecture et d'exploitation des documents à des fins d'analyse ou encore la préservation et la conservation des documents originaux. Elle soulève cependant certains enjeux, notamment au niveau de la préservation de la valeur probante et de la pérennité de l'information ainsi que des ressources tant humaines, financières que technologiques à investir.

Chapitre I- Généralités sur la numérisation et la transformation numérique

Section 02 : Définition de la transformation numérique.

Une transition au cours de laquelle l'entreprise fait évoluer ses processus métiers, mais également sa stratégie globale aussi bien en interne qu'en externe, son organisation, ainsi que ses produits et les interactions avec son écosystème. Une migration vers les technologies numériques actuelles, voici ce que représente aujourd'hui la transformation numérique.

La transformation numérique, parfois nommée transition numérique, est maintenant une réalité dans tous les secteurs de l'économie. Ce concept désigne la mise en place de nouveaux processus et d'une nouvelle manière de travailler au sein des entreprises. Elle renvoie au recours à de nouvelles technologies numériques (matériel plus adapté, applications et logiciels informatiques, etc.), et à leur intégration dans le quotidien des employés et de l'entreprise sur le long terme.

Pour Aurélie Dudézert, la transformation digitale pour les entreprises, « *c'est l'exploration et l'exploitation de nouveaux possibles engendrés par les technologies de l'information, en particulier au niveau organisationnel* »¹. C'est donc une démarche volontaire.

Il s'agit des changements apportés dans la société et dans les entreprises par la numérique et les nouvelles technologies. Selon les recherches menées par MJV², les principales avancées technologiques dans les entreprises concernent les nouvelles interfaces et plateformes pour 74 % des personnes interrogées, le Big data/analytics (71 %), le Cloud computing (60 %) et la sécurité digitale (57%)³. Des outils qui remettent en cause certains modèles d'organisations, et demandent de repenser les manières de travailler, de communiquer et de faire des affaires, tout en apportant un nouveau dynamisme dans l'économie du pays.

Entre autres, la transformation numérique est le processus d'intégration quotidien et à long terme des nouvelles technologies et de nouveaux outils numériques au sein des

¹Aurélie Dudézert, « La transformation digitale des entreprises », 2018, 128 pages, Édition 'La Découverte'.

² MJV : Business management consultant à London, Angleterre.

³<https://www.mjvinnovation.com/fr/quels-sont-les-avantages-de-la-transformation-digitale-pour-les-entreprises-francaises/>

Chapitre I- Généralités sur la numérisation et la transformation numérique

entreprises, en complément aux anciens outils et/ou processus utilisés, ou pour complètement remplacer ces derniers.

Elle impacte aussi bien les activités destinées au fonctionnement interne de l'organisation, que les processus à destination des parties prenantes externes. Elle a pour principal objectif d'améliorer la performance globale de l'organisation.

Ce qui est certain, c'est que la digitalisation n'impacte pas seulement les entreprises des secteurs technologiques. Elle affecte tous types de secteurs d'activité : les sociétés de formation, les banques, les sociétés de transport, les entreprises de service, et même le domaine industriel, nous parlons notamment de « l'industrie 4.0 »⁴. Il n'existe toutefois pas de transformation numérique uniforme et universelle, qui toucherait l'ensemble des entreprises de la même manière. Tout simplement car chaque entreprise est unique, avec une culture, des règles, des spécificités et un rythme de changement qui lui sont propres. Surtout si le secteur d'activité de celle-ci est réglementé et protégé, comme le secteur bancaire par exemple.

Cependant, la transition numérique est bien plus que cela, elle est également une philosophie d'entreprise, une compréhension fondamentale des modèles commerciaux, des stratégies et de l'orientation vers l'avenir, basées sur l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication moderne (NTIC)⁵. Elle permet d'échanger tout simplement des données avec les collaborateurs internes et externes à l'entreprise. Des chaînes de création de valeur comprenant fournisseurs, fabricants et commerçants sont ainsi organisées non pas de façon linéaire, mais en réseaux. Ainsi, le déroulement des processus est mieux adapté et le temps de prise de décision et de réaction est raccourci.

Cette transformation s'inscrit dans une stratégie d'entreprise, qui a pour but d'optimiser les processus afin d'accroître les performances. Parmi eux, l'expérience client, la fluidité et la rapidité des process. C'est un renouveau profond pour l'entreprise, qui doit se métamorphoser et se réinventer.

⁴Mémoire de maîtrise en gestion des projets « L'industrie 4.0 et les facteurs clés de gestion de projet », Amina HASSANI, université de Québec à Trois-Rivières, Aout 2020.

⁵ Benoit AUBERT et al, « l'innovation et les technologies de l'information et de la communication », 2010, HEC de Montréal.

Chapitre I- Généralités sur la numérisation et la transformation numérique

Une entreprise peut initier une transformation numérique pour plusieurs raisons. Mais la raison la plus probable pour les entreprises est de loin le fait qu'elles doivent le faire : C'est une question de survie pour beaucoup. Les entreprises ne se transforment pas par choix car ceci est trop coûteux et risqué. Elles le font donc par nécessité. John Kotter, professeur à la Harvard Business School, explique que la première étape afin d'initier un changement est de créer un sentiment d'urgence⁶. La numérisation de la société, la concurrence digitale, l'avènement des nouvelles technologies et la domination des générations Y et Z suffisent à créer ce sentiment d'urgence pour les entreprises.

De plus, l'année 2020, avec l'émergence de la pandémie mondiale du covid-19, a créé un sentiment d'urgence extrême poussant les entreprises à se mettre plus urgemment au pied du digital. Comme l'a démontré la crise du covid-19, la lenteur de la réaction digitale peut briser une organisation, quelle que soit sa taille.

Un des exemples les plus notables est le groupe Neiman Marcus propriétaire également de Bergdorf Goodman, Mytheresa, Horchow et Last Call. La chaîne de magasins de luxe Neiman Marcus a annoncé sa faillite en début du mois de mai 2020⁷. Elle va entamer une vaste restructuration pour ne pas disparaître 113 ans après sa création. Après la fermeture de ses 43 magasins, Neiman Marcus a dû licencier 14 000 employés, et doit maintenant des millions de dollars à des marques de luxe telles que Chanel, Gucci, Christian Louboutin ou encore Yves Saint Laurent.

La transformation numérique est donc impérative pour toutes les entreprises souhaitant rester concurrentielles et pertinentes à mesure que le monde devient de plus en plus digital. Ce discours ressort de la plupart des discussions de groupes, articles ou études portant sur la survie des entreprises à la concurrence numérique, notamment en pleine crise de covid-19.

La transition numérique altère alors les modèles économiques, ainsi que le rapport au travail des employés. C'est un moyen de favoriser l'utilisation d'un maximum de nouvelles

⁶ John Kotter, « Conduire le changement », 2015, 238 pages, Edition 'Pearson'.

⁷<https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2020/05/07/neiman-marcus-bankruptcy-debt-and-coronavirus-arent-the-only-things-to-blame/?sh=195bf8766396>

Chapitre I- Généralités sur la numérisation et la transformation numérique

technologies afin de soutenir, développer, encourager et pérenniser le business de l'entreprise.

Section 03 : Importance de la transformation numérique en entreprise.

La numérisation est devenue cruciale pour les entreprises car les consommateurs développent constamment de nouveaux modèles d'achat et de nouvelles demandes. Selon le rapport Digital 2020 de WeareSocial et Hootsuite, plus de 4,54 milliards de personnes (environ 60% de la population du globe) sont aujourd'hui connectées et 5,19 milliards utilisent un téléphone mobile. Rien qu'en 2019, 298 millions de personnes, principalement dans les pays en développement, ont rejoint le World Wide Web.

Toujours d'après le rapport Digital 2020 de WeareSocial et Hootsuite, l'internaute moyen passe désormais chaque jour 6 heures et 43 minutes en ligne à surfer sur les sites Web, à s'exprimer sur les médias sociaux, à utiliser des applications, à profiter des avantages des achats en ligne, etc.

Pendant le confinement également, la consommation numérique a pu augmenter jusqu'à 60% ou plus selon une étude Nielsen. Même à Hong Kong, qui est traditionnellement un marché de magasins physiques, les consommateurs se sont rapidement ajustés et ils ont téléchargé des applications de commerce électronique.

De plus, les entreprises sont de plus en plus souvent confrontées à des natifs de l'ère génération numérique (générations Y et Z) pour qui le contact avec les offres numériques est une évidence. Ces millions de clients sont en contact permanent avec les nouveautés technologiques. Ils souhaitent donc bénéficier de produits et de services plus digitaux, et aspirent aussi à devenir des acteurs clés dans la mise en œuvre des innovations internes à l'organisation. « *Dans cette démarche d'innovation, il faut un point d'appui et le meilleur possible est le client final : la satisfaction de ses besoins est le point fixe de toute transformation digitale réussie* », expliquait le spécialiste de l'économie numérique Nicolas Colin au Monde en novembre 2018. Pour les entreprises, il est devenu stratégique d'adopter

Chapitre I- Généralités sur la numérisation et la transformation numérique

une vision «Customer centric» et de concentrer leurs activités sur les besoins des consommateurs.

La transition numérique apporte naturellement divers avantages aux entreprises. En outre, la multiplication des canaux business, une croissance économique exceptionnelle ainsi qu'un déploiement des qualités innovatrices des collaborateurs. Selon l'étude menée par MJV, ces avantages sont principalement l'amélioration de l'expérience client pour 52 % des personnes interrogées, l'optimisation des processus pour 47 %, et la possibilité de se démarquer des concurrents pour 39 % .

Reste que les avantages liés à la transformation digitale d'une entreprise vont au-delà d'une stratégie opérationnelle. Grâce aux outils numériques, dont notamment l'Intelligence Artificielle qui a beaucoup été citée dans le cadre des entretiens menés par MJV, l'entreprise bénéficie d'une plus grande capacité dans la gestion des informations pour traiter de très grandes quantités de données, comprendre son client final et faciliter la communication avec sa ou ses marque(s).

La transformation numérique va donc de soi. On peine aujourd'hui à imaginer ce que seraient la comptabilité, la prise de décisions, la finance, la transmission d'ordres, les ressources humaines ou encore le marketing sans instruments numériques.

L'entreprise numérique est non seulement une entreprise sociale et connectée à son environnement, mais elle est aussi collaborative, mobile et agile. C'est une entreprise qui interagit plus aisément et rapidement avec son écosystème : fournisseurs, clients, collaborateurs, partenaires, etc. Elle diversifie ses canaux de communication et de distribution.

A l'intérieur de l'entreprise, la transformation digitale se traduit par de nouvelles stratégies, une refonte du business model pour tirer parti des opportunités offertes par les nouvelles technologies, et par une optimisation de la productivité, grâce à l'automatisation de certaines tâches, à la dématérialisation et à l'intelligence des données. «*La transformation digitale doit être approchée de façon stratégique*»⁸, souligne Eric Pradier, Vice-Président et GM de Hewlett Packard (HP) «*C'est un changement très important de mode de gestion. Il*

⁸ <https://www.mjvinnovation.com/fr/quels-sont-les-avantages-de-la-transformation-digitale-pour-les-entreprises-francaises/>

Chapitre I- Généralités sur la numérisation et la transformation numérique

faut savoir être tactique dans la mise en œuvre mais aussi s'attacher à transformer complètement les processus internes ».

La transition digitale a également un autre avantage : elle conduit au développement d'une nouvelle culture d'entreprise. La mise en œuvre des outils numériques change en effet la conduite de travail dans l'entreprise, avec de nouveaux modes de pensée, de nouvelles activités et compétences. La transformation digitale est traitée d'un point de vue managérial et les technologies encouragent notamment la collaboration au sein de l'entreprise. *«Il faut travailler sur les processus métiers et sur la collaboration pour que les gens échangent avec plus de facilité»*, explique Bruno Landes, Cadre Supérieur d'Ingénierie à la SNCF⁹.

À l'heure où tout se passe sur Internet, se différencier de la concurrence reste primordial et devient bien souvent le cheval de bataille des entreprises. Services et produits sont immédiatement accessibles et n'importe qui peut y avoir accès sans aucune aide. Les stratégies marketing, l'intégration technologique dans les processus de traitement de données et de fabrication de produits, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), tous ces facteurs rendent la concurrence du marché plus ardue et impitoyable. Ce qui pousse encore plus les entreprises à se mettre au pied du digital si elles veulent rester concurrentielles et survivre dans un marché où la mutation au sens du digital est devenue une constante.

Par ailleurs, s'il est un argument qui n'aura pas de peine à convaincre les dirigeants d'entreprises d'opter pour une transformation digitale, synonyme d'amélioration de l'expérience client, c'est celui de la rentabilité. Selon les Digiteurs de la CCI de Paris, une entreprise fortement numérisée bénéficie d'une rentabilité 1,25 fois plus forte¹⁰, ce qui compense largement les coûts du passage au digital.

⁹ <https://www.mjinnovation.com/fr/quels-sont-les-avantages-de-la-transformation-digitale-pour-les-entreprises-francaises/>

¹⁰ <https://www.lesdigiteurs.fr/s-informer/digitalisation-et-transformation-numerique-en-france-ou-en-sommes-nous>

Chapitre I- Généralités sur la numérisation et la transformation numérique

Afin de mieux appréhender l'importance d'effectuer une transformation numérique au sein des entreprises, prenons exemple sur ces quelques cas ayant réussi cette dernière à leur niveau :

- La transition numérique de Target :

Target est une entreprise de grande distribution qui a intégré une nouvelle technologie dans ses boutiques. En effet, elle a introduit le principe de la commande en ligne et a accru sa présence sur les réseaux sociaux. Le relooking de la boutique et l'accent mis sur les ventes directes ont permis aux clients de découvrir les nouveaux produits de l'entreprise, de jouir d'un accès simplifié à ses marques connues et d'acheter en ligne et directement par le biais des réseaux sociaux. L'entreprise a commencé sa transformation numérique en 2006, et depuis, ses revenus ont augmenté de quelques six milliards de dollars.

- Le cas de Hasbro :

L'entreprise de fabrication et commercialisation de jouets Hasbro a remarqué en 2021 que sa part de marché diminuait dangereusement et à vue d'œil, pour y remédier, et ainsi stimuler ses ventes, elle a créé de nouvelles stratégies numériques. Elle a commencé à collecter et mieux utiliser les données des clients pour créer des campagnes de marketing direct mieux ciblées et plus efficaces. Elle a mis l'accent sur les réseaux sociaux et s'est adressée aux parents qui achètent les jouets et jeux. Les données collectées ont aidé l'entreprise à mieux comprendre ses clients et à adopter une attitude proactive à leur égard. L'entreprise exploite donc les données des clients pour anticiper et satisfaire plus efficacement leurs besoins.

Chapitre I- Généralités sur la numérisation et la transformation numérique

- Innovation commerciale de Windows :

Microsoft a commencé à subir la concurrence croissante d'Apple, Amazon et d'autres entreprises, au point de voir le prix de ses actions chuter. L'entreprise a décidé de repenser sa stratégie. Sa solution a été de créer une activité de systèmes de réseau dans le Cloud. Moins axée sur son logiciel traditionnel, Microsoft a préféré se concentrer sur un système plus fluide dans le Cloud, aussi bien pour un usage personnel que commercial.

Conclusion.

Comme cité précédemment, chaque entreprise a ses spécificités, ses contraintes, sa culture et ses règles. La mutation constante de l'environnement due aux avancées technologiques crée un sentiment d'urgence poussant les entreprises, chacune a son rythme et à sa manière, à se mettre au pied du digital.

La transition digitale est sans aucun doute l'un des changements les plus larges et les plus profonds qu'aient connus nos sociétés. En définitive, cette transformation représente non seulement un challenge pour les entreprises, mais est aussi, dans plusieurs cas, la clé de leur survie. Cette adaptation à un environnement en constante mutation via l'exploitation des avancées technologiques peut trancher sur la pérennité des entreprises. Cependant, en maîtrisant sa mise en place et en assemblant les éléments nécessaires à sa réussite, elle représentera, sur le long terme, le cheval de bataille des entreprises.

Nous allons, dans le chapitre suivant, explorer les différentes modalités de mise en place d'une transformation digitale au sein des entreprises.

Chapitre II : Modalités de mise en place d'un système numérique au sein des entreprises.

Chapitre II- Modalités de mise en place d'un système de numérisation au sein des entreprises

Introduction.

Nous savons que la transformation digitale est un processus long et graduel visant à intégrer les technologies digitales à l'ensemble des stratégies menées par une entreprise. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, c'est désormais une nécessité : internet et ses utilisateurs sont en perpétuelle évolution. Chaque entreprise doit être capable de modifier son business-model pour y inclure des outils et technologies numériques et rester compétitive en répondant au mieux aux attentes de ses clients et usagers.

Ce serait une erreur de penser que la transition est possible rapidement voire instantanément. Etre convaincu que la transformation digitale est indispensable pour que l'entreprise soit plus efficace, plus réactive et plus présente auprès de ses clients, reste néanmoins la première étape de ce changement.

L'objet de ce deuxième chapitre sera donc de parcourir les modalités et étapes clés et stratégiques nécessaires à la réussite de la transformation digitale des entreprises. En se basant sur les principes du change management, nous allons synthétiser la meilleure manière d'initier une transition digitale, tout en palliant au problème de résistance au changement, garantissant ainsi une transformation réussie et tenant sur le très long terme.

Chapitre II- Modalités de mise en place d'un système de numérisation au sein des entreprises

Section 01 : La stratégie de digitalisation

François Cazals définit la stratégie digitale ainsi « *une stratégie digitale consiste à augmenter l'activité et l'efficacité d'une organisation grâce aux technologies numériques* »¹¹.

Toutefois, le plus gros challenge que rencontrent les entreprises de nos jours est le manque de connaissances nécessaires concernant la stratégie de digitalisation à adopter, mais aussi la manière de l'intégrer à la stratégie globale de l'entreprise. La mauvaise gestion et les mauvais choix concernant cette stratégie rendent souvent les entreprises plus vulnérables.

Nous savons que la digitalisation est considérée comme un remodelage structurel complet de l'entreprise, une partie intégrante de sa stratégie globale. Elle ne touche donc pas une fonction particulière de l'organisation, mais elle se fonde dans le processus métier de l'entreprise et englobe toutes ses activités, à savoir : la distribution, le marketing, la communication, les finances, le management, les RH, la production, etc. C'est un processus d'amélioration continu qui sera exposé à d'éventuelles modifications ou corrections au fur et à mesure des changements et évolutions technologiques qui ocurrent sur le marché.

La stratégie de digitalisation représente un plan d'action qui va aider l'entreprise à gérer les nouvelles technologies digitales de manière à assouvir au mieux les besoins de l'organisation et à atteindre le but fixé par cette dernière. L'objectif fixé doit être établi selon l'outil SMART (Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporel). Une entreprise peut, par exemple définir pour objectif à atteindre, l'amélioration du processus décisionnel, dans ce cas, la stratégie de digitalisation sera orientée vers l'exploitation au mieux des outils numériques d'aide à la décision.

L'élaboration et la mise en place d'une stratégie, quelle qu'elle soit, doit être structurée et suivre un processus clair. Il existe néanmoins différents types d'entreprises en fonction de leurs méthodes de changement. Certaines rencontrent des difficultés et sont plutôt 'fermées' face au changement, c'est notamment le cas des entreprises dites 'traditionnelles' ; tandis que d'autres sont plus 'ouvertes' au changement et de ce fait elles arrivent à l'engager sans trop de difficultés, c'est le cas des start-ups par exemple.

¹¹ François Cazals, « Stratégie digitale : la méthode des 6C », 2015, 368 pages, Edition De Boeck Sup.

Chapitre II- Modalités de mise en place d'un système de numérisation au sein des entreprises

Néanmoins, nous pouvons tracer une feuille de route assez générique contenant les étapes clés de l'élaboration d'une stratégie digitale à adapter en fonction des objectifs principaux de chaque entreprise.

C'est pour cette raison que le simple fait d'établir une stratégie de digitalisation ne suffit pas et rencontre souvent un échec auprès des entreprises traditionnelles. En effet, afin de réussir la digitalisation de votre entreprise, établir un changement radical de la culture de l'organisation est essentiel à la réussite de la procédure de digitalisation de l'entreprise.

Chapitre II- Modalités de mise en place d'un système de numérisation au sein des entreprises

Section 02 : La culture digitale

Nous savons tous que les entreprises traditionnelles sont, contrairement aux start-ups, celles qui éprouvent le plus de mal à se mettre au pied du digital et à entamer leur transition numérique. Cependant, intégrer le digital à l'entreprise sur le long terme ne dépend pas seulement de la mise en place d'une stratégie et d'outils numériques. Il ne suffit pas d'installer un ERP et de mettre en place une CRM pour prétendre être une entreprise fonctionnant au digital. Ce n'est pas tant une question de moyens, mais une question de culture.

La culture d'une entreprise représente les éléments qui composent son identité, ses valeurs, son histoire, sa vision et ses objectifs, ses coutumes ainsi que son mécanisme de fonctionnement. Cela va donc de soi, pour remodeler l'intégrité du fonctionnement d'une entreprise, la révision de sa culture représente un point crucial.

La culture digitale, également appelée culture numérique, réfère à un mode de fonctionnement de l'entreprise basé sur les nouvelles technologies numériques telles que les ERP, les CRM, les GED, les solutions Saas, etc. elle est à la base de toute transformation digitale réussie.

La mise en place d'une culture digitale a pour fin de développer de nouveaux usages, nécessaires à la réussite de la transition digitale¹². Elle ne réfère pas uniquement à former ses collaborateurs et salariés à l'utilisation des outils numériques, elle implique également la nécessité d'intégrer le digital au processus métier. Instaurer une nouvelle manière de faire les choses peut souvent engendrer des réticences de la part des collaborateurs et des salariés. Ces derniers peuvent voir dans la transition digitale un remplacement de leurs postes ou métiers, et ceci est souvent synonyme, à leurs yeux, d'un éventuel licenciement. Ce qui engendre une

¹² Radis Sophie, « Le rôle du département RH dans la transformation digitale : Comparaison entre neuf industries implantées en Région wallonne. », 2019, Université de Liège.

Chapitre II- Modalités de mise en place d'un système de numérisation au sein des entreprises

résistance au changement¹³ qui peut se révéler être handicapante si les managers ne pallient pas ce problème. C'est pour cela qu'adopter une culture digitale de l'entreprise est une étape cruciale à la digitalisation. Car elle permet de faire de la transition digitale un nouveau quotidien sans pour autant brusquer les collaborateurs.

La culture digitale permet de mener le changement de manière progressive et donc de laisser le temps aux collaborateurs de comprendre les enjeux de la digitalisation, de s'approprier les nouveaux outils numériques et de travailler de manière optimale à l'atteinte des objectifs fixés.

Mettre en place une culture digitale requiert en premier lieu une communication transparente et instantanée. C'est un élément capital car c'est ce qui va permettre aux collaborateurs de comprendre les avantages et enjeux de la digitalisation, mais aussi les objectifs à atteindre et la marche à suivre. Ensuite, pour renforcer la communication en transparence, dispenser de coachings et de formations en continu des collaborateurs et des dirigeants, permet de s'approprier les outils numériques et de tirer un trait sur les écarts de compétences.

Dans l'optique de mieux comprendre le mécanisme de changement d'une entreprise 'normale' vers une entreprise 'digitale', nous nous appuyerons sur le modèle de gestion du changement de Kurt Lewin¹⁴ qui a défini trois étapes principales du changement, en se basant sur la métaphore du processus de changement d'un glacier :

- L'étape du dégel : elle consiste à préparer le terrain pour un changement radical. Dans ce cas de figure, il s'agit de sensibiliser les collaborateurs et salariées aux enjeux du digital au sein de l'entreprise, de tous les atouts que cette dernière pourrait acquérir grâce à sa digitalisation. Il est également important de les convaincre que le changement est vital à l'entreprise, et que sans celui-ci, elle ne fera pas long feu ;
- L'étape du changement : c'est l'étape centrale, de nouvelles pratiques et habitudes sont définies, les collaborateurs et salariés étant à présent

¹³ John Kotter, « Conduire le changement », 2015, 238 pages, Edition 'Pearson'.

¹⁴ Lewin Kurt, « Field theory in social science », 1951, Edition 'Harper & Row'.

Chapitre II- Modalités de mise en place d'un système de numérisation au sein des entreprises

- plus ouverts au changement après leur exposition au sentiment d'urgence¹⁵ créé par la phase de dégel ;
- L'étape du gel : c'est l'étape finale, celle qui vise à consolider le changement ainsi que les pratiques établies au préalable, durant la phase de changement ; et ce, dans l'optique de faire de ces pratiques des processus et habitudes de travail sur le long terme.

Section 03 : la boîte à outils digitale

La 'boîte à outils digitale' représente un lot d'outils numériques et de logiciels mis à disposition de l'entreprise et adaptés à ses objectifs. Elle pourra éventuellement être modifiée afin de s'adapter à de potentiels changements de stratégie ou actions correctives. Les outils numériques existants sont innombrables, nous allons donc brièvement exposer les plus utilisés ainsi que les plus performants.

- L'ERP:

L'ERP se définit comme un groupe de modules reliés à une base de données unique. Il permet de gérer l'intégralité des processus opérationnels d'une entreprise en y intégrant des fonctions de gestion tels que les solutions de gestion des commandes, les solutions de gestion de la paie et de la comptabilité, les solutions de gestion e-commerce, et ce, dans un système de données permettant l'accès à tous les collaborateurs. L'automatisation et la centralisation des bases de données offrent à l'entreprise la possibilité d'accroître son efficacité et sa compétitivité sur le marché. L'ERP représente alors l'échine de l'entreprise digitale¹⁶.

Figure 01 : Les solutions ERP.



¹⁵John Kotter, « Conduire le changement », 2015, 238 pages, Edition 'Pearson'.

¹⁶ QUELENNEC C., « ERP : Levier de transformation de l'entreprise », 2007, Edition Lavoisier.

Chapitre II- Modalités de mise en place d'un système de numérisation au sein des entreprises

- Le CRM :

Le Customer Relationship Management, ou gestion de la relation client, est une stratégie de gestion des relations et interactions d'une entreprise avec ses clients ou ses clients potentiels. Ce système permet essentiellement d'avoir une base de données fiable sur les clients de l'entreprise, les fidéliser et les fiabiliser afin d'automatiser les processus commerciaux et d'améliorer les relations commerciales. Les outils CRM peuvent être utilisés pour gérer le marketing, les ventes, l'e-commerce et le service client.

Figure 02 : Les solutions CRM¹⁷



- La GED ¹⁸ :

La Gestion Electronique des Documents est une stratégie qui vise à mettre en place un système permettant la transformation de tout document papier en données numérique, fluidifiant ainsi le transfert des flux d'informations et permettant de gagner plus de temps sur les tâches redondantes tels qu'envoyer des courriers, des notes etc.

¹⁷<https://leboncall.com/gestion-de-relation-client-gcr>

¹⁸ Miren Lafoucarde, conférencière internationale en digitalisation. 'Digitaliser son entreprise, comment choisir les bons outils'.

Chapitre II- Modalités de mise en place d'un système de numérisation au sein des entreprises

- L'IA¹⁹ :

L'Intelligence Artificielle est un outil reconnu car il fournit une aide au diagnostic et à l'analyse des données, il représente ainsi le meilleur allié des agents décideurs.

- Le groupware²⁰ :

Le groupware est un système informatique permettant aux employés et collaborateurs de travailler ensemble et de manière simultanée sur des fichiers et des dossiers sans devoir être au même endroit. Ces systèmes ont connu un essor exceptionnel surtout en ces temps de pandémie, où le télétravail domine le travail en présentiel.

- Les moteurs de recherche en entreprise²¹ :

Les moteurs de recherche en entreprise permettent aux collaborateurs et employés un accès illimité aux données et informations internes ou externes. Ces systèmes permettent l'accès rapide et facile à des données et des documents protégés, facilitant ainsi la recherche et fluidifiant le travail.

Conclusion.

En conclusion, la transition digitale des entreprises est un processus long qui se fait à petits pas. Néanmoins, il existe plusieurs manières d'assurer sa pérennité en palliant aux problèmes de résistance au changement. La digitalisation passe par trois étapes clés primordiales à sa réussite. Tout d'abord, l'élaboration d'une stratégie digitale en fonction des objectifs digitaux de l'entreprise, de ses moyens ainsi que de sa nature. En deuxième lieu, changer progressivement la culture de l'entreprise dans l'optique de créer un environnement propice au changement et à l'intégration du digital dans le quotidien de l'organisation, et ce,

¹⁹ Miren Lafoucarde, conférencière internationale en digitalisation. 'Digitaliser son entreprise, comment choisir les bons outils'

²⁰Ibid.

²¹Ibid.

Chapitre II- Modalités de mise en place d'un système de numérisation au sein des entreprises

en favorisant la sensibilisation, l'accompagnement via diverses formations, les récompenses telles que des augmentations, etc.

Puis enfin, l'intégration des divers outils digitaux tels que les ERP, les CRM, les GED, etc. et se faire aider, si nécessaire, par des informaticiens pour accompagner les employés et les collaborateurs et ainsi les mener à la maîtrise de ces outils. Une fois toutes ces étapes correctement effectuées, les organisations peuvent observer les différents impacts de la digitalisation sur leurs ressources humaines ainsi que sur leur aspect financier.

**Chapitre III : Impacts de
la numérisation sur
l'organisation des
entreprises**

Chapitre III- Impacts de la numérisation sur l'organisation des entreprises

Introduction.

Lorsque l'on pense entreprise, on pense souvent à deux grands axes de cette dernière : l'organisation et les finances. Les finances renvoient, dans la majorité des cas, aux capacités financières et matérielles dont dispose l'entreprise ; mais aussi de la manière dont celle-ci fait fructifier ses investissements et ses placements. L'organisation de l'entreprise, quant à elle, renvoie à un côté plus humain, cognitif, et donc créatif. C'est ce qui fait de l'étude de l'organisation d'une entreprise, de ses aléas, et de ses changements un sujet qui a, depuis longtemps intéressé et fasciné les chercheurs et auteurs en gestion d'entreprise.

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent, la transformation numérique d'une entreprise est un processus lent et somme toute assez complexe qui engendre divers impacts, notamment au niveau de l'organisation de l'entreprise. Cette dernière regroupe non seulement les ressources humaines mais également la manière dont celles-ci sont organisées pour le bon fonctionnement et l'atteinte de l'objectif principal de l'entreprise. Nous savons que pour instaurer une numérisation au sein d'une entreprise, il est crucial de procéder à une métamorphose totale de la culture de cette dernière. De ce fait, la digitalisation d'une entreprise est forcément responsable de changements au sein de l'organisation de celle-ci. Nous allons alors, dans ce chapitre étudier en premier lieu le poids que peut avoir l'organisation d'une entreprise lambda sur sa performance globale, puis nous allons évaluer et jauger les différents impacts que porte la digitalisation de l'entreprise sur cet élément.

Section 01 : Le poids de l'organisation dans l'entreprise

L'organisation d'une entreprise peut être définie comme étant l'action qui renvoie à l'organisation des ressources matérielles, humaines, et parfois même financières, et ce, de manière à atteindre le but commun fixé par les dirigeants de l'entreprise. C'est alors sans nul doute qu'elle est d'une importance capitale vu qu'elle représente non seulement la manière dont les dirigeants s'organisent et organisent leurs équipes de manière synchronisée pour atteindre leurs objectifs ; mais elle permet aussi de déterminer les atouts et les défauts relatifs au fonctionnement de l'entreprise. De manière générale, évaluer l'organisation d'une entreprise peut nous aider à juger la manière dont elle évolue et mue dans son environnement. C'est donc un moyen très efficace, pour les acteurs internes comme pour les acteurs externes, de voir si l'entreprise fonctionne de manière fluide et sans accrocs. L'organisation dans une entreprise se crée dès lors que cette dernière met en place un processus, qu'il soit destiné à la création d'un produit/service, ou à l'amélioration de biens déjà existants.

L'organisation d'une entreprise va donc renvoyer au mécanisme par lequel une stratégie pourra être implémentée et suivie, de manière à en faire la routine de l'entreprise, jusqu'à l'opération de nouveaux changements. Souvent, un changement de stratégie engendre automatiquement un changement de toute l'organisation, mais aussi de la structure et du fonctionnement de l'entreprise. La mise en place d'une organisation d'entreprise passe donc principalement par la coordination du travail des collaborateurs et leur accompagnement vers la réussite des projets de l'entreprise et l'atteinte des résultats escomptés ; mais également par la qualité du management RH et la capacité du dirigeant à sensibiliser et à motiver ses troupes.

Souvent confondue avec la culture de l'entreprise, l'organisation d'une entreprise requiert d'être minutieusement étudiée, partagée par l'ensemble d'une équipe, ou, le cas échéant, par l'ensemble des collaborateurs et employés. Elle doit également, dans la majorité des cas, être établie en prenant en compte de la totalité des activités propres à l'entreprise

Chapitre III- Impacts de la numérisation sur l'organisation des entreprises

puisqu'elle est propre à la totalité de l'entreprise et ne varie donc pas en fonction des départements.

L'organisation de l'entreprise, intimement liée au type de management exercé, est spécifique à chaque entreprise. Et ce, puisqu'elle découle de la stratégie même de cette dernière et aboutit à l'ensemble des actions coordonnées, elle aligne les ressources humaines en synchronisation avec les ressources financières matérielles nécessaires au développement et à l'aboutissement du projet de l'entreprise.

Nous avons pu récolter, au fil des années, les résultats de différentes recherches menées par des auteurs de renom, et ce, dans l'optique d'identifier l'impact que peuvent avoir différents changements d'environnement, de moyens ou de culture sur l'organisation de l'entreprise. Et plus loin, l'impact d'un changement dans l'organisation de l'entreprise sur cette dernière.

Nous pouvons notamment citer les travaux de Frederick Herzberg²² sur les deux facteurs principaux responsables de la motivation ou de la démotivation des employés – la théorie des deux facteurs. Après s'être entretenu avec plusieurs dirigeants et employés, puis avoir modifié graduellement l'espace et les conditions de travail de ces derniers ; Herzberg en est venu à la conclusion de l'existence des facteurs d'hygiène et des facteurs dits moteurs. Les restructurations ainsi que les changements organisationnels altèrent le bien-être de tous les employés. Ceci instaure un sentiment d'insécurité qui agit comme un facteur de stress, de démotivation et de sentiment de moindre implication dans le travail. Éliminer ou encore altérer la disponibilité ou même la qualité des facteurs d'hygiène ou des facteurs moteurs peut modifier négativement la qualité du milieu et les conditions de travail des employés, et donc leur rendement, puis l'organisation et à partir de là, l'entreprise se verra s'éloigner de plus en plus loin de son objectif.

Il s'agit donc ici pour les dirigeants de prendre conscience des besoins et des attentes de leurs employés, et de les utiliser comme outils ou facteurs de motivation. Bien sûr, ces facteurs peuvent grandement changer et évoluer au fil du temps et varient d'une entreprise à une autre, et ce, en fonction des nouvelles technologies, des opportunités et des disponibilités se présentant sur le marché. Il est alors tout à fait intéressant d'évaluer et d'analyser les

²² Frederick Herzberg, « The motivation to work », 1959, 159 pages, édition John Willey and Sons Inc.

Chapitre III- Impacts de la numérisation sur l'organisation des entreprises

différents impacts, causés par les grands changements se produisant en interne et en externe de l'entreprise. **En l'occurrence, dans notre cas, les impacts organisationnels de la transformation digitale.**

Cette dernière décennie a été marquée par l'apparition de start-ups aux concepts innovants défiant toute concurrence et à la structure souple. Mais plus particulièrement durant ces trois dernières années de pandémie, où les entreprises trop 'traditionnelles' et rigides ont éprouvé du mal à initier le changement vers le numérique et ont vite péri. Cette fragilité a été la conséquence d'une structure interne trop rigide et axée sur une hiérarchie totalement verticale et constituée de plusieurs 'échelons'. Ce style de structure rend les modifications lentes et fastidieuses, il faudra donc privilégier des structures plus souples et relativement horizontales²³.

De ce fait, les dirigeants ont très vite compris que pour la survie de leurs entreprises, ils doivent se montrer agiles et capables de modifier leurs organisations de manière rapide et efficace en réponse aux changements perpétuels occurrents au sein de leur environnement, mais aussi pour éviter de prendre du retard par à la concurrence. Comme nous l'avons remarqué, le digital a facilité l'apparition d'entreprises possédant un fort avantage concurrentiel que l'on ne voyait pas venir. Prenons le cas par exemple de l'entreprise Airbnb, qui a réussi à conquérir le monde de la location et de l'hôtellerie sans pour autant posséder un seul bien immobilier. Sa présence digitale, ses prix concurrentiels ainsi que la facilité, la rapidité et finalement l'accessibilité aux produits et services proposées par la start-up ont suffi à en faire le concurrent principal de presque toutes les chaînes hôtelières, dont la plus prestigieuses telles que le Marriott ou encore Hilton.

En plus de devoir être agiles et rapides, les dirigeants d'entreprises doivent être souples dans la manière dont ils s'organisent et organisent leurs employés. De ce fait, les collaborateurs et employés bénéficieront d'une certaine liberté dans leur réflexion et pourront faire les bons choix en appuyant ainsi leur créativité et leurs compétences au profit de l'entreprise. Plusieurs études ont effectivement prouvé que lorsque les travailleurs et employés laissent libre cours à leur créativité et à leurs compétences en laissant de côté l'effectuation de certaines tâches dites redondantes et routinières, ils sont bien plus

²³<https://www.etudes-et-analyses.com/gestion-strategie/strategie/etude-de-cas/facebook-etude-economique-strategies-332683.html>

Chapitre III- Impacts de la numérisation sur l'organisation des entreprises

productifs et offrent une plus-value à l'entreprise qui, à ce moment-là, pourra tirer le meilleur de ces employés pour atteindre son objectif. Une organisation trop stricte et étouffante pourrait les freiner et vite devenir un handicap à l'avancée et au développement de la boîte.

Parmi les changements les plus importants que les entreprises seront amenées à subir en notre ère, la transformation digitale est sans nul doute celui qui revient le plus, spécialement en ces temps de pandémie, pendant lesquels la survie des entreprises, et plus particulièrement des grandes et traditionnelles, est menacée par le manque d'agilité de ces dernières. Un changement radical du style de management et de l'organisation de l'entreprise est donc de rigueur, et cela même lorsque l'entreprise n'a pas l'intention de passer par une transition numérique totale, et préfère privilégier la digitalisation d'un seul de ces départements – dans ces cas de figure, les départements marketing et communication sont les plus sollicités, et ce, pour créer une présence virtuelle à l'entreprise, et pourquoi pas, instaurer un nouveau canal de distribution.

Nous avons évoqué dans le précédent chapitre qu'instaurer un changement aussi radical que la transformation digitale passe tout d'abord par une mutation complète, axée sur le changement vers le numérique de la stratégie, de la culture de l'entreprise, et dans certains cas, de son objectif. De ce fait, et en vue de sa place importante, il est tout à fait concevable que l'organisation de l'entreprise soit, elle aussi, très fortement impactée par la transition digitale, voire complètement transformée.

En fait, les ressources humaines sont au front lorsque l'on parle de n'importe quel changement impactant l'entreprise ou même son environnement, encore plus lorsque c'est un changement aussi important que la transition digitale. C'est après tout, et en grande partie d'eux que dépend la réussite de ces changements. Lorsque l'on se penche sur la transition digitale, on parle dans la plupart des cas de digitalisation des RH. Cette digitalisation passe par la dématérialisation et la numérisation des différents processus et notamment ceux qui sont liés aux ressources humaines. En l'occurrence : le recrutement, la formation, les métiers ainsi que les différentes tâches que les employés seront amenés à effectuer.

Les membres du département informatique et d'information seront, avec les membres de la direction RH et les managers, les principaux acteurs de la digitalisation des RH. Dans le sens où, ce seront eux qui s'occuperont de l'accompagnement du reste des ressources humaines constituant l'entreprise à travers toute la transition vers le digital.

Chapitre III- Impacts de la numérisation sur l'organisation des entreprises

Dans le cas où l'entreprise ne possède pas de département informatique et d'information, elle pourra facilement faire appel à des formateurs et auditeurs externe. Le but sera principalement de préparer et de motiver les RH à embrasser cette nouvelle manière de travailler et à apprendre à maîtriser l'utilisation des outils numériques qui leurs seront mis à disposition.

Section 02 : Impacts organisationnels de la numérisation

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

Avant tout, il faut savoir que la fonction RH endosse un rôle moteur d'accompagnement de ce changement digital, et ce, à deux principaux niveaux. C'est après tout la capacité des responsables RH à estimer et accompagner les impacts organisationnels d'un changement d'environnement technologique qui fera du département RH un partenaire stratégique²⁴. D'abord au niveau de la fonction RH elle-même pour la transformation de ses processus, recrutement, formation, etc. Ensuite, au niveau de toute l'entreprise, dans l'optique d'accompagner la transformation des habitudes, de l'organisation, des valeurs, des compétences, des métiers et des usages de l'entreprise.

Nous allons procéder à un classement des différents impacts et enjeux organisationnels de la digitalisation en fonction de leur portée, à court, moyen puis à long terme. De ce fait, nous pourrions aisément mesurer les changements organisationnels qu'apporte la transformation en classant les impacts considérés comme positifs et ceux qui se montrent plus contraignants aux yeux des RH et des dirigeants.

Le premier impact organisationnel recensé auprès des différentes entreprises est le sentiment de perte des repères de travail de la part des RH. Il est vrai que de passer d'un jour

²⁴La fonction RH face à la numérisation des organisations : le cas des outils de communication numérique, Audrin et Davoine, 2017.

Chapitre III- Impacts de la numérisation sur l'organisation des entreprises

à l'autre à une méthode de travail différente peut être déroutant, c'est pour cela que la sensibilisation préalable des RH est cruciale. Les dirigeants peuvent pallier à ce sentiment de perplexité en engageant diverses formations en accompagnement à l'équipe de soutien informatique. Ces formations peuvent même être organisées de manière régulière à l'avenir, à chaque nouvelle étape de la transformation digitale. Cet impact porte généralement sur le court terme, mais peut s'étendre plus longtemps si les dirigeants n'ont pas assez de connaissances dans le change management.

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

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

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

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

Chapitre III- Impacts de la numérisation sur l'organisation des entreprises

productives au profit de l'entreprise. Ce gain de temps permettra également aux dirigeants de bénéficier d'une marge importante pour la prise de décisions.

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

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

Plus loin, nous pourrions remarquer que certaines responsabilités sont déléguées à des niveaux hiérarchiques inférieurs. Ceci est dû au gain de temps et à la disponibilité d'outils d'aide à la décision tels que l'IA. Les responsables délèguent une partie des décisions qu'ils doivent prendre à leurs subordonnés, cela accentue le sentiment d'appartenance, mais aussi le développement des aptitudes créatives et cognitives des RH. De plus, cela consiste un gain de temps énorme, puisque les responsables et managers bénéficieront de plus de temps pour se pencher sur des questions plus importantes et prendre des décisions plus réfléchies en faveur de l'entreprise.

Enfin, cette délégation conduit petit à petit à un raccourcissement de la ligne hiérarchique. L'entreprise se déstructure au fur et à mesure et adopte une organisation et une

Chapitre III- Impacts de la numérisation sur l'organisation des entreprises

hiérarchie plus horizontale au détriment de la traditionnelle hiérarchie verticale. Autrefois linéaire, la prise de décision se fait maintenant en réseaux. Cette nouvelle forme facilite et accélère la communication, en éliminant des pallier inutiles, la circulation des flux est ainsi plus rapide et les bonnes décisions prises plus rapidement. De plus, la proximité que cette structure offre entre la direction générale et les plus bas paliers de la hiérarchie renforce le sentiment d'appartenance des RH et améliore la productivité de l'entreprise.

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

La communication à l'intérieur de l'entreprise est à présent automatique et entièrement digitalisée²⁵. Plus besoin d'attendre, l'information circule de manière instantanée grâce aux interfaces digitales et aux diverses applications de communication pour les entreprises. Les réunions se font en vidéoconférence à partir de chez vous, ou de tout autre endroit. De plus, l'entreprise n'a jamais été aussi proche de ses clients grâce à l'explosion de l'e-commerce et du marketing digital. Les dirigeants et les responsables RH pourront donc pleinement profiter de la créativité des membres du département de communication pour se créer une présence sur internet ainsi que sur les réseaux sociaux. C'est après tout, de cette manière que bon nombre d'entreprises ont survécu à l'ascension fulgurante de la digitalisation en ces temps de pandémie.

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

²⁵ La communication digitale expliquée à mon boss, Herve Kabla et Yann Gouvernec, 2013, Edition Kawa.

Chapitre III- Impacts de la numérisation sur l'organisation des entreprises

et rapide aux informations d'actualité et la fluidité de la communication facilitent la prise de décision, et ce, à n'importe quel niveau hiérarchique. Le tableau ci-dessous a pour but de résumer les principaux impacts de la digitalisation sur d'un côté l'organisation, et de l'autre les RH de l'entreprise²⁶.

Impacts de la digitalisation sur l'organisation de l'entreprise	Impacts de la digitalisation sur les ressources humaines
Déstructuration et restructuration de la hiérarchie de l'entreprise.	Communication plus facile et rapide entre les départements.
Passage de méthodes de travail individualisées à des méthodes plus collaboratives et explosion du télétravail.	Facilité et rapidité d'accomplissement des tâches redondantes et donc plus de temps pour exploiter la créativité et l'intelligence de chaque employé.
Productivité de plus en plus croissante et atteinte plus rapide des objectifs de l'entreprise.	Formations et promotions liées à l'adaptation à la digitalisation et aux performances de chaque employé.

²⁶ Etabli par nous-même, 2022.

Chapitre III- Impacts de la numérisation sur l'organisation des entreprises

Fluidification de la circulation de flux d'informations en externe et en interne facilitant les prises de décisions.	Délégation des responsabilités d'un niveau hiérarchique à un autre et augmentation du sentiment d'appartenance à l'organisation.
Mise en avant du département RH et du département IT pour la gestion de l'adaptation à la transformation digitale avec l'élargissement de leurs activités.	Entraide entre les employés de différents départements et synchronisation du travail d'équipe.

Tableau N°01 : Impacts de la numérisation sur l'organisation et les RH.

Conclusion.

Au détriment de ceux qui sont convaincus que la transformation digitale représente un aller simple vers le chômage et la destruction de bon nombre d'emplois, par le remplacement de l'homme par la machine ; les impacts et bouleversements organisationnels observés démontrent un tout autre effet. La transition digitale, lorsqu'intégrée et gérée correctement, peut s'avérer être un atout incontestable pour les entreprises. En effet, les impacts positifs de la digitalisation ne se comptent plus et les organisations en deviennent de plus en plus productives et les ressources humaines sont plus épanouies au travail grâce aux facilités dont elles bénéficient. L'émergence de nouvelles méthodes de travail pousse à l'innovation et à la création de nouveaux modes de prise de contact avec les clients et fournisseurs. Paradoxalement, l'intégration massive de machines et de software au sein des entreprises a accentué l'importance de la présence et de la valeur ajoutée humaine.

**Chapitre IV : Impacts de
la numérisation sur
l'économie des entreprises.**

Chapitre IV- Impacts de la numérisation sur l'économie de l'entreprise

Introduction.

Nous avons évalué dans le chapitre précédent les divers impacts de la numérisation sur l'organisation et les RH d'une entreprise. Cependant, il est important de savoir que comme tout projet de transformation, la digitalisation a un coût, elle représente un investissement de taille et les dirigeants en attendent souvent beaucoup de cette transition en termes de retour sur investissement. De plus, tous les impacts d'augmentation de la productivité des RH précédemment cités renvoient implicitement à une amélioration des affaires de l'entreprise.

Toutefois, certaines entreprises, particulièrement les plus traditionnelles, appréhendent très fortement les retombées économiques de la digitalisation, sous prétexte que cette dernière peut s'avérer être trop onéreuse sans pour autant porter une garantie de réussite. Nous allons donc nous pencher dans ce chapitre sur les différents impacts économiques que la digitalisation peut avoir sur les entreprises.

Chapitre IV- Impacts de la numérisation sur l'économie de l'entreprise

Section 01 : Les différents coûts liés à la digitalisation d'une entreprise.

La transformation digitale est certes très prisée par les entreprises, mais elle porte un coût assez élevé, surtout en vue de toutes les installations, les accompagnements, formations et services de maintenance qui s'en suivent. De ce fait, mettre en place une transformation digitale représente un des plus gros investissements à long termes que les entreprises seront amenées à faire durant ces prochaines décennies.

Les coûts qui reviennent le plus auprès des dirigeants d'entreprises sont tout d'abord les coûts liés à l'installation des progiciels de gestion et des logiciels de gestion de relations clients tels que les ERP ainsi que les CRM, la mise en place de dispositifs d'intelligence artificielle, sans oublier tous les coûts relatifs à l'achat d'appareils électroniques et de supports numériques.

Il existe, par exemple, deux sortes de progiciels ERP, les ERP propriétaires qui fonctionnent sous licence et qui permettent de bénéficier d'un service personnalisé en fonction de l'activité de l'entreprise ; et les ERP open source, qui sont des progiciels libres, plus adaptés aux PME et 15 % voire 20 % moins chers que les ERP propriétaires²⁷. L'acquisition d'un ERP propriétaire coûte entre 500 € et 2500 € par utilisateur et en fonction du logiciel choisi. Le tableau suivant représente un récapitulatif des prix des différents progiciels ERP propriétaires par utilisateurs²⁸.

Logiciel ERP propriétaire	Tarifcation par utilisateur
Adonix	500 € à 1250 €
Divalto	1600 €
Navision du groupe Microsoft	1950 € à 2500 €
SAGE	1700 € à 3125 €
SAP	2500 €

Tableau N°02 : Coût des ERP propriétaires par utilisateur en fonction du progiciel choisi.

²⁷<https://erp.ooreka.fr/comprendre/erp-open-source>

²⁸ Inspiré de <https://erp.ooreka.fr/comprendre/prix-erp>

Chapitre IV- Impacts de la numérisation sur l'économie de l'entreprise

Pour ce qui est des ERP open source, comme ils sont libres de droits, ils sont donc moins onéreux que les ERP propriétaires, on enregistre donc des coûts variant entre 150 € et 500 €²⁹. Toutefois, vous pourrez trouver certains logiciels ERP open source quasi gratuits, mais portant beaucoup moins de fonctionnalités que les ERP open source traditionnels.

Une autre solution qui représente, pour certaines entreprises l'essence même de la numérisation, est la solution GED. L'installation de ce système de dématérialisation et de gestion des données électroniques est indispensable à la réussite de la transformation digitale des entreprises. Toutefois, il est important de noter que la mise en place de ce système de gestion a un coût assez élevé. En effet, le gain en performance qu'offre ce système s'accompagne de frais dispendieux pouvant aller de 20 000 € à 50 000 €³⁰. Cette variation dépend de plusieurs facteurs dont :

- Le nombre d'utilisateurs ;
- Le nombre de documents à traiter, entre autres le volume de données ;
- Le type de document à transformer (factures, les documents plus techniques, etc.) ;
- L'espace de stockage (tarifs plus élevés pour l'hébergement web).

Pour ce qui est des logiciels CRM, le coût dépend de la complexité et de la nature des besoins de l'entreprise. Il est notamment calculé en fonction de la taille de l'entreprise, du trafic web de cette dernière, mais aussi de son chiffre d'affaires. Le type d'abonnement peut également jouer un rôle important sur le calcul du coût du système CRM de l'entreprise. En effet, nous pouvons catégoriser trois principaux types d'abonnements, les abonnements basés sur le nombre de contacts du fichier de l'entreprise, les abonnements basés sur le nombre d'email à traiter et à envoyer, et enfin les abonnements basés sur le nombre de licences utilisateurs activées. Le tableau suivant peut servir à titre d'exemple pour évaluer les coûts de l'achat et de l'installation d'un logiciel CRM en fonction de la situation des entreprises³¹.

²⁹<https://erp.ooreka.fr/comprendre/prix-erp>

³⁰<https://www.celge.fr/article-conseil/comparatif-prix-logiciels-ged>

³¹<https://www.custup.com/projet-crm-consultant-crm/solutions-et-outils-crm/cout-du-crm/>

Chapitre IV- Impacts de la numérisation sur l'économie de l'entreprise

Profil de l'entreprise	Chiffre d'affaires d'environ 200 000 € Trafic web d'environ 50 000 visites/mois Environ 10 000 contacts Site e-commerce simple	Chiffre d'affaires d'environ 2M € Trafic web d'environ 500 000 visites/mois Environ 100 000 contacts Site e-commerce avancé	Chiffre d'affaires d'environ 10M € Trafic web d'environ 1M visites/ mois Environ 500 000 contacts Site e-commerce + ERP + centre de contact
Besoins en CRM	Campagnes e-mail Scenarios basiques	Campagnes e-mails Scenarios avancés Données sociodémographiques et transactionnelles	Campagnes e-mails Scenarios multicanaux Référentiels clients uniques
Coût estimé du logiciel	100 €	1000 €	4000 €
Frais estimés d'installation	1000 €	5000 €	20 000 €
Frais estimés de paramétrage et de suivi	2000 €	10 000 €	40 000 €
Budget annuel alloué	5000 €	25 000 €	100 000 €

Tableau N°03 : Estimation du coût des CRM en fonction de la situation des entreprises.

Chapitre IV- Impacts de la numérisation sur l'économie de l'entreprise

Section 02 : Les impacts économiques de la numérisation des entreprises.

Comme évoqué dans le chapitre précédent, la digitalisation possède de forts impacts sur l'organisation des entreprises. De ce fait, l'économie de ces dernières, et même de leurs environnements, est forcément profondément affectée par cette transition. En effet, une étude menée en 2021 par l'ASCEL (association du numérique en France dont la mission est l'accélération de la transformation numérique sur plusieurs secteurs) a permis la publication du 5^{ème} baromètre Croissance & Digital³². Ce baromètre indique la compréhension de l'importance de la transition digitale, plus particulièrement après cette période de crise sanitaire. Toujours d'après cette étude, réalisée auprès de 700 entreprises, près de la moitié atteste que leur transformation digitale contribue à 41% de leurs chiffres d'affaires. De plus, les entreprises de taille intermédiaires estiment à 60% l'impact positif de la digitalisation sur leurs chiffres d'affaires³³.

La crise sanitaire a également aidé à booster l'adoption du système de multicanaux de distribution. Plusieurs entreprises se sont mises au e-commerce, marketplace, réseaux sociaux, etc. Les entreprises commerciales ont ainsi pu augmenter drastiquement leurs chiffres d'affaires et entretenir une relation de fidélité avec leurs clients. D'après le 5^{ème} baromètre Croissance & Digital, 70% des entreprises à tailles intermédiaires utilisent un ou encore plusieurs canaux digitaux à des fins marketings et commerciaux³⁴.

D'un cote, la digitalisation des entreprises représente une aubaine pour les fonctions comptables et financières qui passent à travers une transformation de plus en plus complète au fur et à mesure que l'entreprise se digitalise. Les nombreux changements de processus tels que la dématérialisation des flux de documents, et plus particulièrement des déclarations fiscales et sociales, ont participé au changement du métier de comptable ou de directeur financier. Les pratiques et la manière de faire les tâches assignées ne sont plus les mêmes et ont grandement évolué pour faciliter et fluidifier le traitement des informations et données en relation avec le calcul des paies ou encore l'étude du potentiel économique du lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau projet.

³²https://www.acsel.eu/resultats_barometre-croissance-2021/

³³ Ibid

³⁴ Ibid

Chapitre IV- Impacts de la numérisation sur l'économie de l'entreprise

La digitalisation va encore plus loin grâce, entre autres, au développement des algorithmes d'analyse, le déploiement des progiciels tels que les ERP et les outils d'intelligence artificielle. Cette évolution est sensée conduire à une automatisation massive des différents flux transactionnels qui seront véhiculés au sein de l'entreprise, mais aussi dans son environnement (traitement des flux entre l'entreprise et ses fournisseurs, clients, etc.).

Toutefois, l'Institut Sapiens a publié une étude montrant que le métier de comptable pourrait disparaître d'ici vingt à trente ans³⁵. En effet, l'essor de la digitalisation et de l'innovation au sein des entreprises fait que certains métiers sont voués à la disparition au détriment d'autres qui sont destinés à apparaître et à dominer le marché ; et ce, en fonction des nouvelles attentes et de la nouvelle demande de ce dit marché.

Cette étude va également en adéquation avec la théorie de la destruction créatrice de Joseph Schumpeter³⁶. Certains métiers axés sur des fonctions principalement humaines seront amenés à être développés, tels que les métiers de l'informatique et de la gestion ; tandis que d'autres, qui penchent plus sur les mathématiques et l'analyse de données, tendent à s'effacer avec le temps. Ceci est dû à la facilité de remplacement des tâches liées à ces métiers par les machines et les outils informatiques.

L'Institut Sapiens a pu élaborer un graphique démontrant que les effectifs enregistrés dans les métiers de comptabilité, mais aussi dans les métiers de finances et d'assurances, sont entrés, comme le montre la figure suivante, en phase de déclin à partir de 2010.

³⁵<https://www.institutsapiens.fr/>

³⁶ Joseph Schumpeter, « Capitalisme, socialisme et démocratie », 1942, 454 pages, Édition 'Payot'.

Chapitre IV- Impacts de la numérisation sur l'économie de l'entreprise

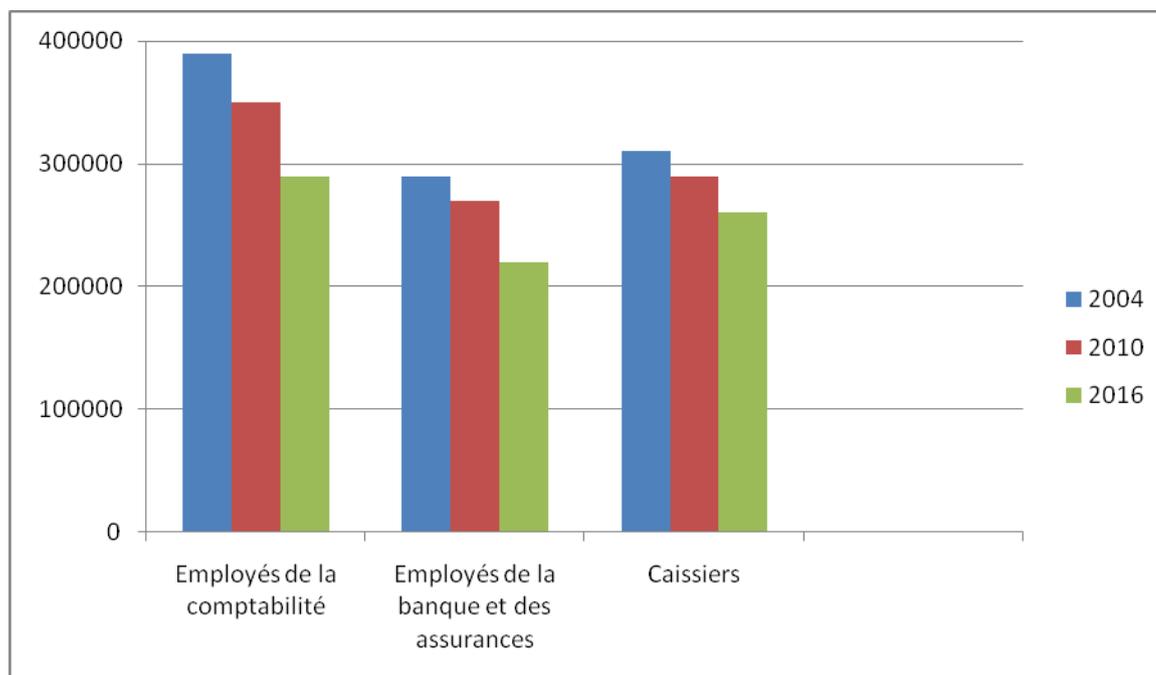


Figure N° 3 : L'évolution du nombre d'effectif dans les domaines de la comptabilité et de la banque et des assurances³⁷.

Conclusion

La digitalisation représente un lourd investissement pour les entreprises mais s'avère également être un excellent atout lorsque utilisée comme il se doit par les dirigeants mais aussi par chaque membre de l'entreprise. L'évaluation des impacts économiques de la digitalisation nous montre que, dans bien des cas, la digitalisation de l'entreprise aide à doubler voire à tripler de retour en investissement de cette dernière.

³⁷ Réadapté à partir du graphique présenté par l'Institut Sapiens : <https://www.institutsapiens.fr/top-5-des-metiers-en-voie-de-disparition/>

**Chapitre V : Impacts
organisationnels et
économiques, étude de cas de
l'entreprise CEVITAL.**

Chapitre V : Impacts organisationnels et économiques, étude de cas de l'entreprise CEVITAL.

Introduction.

Ce cinquième chapitre portera, dans un premier lieu, sur une brève présentation de l'entreprise étudiée, de l'échantillon prélevé à des fins d'analyses, ainsi que de la méthodologie de travail avec laquelle nous avons procédé. En deuxième lieu, nous présenterons les résultats de nos recherches ainsi que les différents impacts économiques et organisationnels observés et enregistrés au sein de l'entreprise.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.

Le groupe Cevital représente l'un des plus gros conglomérats algériens de l'industrie englobant actuellement 26 filiales dans des domaines aussi diversifiées que nombreux, parmi lesquels : l'agroalimentaire, la grande distribution, l'industrie, l'automobile, l'immobilier ainsi que les services. Cevital agro-industrie, créé par l'expert-comptable et entrepreneur Issad Rebrab en 1998 à Bejaia, a connu une expansion fulgurante jusqu'à présent inégalée par d'autres groupes du même secteur. Possédant, à ses débuts une raffinerie de sucre et d'huile, elle a su se développer et développer ses capacités de production ainsi que la gamme de produits qu'elle offre à ses clients. En une vingtaine d'années, le groupe Cevital Agro-industrie a su s'imposer en tant que leader actuel en Afrique et dans l'ensemble du bassin méditerranéen dans l'industrie du sucre et de l'huile végétale.

De plus, le groupe Cevital a su s'imposer en tant qu'importateur dans plusieurs pays, notamment en Afrique du Nord, Afrique de l'Ouest, Moyen-Orient, mais aussi dans plusieurs pays européens. Le sucre exporté par Cevital représente un tiers (1/3) de la quantité de sucre totale importée par l'Union Européenne. Des groupes comme Coca-Cola, Ferrero ainsi que Callebaut et le Barry font partie des principaux clients de l'exportation du groupe Cevital.

Chapitre V : Impacts organisationnels et économiques, étude de cas de l'entreprise CEVITAL.

1- Valeurs et mission de l'entreprise :

Les 3734 employés du groupe Cevital, sis à Bejaia, partagent les valeurs et la culture propres à l'entreprise, et qui a permis une telle ascension en termes de notoriété et de taille. Parmi ces valeurs, nous pouvons citer :

- 1- Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée ;
- 2- L'esprit d'entreprise ;
- 3- Le sens de l'innovation ;
- 4- La recherche de l'excellence ;
- 5- La fierté et la passion de servir l'économie nationale ;
- 6- L'attention accordée au choix des employés, à leur formation ainsi qu'au transfert des compétences ;
- 7- La recherche et la mise en œuvre des savoirs faire technologiques les plus évolués.

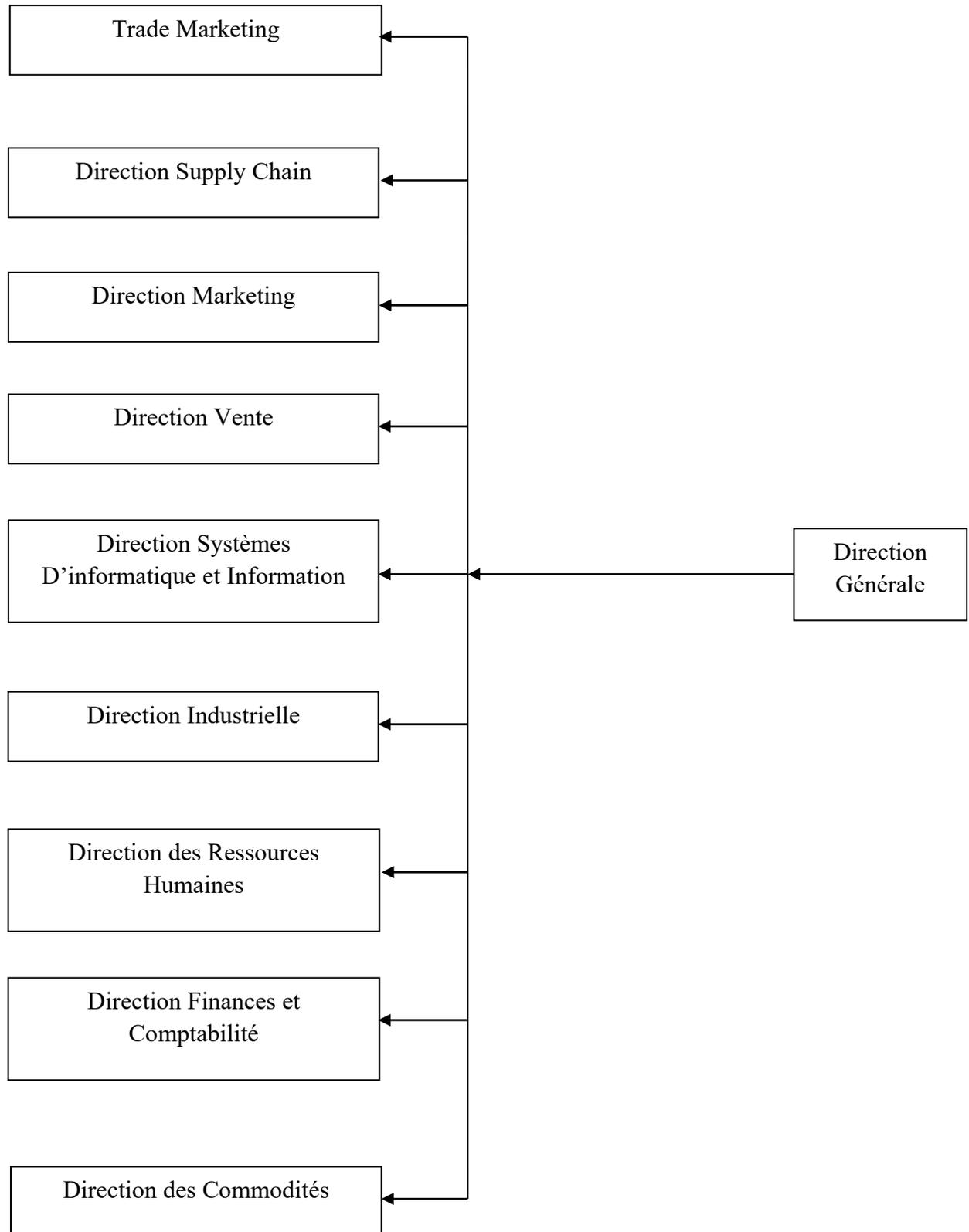
Nous pouvons remarquer que l'intégration des outils technologiques de pointe ainsi que l'esprit de formation et le sens de l'innovation sont des valeurs encrées dans la culture de l'entreprise. Ces valeurs découlent de la compréhension par les dirigeants, mais aussi par les collaborateurs et employés de l'importance de la digitalisation de l'entreprise.

Comme cité précédemment, le groupe Cevital SPA industries agroalimentaires fut créé en 1998, l'évolution du groupe s'est faite petit à petit jusqu'en 2009, année durant laquelle la production de sucre a augmenté de 1 M T/an³⁸. En 2015, l'entreprise a enregistré une exportation de près de 500 000 tonnes de sucre blanc raffiné.

³⁸ <https://www.cevital.com/lhistoire-du-groupe/>

Chapitre V : Impacts organisationnels et économiques, étude de cas de l'entreprise CEVITAL.

1- Organigramme de l'organisme d'accueil.



Chapitre V : Impacts organisationnels et économiques, étude de cas de l'entreprise CEVITAL.

3- Activités et production de l'entreprise.

Au niveau de la commune de Bejaia, le groupe CEVITAL agro-alimentaire se développe dans les activités suivantes :

- La production de margarine ;
- Le raffinage de sucre ;
- Le raffinage des huiles alimentaires.

De ce fait, la gamme de produits proposée par le groupe agro-alimentaire CEVITAL regroupe le sucre, l'huile végétale et la margarine.

➤ En ce qui concerne le sucre blanc et roux :

CEVITAL produit un sucre nommé (SKOR), qui est un sucre raffiné et de qualité supérieure. Principalement commercialisé en sachets de 1kg ou de 5kg, ou encore sous formes de morceaux en boîtes. L'entreprise produit également le sucre sous forme liquide, à des fins de commercialisation vers les industries de production de boissons sucrées et vers les pâtisseries. L'entreprise CEVITAL possède 85% de la part du marché national en production et en commercialisation de sucre. Ce produit est également exporté au Maghreb ainsi qu'au Moyen Orient et vers l'Europe.

➤ Les huiles végétales :

CEVITAL produit trois principaux types d'huiles végétales de qualité : Fleurial (huile de tournesol sans cholestérol enrichie en vitamines), Elio et Fridor (huile végétales sans cholestérol enrichies en vitamine E). Généralement commercialisées dans des bouteilles à contenance variant de 1L à 5L. Le groupe agro-alimentaire CEVITAL possède 70% du marché national en ce qui concerne la commercialisation de ce produit. Avec une exportation en Afrique et en Europe.

Chapitre V : Impacts organisationnels et économiques, étude de cas de l'entreprise CEVITAL.

➤ **Margarinerie et graisses végétales :**

Le groupe CEVITAL produit deux sortes de margarines : celles destinées à la consommation directe (Matina et Fleurial), et d'autres qui sont destinées à des fins d'utilisation par d'autres entreprises proposant des pâtisseries modernes et traditionnelles (Smen Medina et beurre de feuilletage).

➤ **Autres produits commercialisés par CEVITAL :**

Le groupe agro-alimentaire s'est également adonné à l'ajout de nouveaux produits ayant connu un accueil chaleureux de la part des consommateurs. Les confitures et les mayonnaises. Se déclinant sous plusieurs formes de packaging et de saveurs. De plus, l'entreprise produit de l'eau minérale ainsi que des jus de fruits, mais ces unités de production ne sont pas basées au centre de Bejaia.

4- **Capacité financière de CEVITAL.**

La période s'étendant de 1998 à 2014 a vu le chiffre d'affaire de CEVITAL se multiplier par 70³⁹. De ce fait, il est facile de déduire que l'envergure de ses activités ainsi que la capacité de gestion de ses dirigeants lui permettent de reproduire son succès à l'international. De plus, le plan ainsi que la stratégie d'investissement de l'entreprise lui assurent cette croissance incessante. En effet, CEVITAL a enregistré en 2010 une marge brute d'autofinancement avoisinant les 23 milliards de dinars, ceci ne serait pas possible si l'entreprise privée ne faisait appel à un autofinancement interne, venant des ressources non-distribuées de l'entreprise. En effet, CEVITAL utilise les profits réalisés par le biais de ses activités pour les conserver pour financer ses futurs investissements. Le groupe Cevital jouit à présent d'un chiffre d'affaire allant jusqu'à 4 milliards de dollars. Et ambitionne d'atteindre la somme de 25 milliards de dollars d'ici à 2025⁴⁰.

³⁹ <http://www.liberte-algerie.com/dossier/realiser-un-chiffre-daffaires-de-25-milliards-de-dollars-en-2025207652>

⁴⁰ <http://www.algerie-focus.com/blog/2014/12/issad-rebrab-le-chiffre-daffaires-de-cevital-passera-a-25milliards-de-dollars-a-lhorizon-2025/>

Chapitre V : Impacts organisationnels et économiques, étude de cas de l'entreprise CEVITAL.

Section 2 : Etude de terrain et présentation des résultats.

Au cours de cette section, nous ferons la présentation de diverses données recueillies lors de nos recherches au sein de l'organisme d'accueil. Nous procéderons ainsi à travers des questionnaires effectués lors de notre stage en entreprise. Nous avons donc utilisé une méthode quantitative afin de recueillir et d'interpréter les données de manière simple et précise.

1- Présentation de la population étudiée :

Lors de notre recherche au sein de l'entreprise CEVITAL, nous nous sommes intéressés aux employés des directions des systèmes informatiques et aux employés de la direction des ressources humaines ainsi qu'à la direction générale car c'est au sein de celles-ci que s'est effectuée notre enquête de terrain. C'est donc auprès de 20 employés que nous avons fait notre enquête.

2- Analyse et interprétation des résultats :

Cette partie est dédiée à l'analyse de diverses données et à l'interprétation de résultats que nous présenterons sous formes de diagrammes ainsi que sous forme de tableaux. Cette partie divulguera donc les résultats récupérés lors de notre enquête de terrain ainsi qu'à travers des questionnaires.

➤ Les caractéristiques de la population :

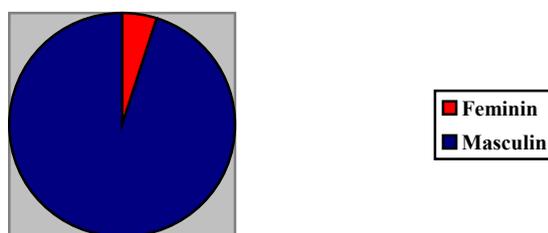


Figure 04 : Répartition de la population selon le genre.⁴¹

⁴¹ Etabli par nous-même.

Chapitre V : Impacts organisationnels et économiques, étude de cas de l'entreprise CEVITAL.

D'après ce graphique, nous constatons que seulement 5% de la population étudiée est de sexe féminin, contre 95% de sexe masculin. Cette flagrante différence est due au fait que le système de travail appliquée au sein de CEVITAL est un système de quarts, le travail de nuit étant moins convoité par les femmes.

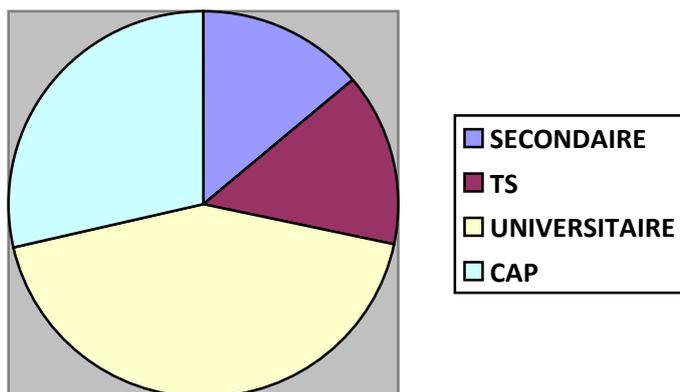


Figure 05 : Répartition de la population selon le niveau d'étude⁴².

Nous constatons que la catégorie des diplômés universitaires domine notre population d'étude (43,2 %), suivie de près par les individus ayant un niveau CAP (28,6 %), puis par les individus ayant obtenus un brevet de TS (14,3 %), puis enfin par les individus ayant obtenus un niveau d'études secondaires (13,9 %).

⁴² Etablie par nous-même

Chapitre V : Impacts organisationnels et économiques, étude de cas de l'entreprise CEVITAL.

3- Numérisation de cevital :

Question /Réponses	Oui	Pourcentage	Non	Pourcentage
Informatisation des bureaux	20	100%	0	0%
Utilisation de supports et d'outils informatiques	20	100%	0	0%
Utilisation de l'informatique pour la saisie de données	20	100%	0	0%
Utilisation de l'informatique pour le traitement de données	20	100%	0	0%

Tableau N° 04: L'introduction de la numérisation à CEVITAL.

Ce tableau porte sur les réponses des questionnées, ainsi que sur notre observation sur le terrain des appareils disponibles sur place. Nous remarquons donc que les employés de l'entreprise ont, à leur disposition, les moyens et outils nécessaires à l'exécution des tâches numérisées. Nous avons enregistré également la présence de machines imprimantes, de photocopieuses et de scanner dans différents endroits de l'entreprise. Ce qui améliore nettement les procédés de numérisation des documents. Ces différents outils informatiques sont principalement utilisés pour saisir des données, transférer des informations et mettre à profit les différents progiciels de gestion utilisés.

4- L'utilisation d'Internet au sein de CEVITAL :

L'internet est utilisé au sein de toute l'entreprise, l'accès y est continu et le haut débit permet d'assurer une fluidité au niveau de l'effectuation des tâches, du transfère et de l'analyse des données, mais aussi de l'accès rapide à l'information.

Chapitre V : Impacts organisationnels et économiques, étude de cas de l'entreprise CEVITAL.

5- Les logiciels de gestion utilisés par CEVITAL :

D'après les réponses collectées lors de nos questionnaires, les 20 questionnées ont tous répondu par l'affirmatif à la question « Utilisez-vous des logiciels de gestion pour l'exécution de vos tâches ? ». Les logiciels de gestion utilisés par CEVITAL sont donc :

➤ L'ERP :

CEVITAL utilise un progiciel de gestion ERP principalement pour former une base de données commune aux différentes branches de direction. Ce logiciel, principalement géré et paramétré par les informaticiens de la direction des systèmes informatiques, réponds aux attentes et besoins des différentes autres parties de l'entreprise.

➤ Le GED :

Les documents et fichiers utilisés à CEVITAL sont quasiment tous numérisés. Les outils mis à dispositions permettent le scan ainsi que l'enregistrement de ces fichiers dans une base de données numérisée et sécurisée. Les informations commerciales, comptables, financières et managériales sont déversées au sein de l'entreprise et sont ainsi facilement consultées et utilisées par les différentes directions au sein de l'entreprise. De plus, la création d'un réseau 'social' propre à l'entreprise, par l'installation d'un système de boîtes courriels propre à l'entreprise, facilite la communication et le transfère instantané de fichiers et de documents.

➤ Le CRM :

CEVITAL utilise un logiciel de représentation de données permettant de visualiser en temps réel les différentes transactions et flux concernant ces principaux clients. De ce fait, les logiciels CRM permettent aux différentes directions de l'entreprise de visualiser en direct chaque action de vente auprès des clients, mais aussi de garder en stock les données relatives à chaque client.

Chapitre V : Impacts organisationnels et économiques, étude de cas de l'entreprise CEVITAL.

6- Mise en place de la digitalisation à CEVITAL.

Le tableau ci-dessous représente les réponses aux questionnaires relatifs à l'implication du personnel dans le processus de digitalisation de l'entreprise.

Questions / Réponses	Oui	Pourcentage	Non	Pourcentage
Consultation préalable du personnel de CEVITAL au moment de la mise en place du système de digitalisation de l'entreprise.	13	65%	07	35%
Communication suffisante de la part des dirigeants envers les employés et collaborateurs à des fins de sensibilisation envers le changement organisationnel.	16	80%	04	20%
Organisation de réunions préventives entre les dirigeants et les cadres pour définir les stratégies à établir en termes de digitalisation.	14	70%	06	30%

Tableau N°05 : Le taux d'implication du personnel dans le processus de digitalisation⁴³.

Plus de la moitié des personnes interrogées ont répondu par l'affirmative quant à la sensibilisation envers le lancement du processus de digitalisation, et plus de la moitié ont affirmé avoir été impliqué dans le processus de digitalisation. Nous remarquons donc que la sensibilisation ainsi que la prévention et la communication d'informations précieuses a été une étape clé à la digitalisation de CEVITAL. De plus, les réponses à ce questionnaire démontrent l'aspect collaboratif de la digitalisation.

⁴³ Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Chapitre V : Impacts organisationnels et économiques, étude de cas de l'entreprise CEVITAL.

7- Moyens utilisés pour assurer la sensibilisation envers la digitalisation.

Le tableau ci-dessous illustre les différents moyens utilisés à des fins de sensibilisation du personnel à la digitalisation de l'entreprise.

Question / Réponses	Effectif	Taux
Réunions	16	80%
Séances d'information	13	65%
Affichages	18	90%
Autres moyens (e-mails, affichage, conversations, etc.)	18	90%

Tableau N°06 : Les moyens utilisés par l'entreprise pour sensibiliser ses employés à la digitalisation.⁴⁴

Nous remarquons à travers ce tableau que les principaux moyens déployés par CEVITAL pour communiquer les nombreux avantages et bienfaits de la digitalisation sur l'entreprise. Ce tableau montre, entre autres, la diversité des moyens déployés à des fins de sensibilisation. Ce processus informationnel fut crucial à l'entreprise, car il a permis une transition digitale plus fluide et sans accros. Le tableau suivant nous montrera d'ailleurs les réponses des questionnés vis-à-vis de leurs ressentis quant à la transition digitale.

⁴⁴ Etabli par nous-même a partir des données collectées.

Chapitre V : Impacts organisationnels et économiques, étude de cas de l'entreprise CEVITAL.

8- Appréhensions et sentiments des employés vis-à-vis de la transformation digitale.

Le tableau ci-dessous traduit les réponses des questionnés aux questions relatives à leurs ressentis quant au changement organisationnel qu'est la digitalisation.

Questions / Réponses	Oui	Taux	Non	Taux
Vous-êtes-vous sentis perdus ou perplexes vis-à-vis de la digitalisation de l'entreprise ?	0	0%	20	100%
Avez-vous subi des formations et des accompagnements ?	20	100%	0	0%
Les formations vous ont-elles été indispensables durant cette transition ?	20	100%	0	0%
Avez-vous ressenti un renforcement de votre sentiment d'appartenance à l'entreprise grâce à la digitalisation ?	18	90%	2	10%

Tableau N°07 : Ressenti des employés vis-à-vis de la transition digitale de l'entreprise⁴⁵.

Nous remarquons à travers ce tableau que la totalité des questionnées ont répondu par l'affirmatif qu'ils ont reçu des formations leur permettant de se mettre plus facilement au digital et de mieux maîtriser les différents outils et logiciels de gestion. Ces formations permettent donc aux employés comme aux dirigeants de se mettre à jour par rapport aux outils utilisés.

⁴⁵ Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Chapitre V : Impacts organisationnels et économiques, étude de cas de l'entreprise CEVITAL.

De plus, cette aisance face aux nouvelles technologies apportées par le digital permet aux employés et aux collaborateurs de se sentir plus à l'aise par rapport à la transformation organisationnelle qu'est la digitalisation. En effet, la totalité des questionnées ont répondu par 'non' à la question « Vous-êtes-vous sentis perdus ou perplexes vis-à-vis de la digitalisation de l'entreprise ? ». Cette unanimité démontre, entre autres, l'efficacité des formations offertes et des divers accompagnements assurés par la direction des services informatiques.

Ensuite, les questionnés ont répondu à 90% qu'ils ont ressenti un plus fort sentiment d'appartenance à l'entreprise grâce à la digitalisation. De ce fait, nous retenons que la digitalisation a bel est bien eu pour effet l'amélioration des conditions de travail et des relations professionnelles basés principalement sur la collaboration et la communication.

Nous retenons à travers ces données que la digitalisation apporte non seulement un sentiment d'aisance au travail et d'appartenance à l'entreprise ; mais aussi un sentiment de valorisation et de motivation à l'effectuation des différentes tâches assignées. Toutefois, il ne convient pas d'omettre le fait que la transformation digitale doit impérativement s'accompagner de formations et d'un accompagnement complet des employés. La communication et la sensibilisation sont également cruciales à la réussite de l'implantation de la transition digitale au sein de l'entreprise.

9- Facteurs humains pouvant altérer la perception de la digitalisation de l'entreprise par les employés.

CEVITAL compte près de 3734 employés, nous avons pris soin d'établir des tableaux en classant les effectifs par tranche d'âge et par niveau d'étude, ces deux paramètres étant ceux choisis pour déterminer l'incidence des paramètres personnels sur la réponse des employés vis-à-vis de la digitalisation.

Chapitre V : Impacts organisationnels et économiques, étude de cas de l'entreprise CEVITAL.

Les tableaux ci-dessous représentent respectivement les différentes tranches d'âge de l'effectif total de CEVITAL, puis les différents niveaux d'études. Pour cela, nous avons élargi notre population sur la totalité des employés de CEVITAL agro-alimentaire sis à Bejaia.

Tranche d'Age	Effectif
20 ans – 24 ans	10
25 ans – 29 ans	168
30 ans – 34 ans	340
35 ans – 39 ans	736
40 ans – 44 ans	988
45 ans – 49 ans	790
50 ans – 54 ans	449
55 ans – 59 ans	226
60 ans – 64 ans	22
65 ans et plus	5
TOTAL	3734

Tableau N°08 : Répartition de l'effectif de CEVITAL par tranches d'âge⁴⁶.

Ce tableau démontre que la principale tranche d'âge (celle qui revient en plus grand nombre) est la tranche de 40 ans à 44 ans (26,45 % de l'effectif total). Cette tranche d'âge fait partie de la génération X, citée lors des chapitres précédents et qui sont nés en même temps que l'explosion de la world wide web. Les appartenant à la génération Y sont également présents en grand nombre (33,6% de l'effectif total).

⁴⁶ Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Chapitre V : Impacts organisationnels et économiques, étude de cas de l'entreprise CEVITAL.

Cette répartition a rendu plus facile l'adaptation pour cette tranche d'effectif à la digitalisation. Etant des natifs des générations X et Y, ces derniers sont plus habitués à l'utilisation d'internet et des technologies que les générations précédentes.

Niveau d'études	Effectif
Néant	348
Primaire	139
Moyen	366
Secondaire	287
Universitaire	1462
CAP	826
BTS	306
TOTAL	3734

Tableau N°09 : Répartition de l'effectif de CEVITAL en fonction du niveau d'étude⁴⁷.

Nous remarquons un nombre élevé de ressortissants des études universitaires, ainsi que des détenant de CAP et de BTS. De ce fait, le niveau d'étude des effectifs travaillant à CEVITAL est plutôt satisfaisant. Nous avons pris en compte le facteur 'niveau d'études' car nous considérons que ce dernier a toute son importance quant à la vitesse d'apprentissage de nouvelles techniques, l'autonomie face aux nouvelles technologies, ainsi que la soif et la motivation d'apprendre et de s'élever.

⁴⁷ Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Chapitre V : Impacts organisationnels et économiques, étude de cas de l'entreprise CEVITAL.

Les facteurs humains, alliés à la stratégie de sensibilisation et d'information utilisée par l'entreprise ; mais aussi les valeurs de l'entreprise qui aspirent à l'innovation et à la maîtrise de la technologie, font de la transformation digitale un tremplin au lieu d'un obstacle. De ce fait, 90% de la population interrogée a répondu par l'affirmatif à la question « Pensez-vous que votre âge ainsi que votre expérience ont influence votre ressenti envers la digitalisation de l'entreprise ? »

De plus, l'unanimité des 20 questionnés ont répondu que la digitalisation fut une transition participative et principalement effectuée au fur et à mesure, par étapes, et ce, afin d'assurer un meilleur résultat sur le long terme.

Chapitre V : Impacts organisationnels et économiques, étude de cas de l'entreprise CEVITAL.

10- Les attentes des questionnés quant à la digitalisation de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous traduit les attentes des employés questionnés quant à l'amélioration des conditions de travail (la flexibilité et de la rapidité d'exécution des tâches routinières).

Question / Réponse	Oui	Taux	Non	Taux
Avez-vous eu des attentes quant à l'amélioration de votre flexibilité au travail ?	18	90 %	02	10 %
Avez-vous eu des attentes quant à l'amélioration de la rapidité d'exécution des tâches routinières ?	18	90 %	02	10 %

Tableau N° 10 : Attentes des employés envers la digitalisation en termes d'amélioration des conditions de travail⁴⁸.

Nous remarquons à travers ce tableau que 90 % de la population questionnée portait des attentes quant à l'amélioration des conditions de travail grâce à la digitalisation. Ce pourcentage élevé démontre non seulement les connaissances préalables transmises aux employés, mais surtout l'aspiration et l'attente à une nette amélioration de la productivité individuelle et commune.

11- Capacités individuelles, communication et productivité.

Comme nous pourrions le remarquer dans le tableau suivant, la totalité des questionnés ont répondu par l'affirmative avoir développé des capacités plus techniques, plus cognitives et plus créatives depuis la digitalisation de l'entreprise. De plus, ils affirment tous que leurs capacités communicationnelles ainsi que le système de communication propre à l'entreprise a connu une fluidification sans pareil. La productivité ainsi que la nature collaborative du travail ont nettement pris le dessus. Comme montré dans le tableau ci-dessous.

⁴⁸ Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Chapitre V : Impacts organisationnels et économiques, étude de cas de l'entreprise CEVITAL.

Question / Réponse	Oui	Taux	Non	Taux
Pensez-vous que la communication s'est fluidifiée depuis la digitalisation de l'entreprise ?	20	100 %	0	0 %
Avez-vous eu à développer des capacités plus créatives et sociales grâce à la digitalisation ?	20	100 %	0	0 %
Avez-vous eu à développer des capacités plus techniques grâce à la digitalisation ?	20	100 %	0	0 %
Avez-vous amélioré votre production grâce à la digitalisation ?	20	100 %	0	0 %

Tableau N°11 : Aspects organisationnels améliorés grâce à la digitalisation⁴⁹.

Grace à ce tableau, nous remarquons que la digitalisation n'a pas seulement un impact sur l'organisation en tant que tout, mais elle agit également sur les compétences du personnel. En effet, même si l'amélioration de la productivité de l'entreprise est un impact global ; il ne serait pas sans l'amélioration des capacités de chaque membre du personnel.

De plus, la fluidification de la communication au sein de l'entreprise n'est pas seulement un meilleur moyen de transférer des données ainsi que des fichiers à des fins d'analyse et d'intégration dans le processus décisionnel ; elle est aussi un excellent moyen de diffuser la connaissance au sein de l'entreprise. Enfin, l'accentuation du travail collaboratif rend cette pratique encore plus accessible.

La créativité des employés est également appelée à être travaillée et accentuée. Ceci reflète l'importance donnée à l'innovation, mais aussi le temps libéré grâce à l'effectuation plus rapide des tâches quotidiennes redondantes.

⁴⁹ Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Chapitre V : Impacts organisationnels et économiques, étude de cas de l'entreprise CEVITAL.

12- Digitalisation, hiérarchie et prise de décision.

Le tableau ci-dessous représente les réponses des questionnés aux questions liées à la prise de décision après la digitalisation de l'entreprise.

Question / Réponse	Oui	Taux	Non	Taux
Pensez-vous que la digitalisation a facilité le processus décisionnel ?	20	100 %	0	0 %
Etes-vous amenés à prendre plus de décisions depuis la transition digitale de l'entreprise ?	20	100 %	0	0 %
Avez-vous remarqué un changement dans la structure hiérarchique de l'entreprise dû à la digitalisation ?	20	100 %	0	0 %

Tableau N°12 : Impacts de la digitalisation sur la hiérarchie et le processus décisionnel de l'entreprise⁵⁰.

Nous remarquons à travers les résultats de ce questionnaire que non seulement la digitalisation a facilité le processus décisionnel, mais qu'elle a en plus permis une délégation de la responsabilité qu'est la prise de décision. En effet, la totalité de la population questionnée a affirmé prendre plus de décisions depuis la transition digitale de l'entreprise. De plus, la totalité a affirmé que la structure hiérarchique de l'entreprise a nettement évolué depuis la transition digitale de l'entreprise. D'une structure rigide et verticale, elle est devenue plus souple et s'organise maintenant de manière plus horizontale, en réseaux. De ce fait, le travail est nettement plus collaboratif, et la communication est propulsée.

⁵⁰ Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Chapitre V : Impacts organisationnels et économiques, étude de cas de l'entreprise CEVITAL.

13- Retour sur investissement de la digitalisation.

La digitalisation de l'entreprise représente, certes, un investissement assez important. A la question « La digitalisation a-t-elle été un coût important pour l'entreprise ? », la totalité de la population a répondu par l'affirmative. Un coût exact n'a pas pu nous être communiqué, mais une fourchette de 15 à 20 millions nous a été donnée. De plus, il est important de savoir que le matériel (ordinateurs, imprimantes, scanner, etc.) était déjà disponibles au sein de l'entreprise. De ce fait, la fourchette correspond principalement à l'acquisition des progiciels de gestion utilisés par l'entreprise et cité précédemment. Ensuite, en ce qui concerne le retour sur investissement engendré par la digitalisation, les questionnés ont estimé un retour sur investissement avoisinant le triple de la somme investie. Ce résultat traduit l'augmentation de l'efficacité et de la productivité des collaborateurs, des employés, des dirigeants et de l'entreprise en tant que tout.

Chapitre V : Impacts organisationnels et économiques, étude de cas de l'entreprise CEVITAL.

Conclusion.

Nous avons présenté dans cette partie du travail l'organisme d'accueil où nous avons effectué notre stage pratique (au sein de l'entreprise Cevital, sis à Bejaia). Nous avons expliqué notre démarche méthodologique en exposant les principales caractéristiques de notre enquête sur le terrain.

Ensuite, nous avons tenté d'analyser et d'interpréter les données collectées afin de comprendre de manière plus effective l'impact organisationnel et économique de la numérisation. A travers ce travail d'analyse, nous sommes arrivés à diverses conclusions que nous allons développer ci-dessous :

- La numérisation de l'entreprise a engendré un impact positif sur sa performance en tant que tout, comme sur la performance de ses employés, collaborateurs, et dirigeants.

- La numérisation est un atout majeur à toute entreprise souhaitant accentuer et améliorer les compétences de ses employés.

- L'entreprise CEVITAL a réussi sa transition digitale, d'une part parce que le changement fut progressif et à nature participative, et d'autre part parce que la stratégie de communication, de sensibilisation et surtout d'accompagnement utilisée par CEVITAL a été d'une grande efficacité.

- La numérisation vient principalement accompagner le facteur humain lors de l'exécution de son travail. C'est donc un moyen de faciliter et d'améliorer les conditions de travail, et non pas un moyen de remplacer l'homme par la machine.

- Financer la transition digitale peut être dispendieuse, mais, lorsque bien gérée, elle permet un retour sur investissement important.

A partir de ces conclusions, nous pouvons très certainement qualifier les différents impacts organisationnels et économiques de la digitalisation comme étant positifs. Car il existe une forte relation de cause à effet entre la digitalisation et l'amélioration des conditions de travail et de la productivité des entreprises.

Conclusion

Générale

Conclusion Générale

Le présent travail de recherche a pour essentiel objectif de mesurer et d'analyser les impacts organisationnels et économiques de la numérisation des entreprises, principalement à travers une étude quantitative effectuée sur un échantillon d'employés de l'entreprise CEVITAL.

Pour y parvenir, nous nous sommes tout d'abord penchés sur le cadre théorique de la recherche, dans lequel nous avons survolé, dans le premier chapitre, quelques notions de base, entre autres, la numérisation et la transformation numérique ainsi que l'importance de l'intégration de celle-ci au sein des entreprises.

Puis, au cours du deuxième chapitre nous avons expliqué les différentes étapes et modalités de mise en place du système digital au sein de l'entreprise. Nous sommes d'avantage rentrés dans le vif du sujet durant le troisième et quatrième chapitre, dans lesquels nous avons exposé les impacts de la digitalisation sur les entreprises, aussi bien sur le plan organisationnel que sur le plan économique.

Le cadre d'étude de terrain, d'analyse et d'interprétation des résultats obtenus à travers divers questionnaires nous a permis tout d'abord de présenter l'organisme d'accueil ainsi que les divers paramètres mesurés lors de l'étude de terrain.

Au terme de ce travail de recherche, il est nécessaire de résumer l'essentiel des résultats obtenus :

- L'étude a montré que la digitalisation a un impact positif, et apporte diverses améliorations considérables, non seulement aux compétences des collaborateurs et employés, mais également aux compétences de l'entreprise en tant que tout. Le développement continu des outils et pratiques technologiques ne cesse de croître, et le développement des entreprises ayant adopté la digitalisation croît à la même cadence. A partir de cela, nous pouvons donc affirmer les hypothèses suivantes :

- La numérisation des entreprises accroît la productivité des collaborateurs et employés et facilite les processus métiers.
- La digitalisation d'une entreprise lui permet de faire face à la concurrence digitale croissante.

Conclusion Générale

- L'étude a également montré que la communication, la transparence, ainsi que le partage entre les collaborateurs, les dirigeants, et les employés joue un rôle crucial non seulement à des fins de partage et de transmission de connaissance mais surtout à des fins de sensibilisation et d'information par rapport à la transformation digitale de l'entreprise. Ceci permet éventuellement de pallier à de nombreux problèmes liés à la résistance au changement et à l'appréhension souvent présente lorsque l'on cite la digitalisation. Ceci renvoie notamment à la crainte de perdre son emploi en étant remplacé par la machine ou par le logiciel. Ceci affirme donc l'hypothèse suivante :

➤ La communication, l'accompagnement et la transparence sont la clé de réussite de l'adoption de la digitalisation en entreprise.

- L'étude a aussi montré que la digitalisation est bien plus qu'une simple installation de matériel informatique et de logiciels. Certes, cette étape est importante, cependant il ne convient pas d'ignorer les autres aspects portant sur la transition digitale. De ce fait, elle englobe surtout une dimension humaine et organisationnelle qu'il ne convient pas de négliger. Ce qui nous permet d'infirmer l'hypothèse suivante :

➤ La digitalisation d'une entreprise se résume au fait que celle-ci installe et utilise différents outils et logiciels informatiques de gestion.

- L'étude a enfin montré que la transition digitale représente en effet un gros investissement. Toutefois, le retour sur investissement qu'engendre la transition digitale est également très important. Ce qui nous permet de confirmer l'hypothèse suivante :

➤ La digitalisation d'entreprise engendre des coûts élevés, mais un retour sur investissement de la numérisation est relativement important.

Références bibliographiques.

Références Bibliographiques

Ouvrages :

- 1- AUBERT Benoit [et al] (2010). L'innovation et les technologies de l'information et de la communication. Montréal: HEC.
- 2- AUDRIN et Davoine (2017). La fonction RH face à la numérisation des organisations : le cas des outils de communication numérique.
- 3- CAZALS François (2015). Stratégie digitale : la méthode des 6C . Edition De Boeck Sup.
- 4- DUDEZERT Aurélie (2018). La transformation digitale des entreprises . Paris: Édition La Découverte.
- 5- HERZBERG Frederick (1959). The motivation to work . Edition John Willey and Sons Inc.
- 6- KABLA Hervé et Yann Gouvernec (2013). La communication digitale expliquée à mon boss. Edition Kawa.
- 7- KOTTER John (2015). Conduire le changement .- Edition: Pearson.
- 8- KURT Lewin (1951). Field théorie in social science». Edition 'Harper & Row'.
- 9- SCHUMPETER Joseph (1942). Capitalisme, socialisme et démocratie . Paris: Édition Payot.
- 10- QUELENNEC C. (2007). ERP : Levier de transformation de l'entreprise. Paris: Edition Lavoisier.

Références Bibliographiques

Sites web et documents électroniques :

- 1- <https://www.mjvinnovation.com/fr/quels-sont-les-avantages-de-la-transformation-digitale-pour-les-entreprises-francaises/>
- 2- <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2020/05/07/neiman-marcus-bankruptcy-debt-and-coronavirus-arent-the-only-things-to-blame/?sh=195bf8766396>
- 3- <https://www.lesdigiteurs.fr/s-informer/digitalisation-et-transformation-numerique-en-france-ou-en-sommes-nous>
- 4- <https://leboncall.com/gestion-de-relation-client-gcr>
- 5- <https://www.etudes-et-analyses.com/gestion-strategie/strategie/etude-de-cas/facebook-etude-economique-strategies-332683.html>
- 6- <https://erp.ooreka.fr/comprendre/erp-open-source>
- 7- Inspiré de <https://erp.ooreka.fr/comprendre/prix-erp>
- 8- <https://www.celge.fr/article-conseil/comparatif-prix-logiciels-ged>
- 9- <https://www.custup.com/projet-crm-consultant-crm/solutions-et-outils-crm/cout-du-crm/>
- 10- https://www.acsel.eu/resultats_barometre-croissance-2021/
- 11- <https://www.institutsapiens.fr/>
- 12- Réadapté à partir du graphique présenté par l'Institut Sapiens : <https://www.institutsapiens.fr/top-5-des-metiers-en-voie-de-disparition/>
- 13- <https://www.cevital.com/lhistoire-du-groupe/>

Références Bibliographiques

Articles, Thèses et conférences :

1- Mémoire de maîtrise en gestion des projets « L'industrie 4.0 et les facteurs clés de gestion de projet », Amina HASSANI, université de Québec à Trois-Rivières, Aout 2020.

2-Benoit AUBERT et al, « l'innovation et les technologies de l'information et de la communication », 2010, HEC de Montréal.

3- Miren Lafoucarde, conférencière internationale en digitalisation. 'Digitaliser son entreprise, comment choisir les bons outils'.

4- <http://www.liberte-algerie.com/dossier/realiser-un-chiffre-daffaires-de-25-milliards-de-dollars-en-2025207652>

5- Radis Sophie, « Le rôle du département RH dans la transformation digitale : Comparaison entre neuf industries implantées en Région wallonne. » , 2019, Université de Liège.

Annexe

Questionnaire

I- Identification du questionné(e)

1. Sexe:

- Masculin
- Féminin

2. Age:.....

3. Niveau d'étude :

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire
- Autre

II- Informatisation de CEVITAL.

4. Les bureaux sont-ils informatisés ?

- OUI
- NON

5. Utilisez-vous des supports et outils informatiques ?

- OUI
- NON

6. Utilisez-vous des supports informatiques pour la saisie de données ?

- OUI
- NON

7. Utilisez-vous des supports informatiques pour le traitement de données ?

- OUI
- NON

Annexe

III- Le taux d'implication du personnel dans le processus de digitalisation.

8. Avez-vous été consulté au moment de la mise en place du système de digitalisation de l'entreprise ?

- OUI
- NON

9. Avez-vous reçu une communication suffisante de la part des dirigeants à des fins de sensibilisation envers le changement organisationnel ?

- OUI
- NON

10. Avez-vous assisté à des réunions préventives pour définir les stratégies à établir en termes de digitalisation ?

- OUI
- NON

IV- Les moyens utilisés par l'entreprise pour sensibiliser ses employés à la digitalisation.

11. Quels sont les moyens par lesquels l'entreprise vous a sensibilisé à la digitalisation ?

- Réunions
- Séances d'information
- Affichages
- Autre : veuillez préciser.

IV- Ressenti des employés vis-à-vis de la transition digitale de l'entreprise.

12. Vous-êtes-vous sentis perdus ou perplexes vis-à-vis de la digitalisation de l'entreprise ?

- OUI
- NON

13. Avez-vous subi des formations et des accompagnements ?

- OUI
- NON

14. Les formations vous ont-elles été indispensables durant cette transition ?

- OUI
- NON

15. Avez-vous ressenti un renforcement de votre sentiment d'appartenance à l'entreprise grâce à la digitalisation ?

- OUI
- NON

V- Attentes des employés envers la digitalisation en termes d'amélioration des conditions de travail.

16. Avez-vous eu des attentes quant à l'amélioration de votre flexibilité au travail ?

- OUI
- NON

17. Avez-vous eu des attentes quant à l'amélioration de la rapidité d'exécution des tâches routinières ?

- OUI
- NON

VI- Aspects organisationnels améliorés grâce à la digitalisation.

18. Pensez-vous que la communication s'est fluidifiée depuis la digitalisation de l'entreprise ?

- OUI
- NON

19. Avez-vous eu à développer des capacités plus créatives et sociales grâce à la digitalisation ?

- OUI
- NON

20. Avez-vous eu à développer des capacités plus techniques grâce à la digitalisation ?

- OUI
- NON

21. Avez-vous amélioré votre production grâce à la digitalisation ?

- OUI
- NON

VII- Impacts de la digitalisation sur la hiérarchie et le processus décisionnel de l'entreprise.

22. Pensez-vous que la digitalisation a facilité le processus décisionnel ?

- OUI
- NON

23. Etes-vous amenés à prendre plus de décisions depuis la transition digitale de l'entreprise ?

- OUI
- NON

24. Avez-vous remarqué un changement dans la structure hiérarchique de l'entreprise dû à la digitalisation ?

- OUI
- NON