

**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**

**L'organisation à l'heure du numérique :  
Entre compétences numériques et  
résistance : Cas de l'entreprise «Général  
Emballage ». Zone d'activité d'AKBOU**

**Réalisé par :**

- **FLISSI Amira**
- **GALOU Lisa**

**Encadré par :  
Dr OUAOUDIA Lounis**

**Soutenu le 23/06/2024 devant le jury composé de :**

**Président : Dr .CHABI Tayeb**

**Promoteur : Dr .OUAOUZIA Lounis**

**Examinatrice : Dr .BENABDESLAM Chafiaa**

**Promotion juin 2024**

# *Remerciements*

On remercie Dieu le Tout-Puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de Dr « *OUAOUDIA Lounis* », on le remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire.

Nos remerciements s'adressent à tous les responsables et employés de l'entreprise Général Emballage pour leur aide pratique, leur soutien moral, et leurs encouragements.

Nous sommes également reconnaissantes envers nos proches pour leur soutien inconditionnel et leur patience pendant cette période intense. Leur amour et leur encouragement ont été notre moteur tout au long de ce parcours.

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont participé de près ou de loin à ce projet, car chaque contribution a été précieuse et a fait une différence. Nous sommes profondément reconnaissantes envers chacun d'entre-vous pour votre engagement et votre soutien tout au long de ce voyage académique.

## *Dédicaces*

Je dédie cet humble et modeste travail avec grand amour, sincérité et fierté :

**A mes chères parents**, source de tendresse, de noblesse et d'affection, qui n'ont jamais cessé, de formuler des prières à mon égard, de me soutenir et de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs.

**A mes chères sœurs LEITICIA et MALAK, A mon cher frère RAYANE** pour leur soutien moral et leurs conseils précieux tout au long de mes études.

**A toute ma famille et mes amis, à mon binôme LISA** pour son entente et sa sympathie. Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible, je vous dis cordialement merci !

**AMIRA**

## *Dédicaces*

### **À ma très chère maman,**

Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurai point te remercier comme il se doit. Ton affection me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles.  
Sans toi je ne serais pas arrivée là où je suis.

### **A mon très cher Papa,**

Ce travail est dédié à mon papa, décédé trop tôt, qui m'a toujours poussé et motivé dans mes études, et qui a toujours été là pour moi.  
J'espère qu'il est fier de moi de là où il est, que dieu l'accueille dans son vaste paradis.

### **À ma chère sœur,**

Pour son soutien moral et ses précieux conseils tout au long de mes études.

### **À mon adorable petit frère,**

Qui sait toujours comment procurer la joie et le bonheur pour toute la famille.

### **À mes très chers oncles,**

Qui ont toujours été là quand j'ai besoin d'eux, que dieu leur donne une longue vie.

### **À tous mes amis,**

Merci pour leurs amours et leurs encouragements.

### **À mon binôme "Amira",**

Qui est d'abord une copine en or, je la remercie du fond du cœur pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au long de ce travail.

LISA

## Liste des abréviations

- **AIM** : Association Internationale de la Mutualité.
- **ANEM** : Agence Nationale de l'Emploi.
- **APEC** : Association pour l'emploi des cadres.
- **BIM** : Building Information Modeling (modélisation des informations du bâtiment).
- **CNAS** : Caisse Nationale des Assurances Sociales.
- **CRM** : Customer Relationship Management (Gestion de la Relation Client).
- **CV** : Curriculum Vitae.
- **DIM** : Département d'Information Médicale.
- **DZD** : Dinar algérien .
- **FUD** : Fear, uncertainty, and doubt (Peur Incertitude, et Doute).
- **GE** : Générale Emballage.
- **GMAO** : Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur.
- **GRH** : Gestion des Ressources Humaines.
- **ISO** : International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation).
- **NTIC** : Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.
- **PME** : Petites et Moyennes Entreprises.
- **RH** : Ressources Humaines.
- **RSE** : Responsabilité sociétale des entreprises.
- **RSSI** : Responsable de la Sécurité des Systèmes d'information.
- **SMACS** : Social, Mobility, Analytics, Cloud, Security.
- **TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication.
- **TN** : La Transformation Numérique.
- **UPS** : United Parcel Service (une entreprise postale).
- **VUCA** : Volatility, Uncertainty, Complexity and ambiguity .

## Liste des Tableaux

<b>Tableau N°01</b> : Présentation générale des théories des organisations.....	21
<b>Tableau N°02</b> : Objectifs de performance associés aux TIC.....	26
<b>Tableau N°03</b> : Objectifs de la transformation digitale.....	46
<b>Tableau N°04</b> : La répartition des employés selon le sexe.....	82
<b>Tableau N°05</b> : La situation familiale des employés.....	83
<b>Tableau N°06</b> : Tranche d'âge.....	84
<b>Tableau N°07</b> : Le statut professionnel des employés.....	85
<b>Tableau N°08</b> : Le Poste de travail des employés.....	87
<b>Tableau N°09</b> : Ancienneté des employés chez Général Emballage.....	89
<b>Tableau N°10</b> : L'évaluation de la communication interne au sein de l'organisation.....	90
<b>Tableau N°11</b> : L'évaluation de l'impact de la numérisation sur le travail des employés....	91
<b>Tableau N°12</b> :Encouragement de la formation et du développement des compétences numériques des employés dans l'entreprise.....	93
<b>Tableau N°13</b> : Participation à des formations ou des programmes de développement professionnel. ....	94
<b>Tableau N°14</b> : Mesure du succès des initiatives de numérisation.....	96
<b>Tableau N°15</b> : L'importance de l'investissement dans la numérisation pour l'organisation.....	97
<b>Tableau N°16</b> : L'utilisation régulière d'outils ou de technologies numériques dans le travail des employés.....	99
<b>Tableau N°17</b> : La perception de l'attitude des collègues ou de l'équipe envers les initiatives de numérisation et les changements qui en résultent.....	100
<b>Tableau N°18</b> : Les avantages apportés à l'organisation par la numérisation.....	102
<b>Tableau N°19</b> : Les principaux défis de la numérisation des activités de l'organisation..	104

## Liste des figures

<b>Figure N°01</b> : Le processus d'organisation.....	19
<b>Figure N°02</b> : Changements fondamentaux auxquels les gestionnaires sont exposés.....	23
<b>Figure N°03</b> : Les étapes d'un projet de numérisation.....	34
<b>Figure N°04</b> : La transformation numérique : son impact sur les métiers cadre.....	48
<b>Figure N°05</b> : La transformation numérique : son impact sur les autres métiers cadre.....	50
<b>Figure N°06</b> : Les freins individuels au changement.....	61
<b>Figure N°07</b> : Les freins à la réactivité de l'organisation.....	62
<b>Figure N°08</b> : Exemple d'analyse des résistances au changement dans le cas de regroupement de deux réseaux commerciaux.....	64
<b>Figure N°09</b> : Le fonctionnement du projet de numérisation dans le service GRH.....	73
<b>Figure N°10</b> : Le processus du système de numérisation dans le service production.....	77
<b>Figure N°11</b> : La répartition des employés selon le sexe.....	82
<b>Figure N°12</b> : La Situation familiale des employés.....	83
<b>Figure N°13</b> : Tranche d'âge .....	84
<b>Figure N°14</b> : Le statut professionnel des employés.....	86
<b>Figure N°15</b> : Le Poste de travail des employés.....	87
<b>Figure N°16</b> : Ancienneté des employés chez Général Emballage.....	89
<b>Figure N°17</b> : L'évaluation de la communication interne au sein de l'organisation.....	91
<b>Figure N°18</b> : L'évaluation de l'impact de la numérisation sur le travail des employés....	92
<b>Figure N°19</b> : Encouragement de la formation et du développement des compétences numériques des employés dans votre entreprise.....	93
<b>Figure N°20</b> : Participation à des formations ou des programmes de développement professionnel.....	94

<b>Figure N°21 :</b> Mesure du succès des initiatives de numérisation.....	96
<b>Figure N°22 :</b> L'importance de l'investissement dans la numérisation pour l'organisation.....	97
<b>Figure N°23 :</b> L'utilisation régulière d'outils ou de technologies numériques dans le travail des employés.....	99
<b>Figure N°24 :</b> La perception de l'attitude des collègues ou de l'équipe envers les initiatives de numérisation et les changements qui en résultent.....	100
<b>Figure N°25 :</b> Les avantages apportés à l'organisation par la numérisation.....	102
<b>Figure N°26 :</b> Les principaux défis de la numérisation des activités de l'organisation.....	104



## **Résumé :**

Les compétences numériques dans une organisation se réfèrent à la capacité des employés à utiliser efficacement les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour accomplir leurs tâches et atteindre les objectifs de l'entreprise. Cela englobe la capacité à utiliser des logiciels spécifiques, à analyser des données numériques, à communiquer via des plateformes en ligne, et à s'adapter aux évolutions technologiques. Avoir des compétences numériques solides est devenu essentiel pour maintenir la compétitivité et l'efficacité dans le monde professionnel contemporain.

Cependant, cette numérisation crée une résistance due à la peur de l'obsolescence des compétences et de la perte d'emplois. Pour y remédier, les organisations doivent sensibiliser, former et impliquer les employés, communiquer les avantages, et promouvoir l'innovation. En traitant les préoccupations des employés et en les incluant dans le processus, les organisations facilitent l'adoption de la numérisation.

**Mots clés :** Numérisation, L'organisation, Compétences numériques, Résistance, TIC.

## **Abstract :**

Digital skills in an organization refer to the ability of employees to effectively use information and communication technologies (ICT) to accomplish their tasks and achieve business goals. This includes the ability to use specific software, analyze digital data, communicate via online platforms, and adapt to technological developments. Having strong digital skills has become essential to maintaining competitiveness and efficiency in the contemporary professional world.

However, this digitalization creates resistance due to fear of skills obsolescence and job loss. To address this, organizations must raise awareness, train and engage employees, communicate benefits, and promote innovation. By addressing employee concerns and including them in the process, organizations make digitalization adoption easier.

**Keywords:** Digitization, Organization, Digital skills, Resistance, ICT.

Remerciements.....	2
Dédicace.....	3
Dédicace.....	4
Liste des abréviations.....	5
Liste des tableaux.....	6
Liste des figures.....	7
Résumé.....	9
Introduction générale .....	15
Chapitre 01 : la numérisation dans les organisations : cadre théorique	
Introduction.....	18
1.1 L'organisation.....	18
1.1.1 L'organisation : concept et définition :.....	19
1.1.2 Les formes de l'organisation :.....	20
1.1.2.1 L'organisation traditionnelle:.....	21
1.1.2.2 L'organisation moderne :.....	22
1.1.3 Les TIC dans l'organisation :.....	24
1.1.3.1 Impact sur le niveau de prise de décisions :.....	25
1.1.3.2 Impact sur la standardisation de l'organisation : .....	25
1.1.3.3 Impact sur le plan de la flexibilité de l'organisation :.....	25
1.2 La numérisation.....	27
1.2.1 La numérisation : Définition et Historique : .....	27
1.2.1.1 Définition : .....	27
1.2.1.2 Historique :.....	28
1.2.2 Les objectifs et principes : .....	31
1.2.2.1 La numérisation dans une organisation vise aussi à atteindre d'autres objectifs dont .....	31
1.2.2.1.1 Amélioration de l'efficacité opérationnelle: .....	31
1.2.2.1.2 Amélioration de l'expérience client :.....	31
1.2.2.1.3 Innovation et compétitivité: .....	31
1.2.2.1.4 Optimisation de la gestion des données: .....	31
1.2.2.2 Les principes sous-jacents à ces objectifs comprennent :.....	32

1.2.2.2.1	La transformation culturelle :.....	32
1.2.2.2.2	La sécurité et la confidentialité des données:.....	32
1.2.2.2.3	L’interopérabilité des systèmes:.....	32
1.2.2.2.4	L’engagement des parties prenantes :.....	32
1.2.3	Les étapes d’un projet de numérisation : .....	32
1.2.3.1	Éliminer le facteur ‘peur’ :.....	32
1.2.3.2	Faire preuve de franchise et communiquer :.....	33
1.2.3.3	Avertir avant la transition: .....	33
1.2.3.4	S’assurer d’une adoption complète par l’équipe dirigeante :.....	33
1.2.3.5	Veiller à fournir des formations:.....	34
1.2.3.6	Impliquer les employés dans les décisions de transformation numérique:.....	34
1.2.3.7	Prendre une étape à la fois : .....	34
1.3	Les apports de la numérisation. ....	36
1.3.1	Les avantages de la numérisation : .....	36
1.3.1.1	Partager facilement des documents :.....	36
1.3.1.2	Stocker les informations en toute sécurité : .....	36
1.3.1.3	Incorporer des éléments numériques : .....	36
1.3.1.4	Économiser du temps et de l’argent :.....	37
1.3.1.5	Améliorer le service client : .....	37
1.3.1.6	Minimiser l’espace de stockage :.....	37
1.3.1.7	Respecter les réglementations de conformité et de conservation légales :.....	38
1.3.1.8	Réduire le gaspillage de papier :.....	38
1.3.1.9	Augmenter l’accessibilité des fichiers et favoriser une démarche RSE :.....	38
1.3.1.9.1	Augmenter l’accessibilité des fichiers : .....	38
1.3.1.9.2	Favoriser une demarche RSE :.....	38
1.3.2	La numérisation : inconvénients et limites : .....	39
1.3.2.1	Les inconvénients :.....	39
1.3.2.1.1	La gestion du projet :.....	39
1.3.2.1.2	Le coût de la numérisation de documents :.....	39

1.3.2.1.3	La perte de documents ou de la fraude :.....	40
1.3.2.1.4	Le changement de processus :.....	40
1.3.2.2	Les limites :.....	40
1.3.2.2.1	Ne pas penser client : .....	41
1.3.2.2.2	Le poids de l'organisation :.....	41
1.3.2.2.3	Le déficit de compétences numériques :.....	42
1.3.2.2.4	Le manque de marge financière :.....	42
1.3.2.2.5	Le manque d'implication des dirigeants :.....	43
1.3.2.2.6	Ne pas se faire accompagner :.....	43
1.3.2.2.7	Penser court terme :.....	44
Conclusion.....		44
Chapitre 02: la transformation numérique des organisations : évolution des tâches et des compétences		
Introduction.....		45
2.1	La transformation des tâches et des compétences :.....	47
2.1.1	La transformation des tâches (métiers).....	47
2.1.1.1	Définition :.....	47
2.1.1.2	L'évolution de la transformation des métiers :.....	47
2.1.2	Evolution des compétences dans le domaine du numérique.....	51
2.1.2.1	Définition des compétences :.....	52
2.1.2.2	Classification des compétences numériques:.....	52
2.1.2.2.1	Compétences numériques avancées :.....	53
2.1.2.2.2	Compétences numériques élémentaires :.....	53
2.1.2.2.3	Compétences numériques de niveau intermédiaire :.....	53
2.1.2.2.4	Compétences non techniques: .....	53
2.1.2.2.5	Entrepreneuriat numérique :.....	53
2.1.2.3	Les formations devront s'adapter :.....	54
2.2	La réussite de la transformation numérique et les éventuels freins.....	56
2.2.1	Etapes d'une transformation numérique réussie.....	56
2.2.1.1	Réaliser un audit.....	56

2.2.1.2	Informers ses collaborateurs et échanger avec les différents acteurs .....	57
2.2.1.3	Etablir une stratégie .....	57
2.2.1.4	Repenser son modèle économique.....	58
2.2.1.5	Utiliser des outils digitaux efficaces .....	58
2.2.1.6	Se faire accompagner par des professionnels .....	59
2.2.2	Les éventuels freins :.....	59
2.2.2.1	Qu'est-ce que la résistance au changement ?.....	60
2.2.2.2	Les obstacles au changement :.....	60
2.2.2.2.1	L'équilibre des forces et les oscillations continues :.....	60
2.2.2.2.2	L'interdépendance des intérêts et les freins personnels : .....	61
2.2.2.2.3	Le poids de l'organisation initiale :.....	62
2.2.2.3	L'analyse des résistances au changement : .....	63
2.2.3	Les erreurs à éviter pour piloter un projet de transformation : .....	64
2.2.3.1	Ne pas créer un sentiment d'urgence assez fort.....	65
2.2.3.2	S'engager sans le soutien d'une équipe puissante et proche de la direction.....	65
2.2.3.3	Ici, il n'est pas nécessaire (car impossible) de vouloir à tout prix convaincre l'ensemble d'un comité exécutif.....	65
2.2.3.4	Ne pas offrir d'objectif suffisamment clair.....	65
2.2.3.5	Négliger le rôle d'une politique de communication.....	65
2.2.3.6	Ne pas éliminer les principaux freins au changement.....	65
2.2.3.7	Tarder à faire connaître les premiers résultats. ....	66
2.2.3.8	Entamer trop rapidement le chant de la victoire. ....	66
2.2.3.9	Ne pas ancrer le changement dans la culture interne. ....	66
	Conclusion.....	67
	Chapitre 03: Etat de la numérisation au sein de l'entreprise «Général Emballage SPA»	
	Introduction.....	68
3.1	Présentation de l'entreprise Général Emballage .....	68
3.1.1	Historique et forme juridique de l'entreprise :.....	68

3.1.2	Organigramme de l'entreprise Général Emballage de l'unité d'Akbou .....	70
3.2	Les services numérisés de « Général Emballage » .....	71
3.2.1	Le service GRH (Gestion des Ressources Humaines) :.....	71
3.2.1.1	Recrutement et sélection :.....	72
3.2.1.1.1	Les étapes du recrutement : .....	73
3.2.1.1.2	La création sur des logiciels : .....	73
3.2.1.2	Traitement des données :.....	74
3.2.1.3	Transfert :.....	74
3.2.2	Le service Production : .....	75
3.2.2.1	Scannage des emballages :.....	75
3.2.2.2	Analyse des données :.....	75
3.2.2.3	Comparaison avec les normes de qualité :.....	75
3.2.2.4	Identification des non-conformités : .....	75
3.2.2.5	Suivi et amélioration continue : .....	75
3.2.3	Le service de la maintenance :.....	78
3.2.3.1	Logiciel GMAO (DIMO Maint) :.....	79
3.2.3.2	Logiciel PC-TOPP : .....	79
3.2.3.3	Logiciel SAGE 1000 :.....	79
3.2.3.4	Logiciel Solid Works :.....	80
3.2.4	Le service technique (développement) : .....	80
3.3	Présentation, analyse et interprétation des résultats.....	81
3.3.1	Objectifs de l'enquête de terrain :.....	81
3.3.2	Méthodologie de recherche :.....	81
	Conclusion général.....	106
	Références bibliographiques .....	108
	Annexes.....	113

# **Introduction générale**

## Introduction générale

---

Les plus jeunes générations nous ont appris à ne plus pouvoir nous passer des moyens modernes de productivité que sont nos téléphones cellulaires, Internet, le mail, les SMS et Face book etc. Tout d'abord insidieusement, pour être plus productifs que les autres, qui étaient restés à l'ère du papier. Et puis finalement, juste pour être aussi rapides que nos contemporains, qui ont tous été contaminés par la fièvre de l'immédiateté et de l'automatisation. Sans ces moyens, nous ne pourrions plus enchaîner les rendez-vous et organiser l'imbrication avec le télétravail, ou nous faire livrer nos courses chez nous au moment même où nous rentrons du bureau.

A priori, la transformation numérique fait référence au processus par lequel les organisations adoptent et intègrent pleinement les technologies numériques dans tous les aspects de leurs opérations, de leur culture et de leurs modèles d'affaires. Cela va au-delà de simplement utiliser des outils numériques ; cela implique une refonte fondamentale de la façon dont une organisation opère et interagit avec ses clients, ses employés et ses partenaires. La transformation numérique vise à améliorer l'efficacité, l'agilité, l'innovation et la compétitivité de l'organisation en exploitant le potentiel des technologies telles que l'analyse de données, l'intelligence artificielle, le cloud computing, l'Internet des objets et la blockchain, entre autres. Essentiellement, il s'agit de repenser et de réinventer les processus métiers traditionnels à l'ère numérique pour répondre aux besoins changeants du marché et rester pertinent dans un monde de plus en plus numérisé.

La numérisation des entreprises est donc une mutation globale des organisations qui va bien au-delà de l'intégration des nouvelles technologies. Elle apporte une grande réactivité aux acteurs économiques qui s'y investissent. Elle est considérée comme un progrès organisationnel incontournable et a pour ambition de remplacer la structure hiérarchique classique en silos d'activités étanches, par une organisation horizontale décloisonnée qui favorise l'innovation et la circulation des informations au sein des différentes directions.

L'exploration du lien entre les compétences numériques et la résistance au changement dans le contexte professionnel, et de mettre en évidence les défis rencontrés par les entreprises dans leur transition vers une culture numérique et en proposant des solutions pratiques pour favoriser l'adoption et l'intégration réussie des compétences numériques au sein de l'organisation. En analysant les tendances actuelles et en identifiant les meilleures pratiques, nous découvrirons comment surmonter les obstacles et capitaliser les opportunités



## Introduction générale

---

offertes par la révolution numérique pour assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise.

De plus, l'environnement interne et externe peut avoir un impact significatif sur la numérisation d'une organisation. En interne, la culture d'entreprise, la structure organisationnelle, les compétences des employés et les systèmes existants peuvent influencer la capacité à adopter de nouvelles technologies. En externe, les facteurs tels que la concurrence, la réglementation, les tendances du marché et les attentes des clients peuvent également façonner la stratégie de numérisation. Une compréhension approfondie de ces environnements est essentielle pour élaborer une stratégie de numérisation efficace.

En somme, une organisation numérisée peut contribuer à réduire l'empreinte écologique associée à l'utilisation du papier, tout en offrant des avantages en termes d'efficacité, de productivité et de durabilité.

Et pour finir, nous explorerons les différentes facettes de la numérisation dans l'entreprise General Emballage, en mettant en lumière ses avantages, ses défis et les meilleures pratiques pour une mise en œuvre réussie. Par conséquent, nous posons la problématique suivante :

*« Les évolutions technologiques en cours, dominées donc par la numérisation, relèvent-elles de la même logique, par leur nature, leur ampleur et la rapidité de leur diffusion, que leurs aînées et sont-elles de nature également à avoir un impact sur les emplois et les compétences ? »*

De cette question principale, découlent les sous-questions suivantes :

- 1- Comment numériser une organisation ?**
- 2- Quels impacts de la numérisation sur les acteurs de l'entreprise ?**
- 3- Dans quelle mesure les technologies numériques affectent-elles le processus du travail ?**

Face aux interrogations évoquées, nous proposons les hypothèses suivantes :

- 1- Les salariés peuvent s'attacher aux méthodes traditionnelles de travail et être réticents à adopter de nouvelles technologies ou à modifier leurs habitudes de travail.**

## Introduction générale

---

- 2- **La formation numérique peut être un levier pour l'acquisition des compétences numériques et réduire ainsi les réticences des acteurs.**
- 3- **L'adoption des technologies numériques impactent les métiers (tâches) et les compétences des salariés de l'entreprise.**

Pour répondre à notre problématique centrale et confirmer ou non les hypothèses émises, ce travail sera divisé en deux parties :

- Une partie théorique composée de deux chapitres :

Le premier chapitre sera consacré à la découverte de la numérisation dans les organisations.

Le deuxième chapitre sera consacré à la présentation de la transformation numérique des organisations, en mettant l'accent sur l'évolution des tâches et des compétences.

- Une partie pratique composée d'un seul chapitre qui sera consacré à l'analyse des résultats de la recherche.

# **Chapitre 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique**

# CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

---

La numérisation a révolutionné la façon dont les organisations opèrent et interagissent avec leur environnement. En introduisant des technologies numériques dans leurs processus et leurs pratiques, les organisations cherchent à améliorer leur efficacité, leur productivité et leur agilité.

De la transformation des opérations internes à l'optimisation de l'expérience client, la numérisation offre de nouvelles opportunités ainsi que des défis uniques, telles que la gestion des données, la cyber sécurité et l'adaptation aux changements culturels.

La numérisation a donc un impact significatif sur les systèmes d'information. Elle transforme la manière dont les données sont collectées, stockées, analysées et utilisées. Les systèmes d'information des organisations doivent s'adapter pour gérer des volumes de données croissants, assurer la sécurité des données et faciliter l'accès aux informations de manière efficace et rapide. De plus, la numérisation ouvre de nouvelles possibilités d'automatisation d'intelligence artificielle et de collaboration en ligne. En somme, elle révolutionne la façon dont les entreprises et les organisations gèrent leurs informations et opèrent dans un monde de plus en plus connecté.

Dans ce premier chapitre, nous explorerons l'impact de la numérisation sur les organisations et les stratégies clés pour tirer parti de cette évolution technologique.

## 1.1 L'organisation

C'est vers la fin des années 60 que le mot « management » est devenu un concept clé aux Etats-Unis. Il avait été défini au début du siècle comme un art. L'art d'obtenir des gens que les choses soient faites, par exemple, ou tout simplement l'art du possible.

Actuellement, selon l'auteur (Lesourne, 1985)<sup>1</sup>, le management est « *action ou art, ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise* ».

Le processus de management existe, peu ou prou, dans toutes les organisations qui cherchent à atteindre un but, qu'elles se situent dans le secteur privé ou public, qu'elles soient à but lucratif ou non, qu'elles soient incluses dans le système capitaliste ou socialiste.

---

<sup>1</sup> Lesourne, J. (1985). *L'entreprise et ses futurs: comment la voient les chefs d'entreprise, comment l'imagine la prospective*. Paris : Ed. Masson, 1985. P : 180.

# CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

---

Ceci, sans préjuger du degré de centralisation de la structure mise en place, ni de la qualité du partenariat.

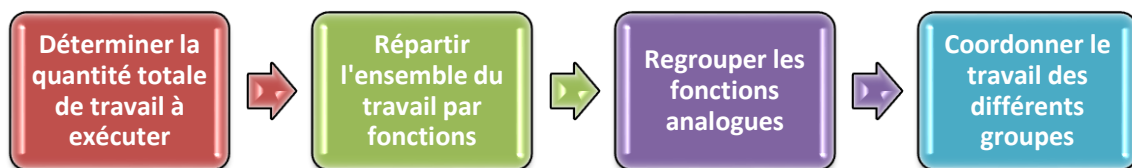
Tout manager a pour mission de mettre en œuvre les moyens techniques, financiers et humains dont il dispose pour atteindre ses objectifs. Il y parvient en assumant des fonctions de direction, de planification, d'organisation et de contrôle.

## 1.1.1 L'organisation : concept et définition :

**Organiser** : l'action d'organiser est le processus qui consiste à décider des fonctions précises qui doivent être accomplies et de la façon dont ces fonctions doivent être coordonnées pour que les buts de l'organisation soient atteints<sup>2</sup>.

Le processus d'organisation comporte quatre étapes, comme l'indique la figure 01 ci-dessous :

**Figure 01** : Le processus d'organisation



Source : (Dessler, Frederick, et Dianne, la gestion des organisations, 2004, P : 224)

Donc, l'organisation regroupe un certain nombre de personnes interdépendantes qui travaillent ensemble pour atteindre des buts communs. Le management en est l'organe moteur.

Les définitions du mot organisation sont nombreuses et varient en fonction du cadre théorique dans lequel on se place<sup>3</sup>. L'accent a été mis successivement sur différents aspects des relations entre l'individu et sa tâche. Sur les rapports entre l'homme, les conditions physiques et administratives de son travail tout d'abord. Puis, sur les relations des hommes

---

<sup>2</sup> Dessler, G., Frederick, A., et Starke Dianne, J. C. (2004). *La gestion des organisations principes et tendances au XXIe siècle*. Canada: édition du renouveau pedago INC. P 224 - 225.

<sup>3</sup> Nicole, A., Gruère, J-P., Jabes, J., Laroche, H., Michel, S. (1991). *Management, aspects humains et organisationnels*. France : Presses universitaires de France. P 11.

# CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

---

au travail entre eux. Et, plus récemment, sur les rapports établis entre les travailleurs, les organisations et le milieu extérieur au double sens social et économique du terme.

L'organisation peut être vue par un économiste comme un rassemblement de ressources, humaines et matérielles, de travail et de capital. Pour le sociologue (Crozier, 1973)<sup>4</sup> «elle est une réponse à l'action collective. Elle n'est pas une donnée naturelle mais une construction modulable, plus ou moins précaire, à la fois dépendante et indépendante des individus qui la composent. Comme tout système vivant, elle évolue au gré des influences externes et internes ».

## 1.1.2 Les formes de l'organisation :

Les organisations, qu'elles soient modernes ou traditionnelles, représentent des structures fondamentales qui gouvernent la manière dont les entreprises, les gouvernements et les institutions opèrent et interagissent. Les formes d'organisation moderne et traditionnelle diffèrent grandement dans leur philosophie, leur structure et leurs pratiques de gestion.

Dans les organisations traditionnelles, l'accent est souvent mis sur la hiérarchie rigide la centralisation du pouvoir et la spécialisation des tâches. Ces organisations sont souvent caractérisées par une chaîne de commandement claire, où l'autorité et la prise de décision sont concentrées aux niveaux supérieurs. Les processus et les procédures sont souvent formalisés et respectés de manière stricte, avec une communication principalement descendante.

En revanche, les organisations modernes adoptent souvent une approche plus flexible et adaptative. Elles favorisent la collaboration transversale, la prise de décision décentralisée et une culture d'innovation. Les structures organisationnelles peuvent être plus plates, avec moins de niveaux hiérarchiques, favorisant ainsi une communication plus horizontale et une plus grande autonomie des employés. Ces organisations sont souvent caractérisées par une

---

<sup>4</sup> Gagné, F. (1973). *Changement planifié et développement des organisations*. Vicissitudes d'une expérience de changement planifié basée sur l'évaluation des enseignants par leurs étudiants, in R. Tessier et Y. Tellier. Montréal, IFG, et Paris, Epi. p. 681.

# CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

réactivité accrue aux changements du marché et une capacité à s'adapter rapidement à de nouvelles situations.

## 1.1.2.1 *L'organisation traditionnelle:*

Les théories de l'organisation sont un ensemble de concepts et de perspectives qui cherchent à comprendre et à expliquer la manière dont les organisations fonctionnent<sup>5</sup>. De la théorie classique à la théorie moderne, en passant par les approches contingentes et systémiques, chaque perspective offre un éclairage unique sur les structures, les processus et les dynamiques organisationnelles. Passer en revue ces différentes théories permet de saisir l'évolution des idées sur la gestion et de comprendre comment les organisations peuvent s'adapter aux défis et aux changements de leur environnement.

- **La théorie classique :**

Cette théorie privilégie l'étude des aspects formels des organisations et énonce des principes universels de gestion, voir ci-dessous un tableau récapitulatif des principales théories :

**Tableau 01 :** Présentation générale des théories des organisations

Courants	Principaux représentants	Contenus, apports
École des principes d'organisation	-F.Wr.Taylo (1904,1911) -H.Fayol (1916) -J.D Mooney et A.C.Reiley (1931) -L.Gulick et L.Urwick (1937)	- Analyse des fonctions du management des organisations (planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler) et formulation des principes d'un management efficace considérés comme de portée universelle. - L'agencement organisationnel présenté comme le bon model se caractérise par une division du travail clairement établie et la présence d'une

<sup>5</sup> Desreumaux, A. (2014 ). *Présentation générale des théories des organisations*. (SEMM (Service Enseignement et Multimédia), Université Lille1) Récupéré sur URL : [https://modules-iae.univ-lille.fr/M29/cours/co/002\\_module\\_29\\_IAE\\_web.html](https://modules-iae.univ-lille.fr/M29/cours/co/002_module_29_IAE_web.html).

## CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

		hiérarchie stricte assurant la coordination des différentes tâches.
Théorie de la bureaucratie	-M.Weber (1922) -R.Bau, -A.Gouldner (1954)	- Description de la bureaucratie comme (type idéal) d'organisation. Cette dernière se caractérise par une hiérarchie claire de l'autorité, une spécialisation des tâches, un fonctionnement à base de règles et de procédures formelles. Il est censé garantir à la fois l'efficacité en matière d'accomplissement des tâches et l'équité de traitement des personnels et des usages ou des clients.  - De nombreux travaux montreront qu'il existe en fait plusieurs formes de bureaucratie. Les conséquences inattendues de ce type d'organisation, comme l'aliénation des participants, apathie, rigidité, du fonctionnement, ont également beaucoup retenu l'attention.

Source : (Desreumaux, *Présentation générale des théories des organisations*, 2014)

### 1.1.2.2 *L'organisation moderne :*

Les choses évoluent à un rythme prodigieux dans le monde des affaires aujourd'hui. En fait, elles évoluent "à la vitesse des affaires", pour paraphraser un slogan publicitaire récent d'UPS (United Parcel Service est une entreprise postale)<sup>6</sup>. Elle est surnommée la Big Brown par allusion à la couleur de l'uniforme des employés). La technologie, la mondialisation, la déréglementation, les changements de régimes politiques, la main d'œuvre nouvelle et la réorientation vers le service et les connaissances soumettent les

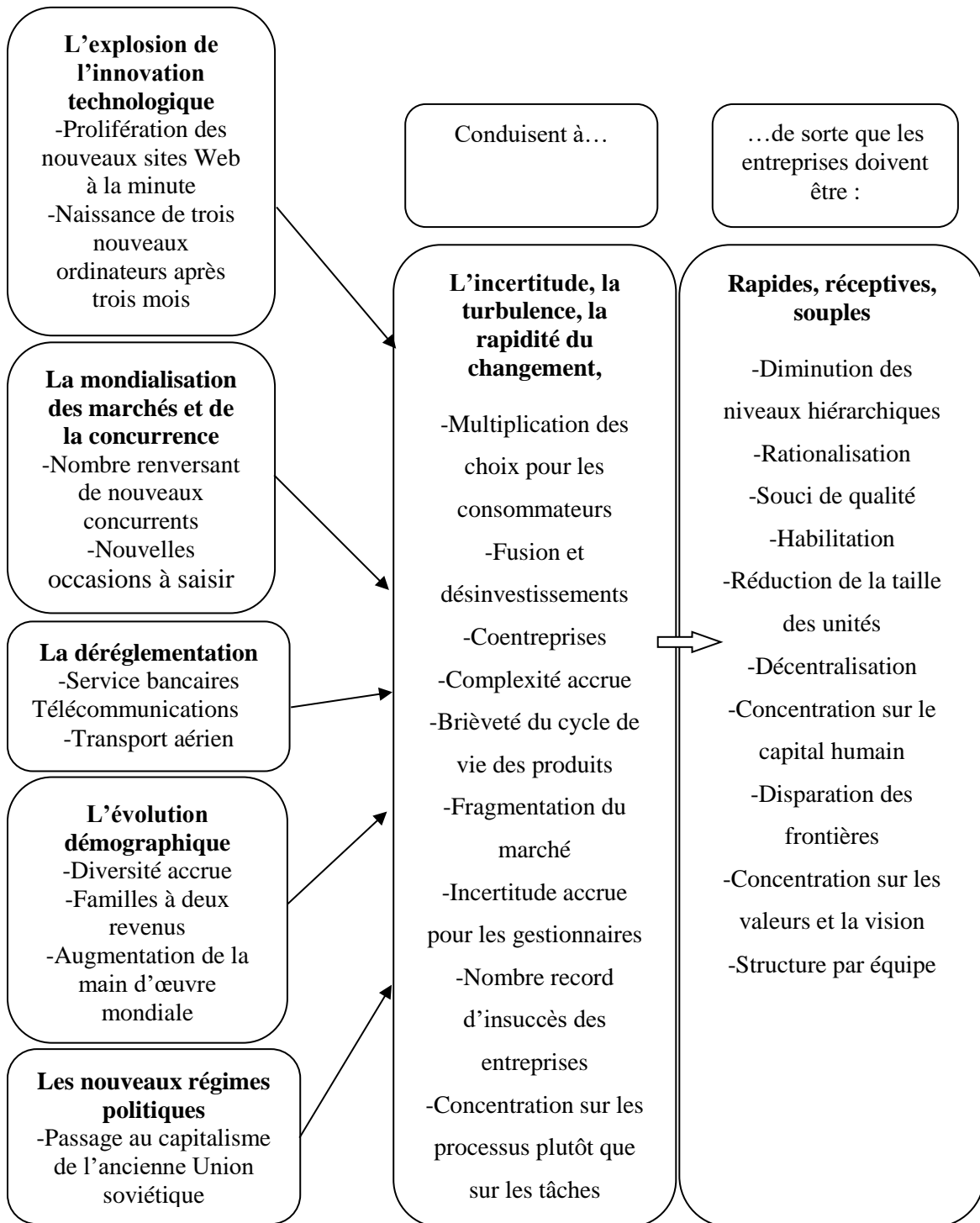
<sup>6</sup> Dessler, G., Frederick, A., et Starke Dianne, J. C. (2004). *La gestion des organisations principes et tendances au XXIe siècle*. Canada: édition du renouveau pedago INC. P 21 .



# CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

sociétés, dans leur ensemble, à d'énormes pressions en les obligeant à réagir plus vite, à être toujours plus efficaces dans la réduction des coûts et à devenir plus concurrentielles. Certains des principaux changements auxquels font face les gestionnaires sont illustrés ci-dessus<sup>7</sup> :

**Figure 02** : Changements fondamentaux auxquels les gestionnaires sont exposés.



Source : (Dessler, Frederick, et Dianne, la gestion des organisations, 2004, P : 22)

<sup>7</sup> Dessler, G., Frederick, A., et Starke Dianne, J. C. Op. cit. P: 22.

# CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

---

## 1.1.3 Les TIC dans l'organisation :

Les TIC sont un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information. On peut distinguer les TIC en deux façons assez différentes. D'une part les technologies qui se situent autour d'Internet, facilitent le recueil et la communication de l'information. D'autre part, les applications informatisées qui permettent une communication plus facile des données et des différents interlocuteurs, un échange simple d'informations et une mise à niveau de l'entreprise et de son environnement (Boutary et al. 2006)<sup>8</sup>. Il est clair aussi que les TIC sont l'ensemble des technologies utilisées dans le fonctionnement, la transformation et le stockage des informations sous forme électronique et elles englobent les technologies des ordinateurs et les communications ainsi que le réseau qui relie les appareils tel que le fax et d'autres matériaux.

Pour le chercheur Robert Reix (1990)<sup>9</sup>, les caractéristiques essentielles des TIC, c'est qu'elles rompent avec les anciennes technologies tout en ayant des capacités de traitement ou de stockage et de communication.

Le secteur des TIC connaît de profondes mutations dans le monde numérique d'aujourd'hui, qu'il s'agisse de l'adoption de nouvelles technologies, de l'arrivée de nouveaux acteurs, de la diversification des sources de recettes ou de l'évolution des modèles d'activité économique.

Les TIC ont incontestablement un impact sur l'organisation des entreprises et sur leur performance. Mais les effets ne sont pas systématiques, abordons ci-dessous les différents aspects<sup>10</sup> :

---

<sup>8</sup> Boutary M., Monnoyer M-C. et St Pierre J., (2006 b), *Le rôle des TIC sur le degré d'exportation des PME : une étude exploratoire*, Cahier de recherche – centre de recherche en gestion LAE, P : 177.

<sup>9</sup> Reix R., (1990), *L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information*, Revue Française de Gestion, Paris, Janv.-Fév.

<sup>10</sup> Guiderdoni. K., (2010). *Illustration des nouvelles formes de coordination avec les TIC, le cas Eurocopter*, dans Kalika, M., Helfer J-P., et Orsoni J. Management, cas et applications (3<sup>e</sup> éd). Vuibert, P : 312-313.

# CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

---

## 1.1.3.1 *Sur le niveau de prise de décisions :*

On observe que les TIC, dans le cadre de l'e-procurement, permettent à la fois de centraliser des décisions de choix de fournisseurs ou de références, et de décentraliser les commandes effectives dans chaque service. Dans le domaine commercial, la centralisation des règles peut être accrue, mais la décision finale peut être prise par des commerciaux nomades. En matière d'e-formation, les salariés peuvent avoir une autonomie plus large de décision sur leur programme de formation.

## 1.1.3.2 *Sur la standardisation de l'organisation :*

C'est-à-dire l'importance des règles et des procédures, il est très clair que les TIC ont un effet normatif et constituent un puissant vecteur d'organisation et de diffusion des procédures. C'est d'ailleurs pour cette raison que leur introduction et leur diffusion se font parfois avec difficulté<sup>11</sup>.

## 1.1.3.3 *Sur le plan de la flexibilité de l'organisation :*

Là encore l'effet peut être double.

- Les TIC permettent à l'entreprise d'adapter, en temps réel, sa production et sa logistique et de gagner en réactivité. Le concept d'entreprise agile, cher à Microsoft et l'illustre.
- Mais les TIC, par le développement des procédures qu'elles impliquent, constituent aussi un facteur de stabilité et de rigidité. En outre, les choix faits par l'entreprise en matière de système d'information sont financièrement lourds et structurants ; que se passe-t-il quand l'entreprise change de stratégie et que ses systèmes d'information deviennent inadaptés ? C'est toute la question de l'alignement managérial qui est posé.

---

<sup>11</sup> Guiderdoni. K. Op. cit. P: 313

## CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

Tableau 02 : Objectifs de performance associés aux TIC

Objectif	Definition
<b>Efficacité</b>	Gains de temps et de coûts associés à une meilleure circulation des connaissances faisant suite à l'implantation de TIC . Ces gains concernent aussi bien l'accès à des connaissances existantes et la capacité à générer des connaissances nouvelles que la manière dont ces diverses connaissances sont obtenues .
<b>Flexibilité</b>	L'amélioration de la vitesse de réaction des individus et du collectif à des environnements changeants, à l'interne comme à l'externe , à l'aide des TIC .
<b>Qualité</b>	Les TIC sont destinés à améliorer la qualité des produits, mais aussi des processus .Cela suppose que les individus et les équipe soient mieux informés sur les capacités réelles de chacun et sur les objectifs communs à réaliser. La création de valeur organisationnelle repose sur la qualité des appropriations et leur apport en termes d'innovation.
<b>Transparence</b>	Les TIC sont basées avant tout sur le partage de l'information, ce qui pose des conflits d'intérêt majeurs entre ce qui doit être révèlè et ce qui doit rester secret. De fait, une politique de transparence accompagnant la mise en place de TIC ne pourra être bénéfique pour l'entreprise que si les employés ont des incitations à partager leur information, et qu'eux – mêmes bénéficient de l'information proposée par les autres.

Source : (Benoit, L'innovation et les technologies de l'information et des communications, 2010)

# CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

---

## 1.2 La numérisation

La numérisation des organisations est une tendance incontournable dans le paysage professionnel contemporain. Cette transformation radicale, alimentée par l'avènement des technologies numériques, redéfinit fondamentalement la manière dont les entreprises opèrent et interagissent avec leur environnement. De la gestion des données à l'automatisation des processus, la numérisation offre de nouvelles opportunités mais aussi des défis uniques. Dans cette section, nous explorerons les différents aspects de la numérisation dans les organisations en mettant en lumière ses impacts, ses principes et ses différentes étapes.

### 1.2.1 La numérisation : Définition et Historique :

#### 1.2.1.1 Définition :

« La numérisation, désigne le processus constituant à rendre quelque chose numérique. Transformer un document numérique (le scanner) par exemple, est de la numérisation »<sup>12</sup>.

« Dans les années 1990, les experts parlaient des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Aujourd'hui, **la numérisation** désigne les transformations qui s'annoncent avec le développement des technologies. Il est alors vital d'associer les spécificités numériques au concept pluriel de civilisation »<sup>13</sup>.

De nombreuses personnes confondent la définition de « numérisation » et de « digitalisation », leur donnant un sens similaire, alors que ces deux concepts sont assez différents :

**La digitalisation** est le fait de simplifier le travail en utilisant des données numériques. Celle-ci permet aux entreprises de fonctionner plus rapidement, en accédant instantanément aux données, plutôt que de chercher dans des classeurs. La digitalisation utilise des informations numérisées pour améliorer les processus.

---

<sup>12</sup> Scribd. Définition de la numérisation. Récupéré sur URL : <https://fr.scribd.com/document/566251926>

<sup>13</sup> Mohammed Belkacem. F., Zouaghi. S., et Lebbaz. A. (2020). *La numérisation de L'administration publique en Algérie*. Revue Journal of International Economy and Globalization. Algérie « Volume 3 :Numéro 2 » p: 21

# CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

---

## Exemple :

Taper un essai dans un document numérique est la numérisation. Rendre ce document disponible pour une utilisation via Cloud, c'est la digitalisation.

Le concept couvre de nombreux domaines différents d'adoption / impact :

- ✓ L'adoption de la technologie numérique pour améliorer les processus industriels. L'impact positif de ce type d'adoption est peut-être le plus évident. Cela se traduit par des économies d'énergie, des produits de meilleure qualité.
- ✓ La digitalisation a entraîné d'importantes améliorations dans les TIC. Les changements qui en résultent ont transformé le monde<sup>14</sup>.

### 1.2.1.2 Historique :

Née au XX<sup>e</sup> siècle, la **numérisation** constitue un dérivé du mot numérique, qui signifie lui-même une information qui peut se représenter sous forme de nombre. Si, à l'heure actuelle, les projets de numérisation fleurissent dans tous les domaines, c'est avant tout car cette méthode présente bien des atouts, aussi bien pour le traitement des documents traditionnels que pour des images ou des objets<sup>15</sup>.

### Les événements historiques qui ont aidé la montée en puissance de la révolution numérique :

#### **Le 17<sup>ème</sup> siècle :**

Gottfried Leibniz, philosophe et mathématicien allemand, invente le système de numération binaire moderne, base du code binaire, utilisant deux symboles, le "0" et le "1". Bien plus tard ce code sera utilisé pour les méthodes de codage des données en informatique.

#### **Le 19<sup>ème</sup> siècle :**

Mise au point du Métier Jacquard en France, première machine programmable par l'utilisation de cartes perforées, parfois considérée comme l'ancêtre de l'ordinateur. Et aussi une première "révolution numérique" Tant cette invention était vue comme une cause possible de chômage par les Canuts.

---

<sup>14</sup> Scribd. Définition de la numérisation. Récupéré sur URL : <https://fr.scribd.com/document/566251926>

<sup>15</sup> Lesponne, M. (2021). *La petite histoire du numérique*. Récupéré sur URL : <https://www.numiconsult.com/histoire>.

# CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

---

## 1842 :

Augusta Ada King, comtesse de Lovelace, invente le premier programme informatique. Elle a réussi cet exploit en travaillant sur la machine à calculer de Charles Babbage, ancêtre de l'ordinateur. Le langage de programmation Ada, ainsi dénommé bien plus tard en son honneur par une équipe de Bull, inspirera ensuite le langage Pascal.

## Le 20<sup>ème</sup> siècle – 1950 :

Alan Turing rédige son article le plus célèbre “Machine de calcul et intelligence”, posant la première pierre de l'intelligence artificielle, un programme capable d'apprendre de son expérience. Alan était un authentique visionnaire quand il déclarait<sup>16</sup> : « *Je pense que, dans cinquante ans, il sera possible de programmer des ordinateurs avec une capacité de stockage de 10 puissance 9, et de les faire jouer si bien au jeu de l'imitation qu'un interrogateur moyen n'aura pas plus de 70 % de chances de faire une identification correcte après cinq minutes de questions* ».

## 1972 :

Première démonstration officielle d'Arpente aux Etats-Unis ancêtre d'Internet, qui permet d'interconnecter des ordinateurs de centres de recherches, d'universités et d'entreprises afin de partager des données et réduire les coûts de recherche.

## De 1989 à ... – Internet :

Le chercheur britannique Tim Berner-Lee invente le World Wide Web dans le cadre de ses travaux au CERN « organisation européenne pour la recherche nucléaire ». Son objectif était que des chercheurs du monde en entier puissent échanger des informations de manière instantanée. Il fait du www, l'interface permettant d'accéder à une collection de fichiers partagés.

## 1990 :

Le nombre de fichiers et de serveurs augmentant, la recherche d'information se complexifie. Un premier moteur de recherche, prénommé Archie, est développé par Alan Emtage, un étudiant de l'Université McGill à Montréal.

---

<sup>16</sup> Le Blanc, B. (2014). Alan Turing : *les machines à calculer et l'intelligence*. Hermès, La Revue N : 68, P: 123-126. URL : <https://doi.org/10.3917/herm.068.0123> Turing, A. (1950). *Les machines à calculer et l'intelligence*.

# CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

---

## **1994 :**

Lancement de l'annuaire Web, Yahoo, créé par David Filo et Jerry Yang à l'université Stanford, Silicon Valley, en Californie (Etats-Unis).

## **1995 :**

Le premier réseau social arrive sur Internet et ce n'est pas Face book, qui n'arrive qu'en 2004, mais Classmates.com, créé par Randy Conrads pour rester en contact avec ses camarades de classe. Son modèle économique est la vente de registres des élèves.

## **1998 :**

Lancement du moteur de recherche Google par Larry Page et Serge Brin, deux anciens étudiants en informatique de Stanford. Conseillés par David Filo pour créer leur startup, ils se lancent "frome scratch" dans un garage ! Un modèle d'entrepreneuriat très répandu et hyper séduisant tant il demande peu de ressources financières, mais quand même beaucoup de temps et d'énergie<sup>17</sup>.

## **Le 21<sup>ème</sup> siècle Dans les années 2000 et 2010 :**

### **2004 :**

Mark Zuckerberg crée Face book, dont le modèle économique, comme celui de Google, est la vente de publicité basée sur la collecte de données produites par les internautes. Beaucoup d'acteurs, majeurs maintenant, dans le domaine du Social Digital Business naitront dans son sillage.

### **2007 :**

Apple lance le premier Smartphone et ouvre aux internautes et aux entreprises du numérique.

---

<sup>17</sup> Lesponne, M. (2021). *La petite histoire du numérique*. Récupéré sur URL : <https://www.numiconsult.com/histoire>.



# CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

---

## 1.2.2 Les objectifs et principes :

La numérisation, en tant que processus de conversion de données analogiques en données numériques, présente plusieurs objectifs et principes :

### 1.2.2.1 La numérisation dans une organisation vise aussi à atteindre d'autres objectifs dont :

**1.2.2.1.1 Amélioration de l'efficacité opérationnelle:** Optimiser les processus internes grâce à l'automatisation et à l'intégration des technologies numériques pour réduire les coûts et augmenter la productivité<sup>18</sup>.

**1.2.2.1.2 Amélioration de l'expérience client :** Offrir des services plus rapides personnalisés et accessibles aux clients grâce à des plateformes numériques telles que les applications mobiles et les sites web interactifs.

**1.2.2.1.3 Innovation et compétitivité:** utiliser les technologies numériques pour développer de nouveaux produits, services et modèles commerciaux afin de rester compétitif sur le marché.

**1.2.2.1.4 Optimisation de la gestion des données:** collecter, stocker et analyser efficacement les données pour prendre des décisions éclairées et anticiper les tendances futures.

---

<sup>18</sup> *L'impact du numérique sur l'organisation.* (2022). Soutien scolaire en ligne. Paris : My Maxicours. Récupéré sur URL : <https://www.maxicours.com/se/cours/l-impact-du-numerique-sur-l-organisation>

# CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

---

## ***1.2.2.2 Les principes sous-jacents à ces objectifs comprennent :***

**1.2.2.2.1 La transformation culturelle :** favoriser une culture d'innovation, de collaboration et d'adaptabilité au sein de l'organisation pour embrasser le changement numérique<sup>19</sup>.

**1.2.2.2.2 La sécurité et la confidentialité des données:** mettre en place des mesures de sécurité robustes pour protéger les informations sensibles et garantir la confidentialité des données des clients.

**1.2.2.2.3 L'interopérabilité des systèmes:** assurer la compatibilité et l'intégration entre les différentes plateformes et systèmes informatiques pour faciliter le partage d'informations et la collaboration.

**1.2.2.2.4 L'engagement des parties prenantes :** impliquer les employés, les clients et les partenaires dans le processus de numérisation pour garantir une adoption réussie des nouvelles technologies et des changements organisationnels.

## **1.2.3 Les étapes d'un projet de numérisation :**

Selon l'auteur « Condeco »<sup>20</sup>, les étapes de la numérisation sont :

Transformer l'ensemble des documents papier en données est un projet d'envergure. Mais si de plus en plus d'entreprises amorcent ce virage, c'est que la numérisation propose un certain nombre d'étapes :

### ***1.2.3.1 Éliminer le facteur 'peur' :***

« Éliminez le problème 'FUD' (abréviation de *fear, uncertainty et doubt* – peur, incertitude et doute) », explique Sean Beard, Vice-président Emerging Technology chez Pariveda Solutions une société de conseil aux entreprises.

---

<sup>19</sup> Numérisation et explications. Récupéré sur URL:

<https://www.techno-science.net/glossaire-definition/Numerisation.html>.

<sup>20</sup> American Express Carte-France. *Introduire la numérisation dans votre entreprise en 07 étapes*. Paris : Carte – France. Récupéré sur URL : <https://www.americanexpress.com/fr/tendances/introduire-la-numerisation-dans-votre-entreprise-en-7-etapes/index.html> .

# CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

---

« Si les employés craignent que la technologie ne prenne une partie de leurs tâches, ils opposeront de la résistance », poursuit-il « Montrez que vous utilisez la transformation numérique pour renforcer votre effectif, pas pour le remplacer ».

« Assurez à vos employés que leurs emplois ne vont pas disparaître », souligne C. Nicholson. « Expliquez-leur que l'entreprise utilise la transformation numérique et l'automatisation du bureau pour renforcer le personnel existant et apporter une sorte d'aide électronique qui permettra aux employés de se concentrer sur des tâches plus importantes ».

## **1.2.3.2 Faire preuve de franchise et communiquer :**

« Soyez clair(e) sur ce que l'entreprise veut obtenir avec la transformation numérique » explique C. Miklusak. « Expliquez les motivations et les résultats escomptés. Dites aux employés de quelle manière la transformation numérique va affecter leur vie, leur travail et leurs tâches quotidiennes. Expliquez-leur aussi quel soutien leur sera fourni pendant la transition ».

## **1.2.3.3 Avertir avant la transition:**

« Communiquez sans retenue sur la transformation numérique du bureau, en incluant les raisons qui la motivent », explique Scott Schönenberger, Managing Partner chez Blue water un fournisseur de technologies pour l'organisation de réunions et d'événements. « Cela fait savoir aux gens qu'un changement arrive, leur donne le temps de s'y préparer, et leur permet d'en comprendre l'importance pour la pérennité de l'entreprise ».

## **1.2.3.4 S'assurer d'une adoption complète par l'équipe dirigeante :**

« Il est essentiel que l'ensemble de l'équipe dirigeante soutienne le projet et soit bien informée des initiatives sur le plan numérique et technologique », précise encore C Miklusak. « Sans le soutien de l'équipe dirigeante, l'adoption a peu de chances de réussir»<sup>21</sup>.

« Incluez les parties prenantes et les personnes influentes de l'organisation dans le processus de transformation numérique du bureau », dit-il. « Cela contribuera à une adoption aux niveaux les plus élevés, car tout le monde se sentira plus connecté et montrera son adhésion au changement ».

---

<sup>21</sup>American Express Carte-France .Op. cit.

# CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

---

## **1.2.3.5 Veiller à fournir des formations:**

« Offrez un nombre suffisant de formations et un soutien continu pendant la transition » explique S. Schönenberger. « Plusieurs sessions de formation, des formations accessibles à tous et la possibilité de consulter des experts... tout cela permettra de faire en sorte que les changements ne fassent pas baisser la productivité ».

Avec des formations continues, vos employés verront que vous vous souciez d'eux autant que de la transformation numérique du bureau, ajoute C. Miklusak<sup>22</sup>. « Une formation continue sous la forme de démos régulières, par exemple, prépare votre organisation à passer au niveau supérieur, et cela incite les employés à accepter la transition de façon positive plutôt que de s'y opposer ».

## **1.2.3.6 Impliquer les employés dans les décisions de transformation numérique:**

« Exactement comme vous demandez un feedback à vos clients sur la version bêta d'un nouveau produit, demandez aussi le feedback de vos employés sur la façon de procéder pour que la transformation numérique puisse améliorer leurs résultats et leur efficacité » explique C. Miklusak. « Vous pourrez ainsi définir des procédures plus efficaces et donner aux employés le sentiment d'être impliqués et de ne pas se sentir exclus ».

## **1.2.3.7 Prendre une étape à la fois :**

« Une bonne campagne de dématérialisation sera déployée étape par étape » précise S. Schönenberger. « Le fait de procéder lentement apaise les préoccupations quant à l'utilisation de la technologie, permet de digérer les changements et révèle les impacts potentiels sur l'emploi ».

La transformation numérique au bureau doit reposer sur une 'stratégie à long terme', ajoute S. Beard. « Commencez lentement, en particulier si la transition implique un changement culturel, et faites en sorte que vos employés puissent s'appropriier chaque étape au fil du processus ».

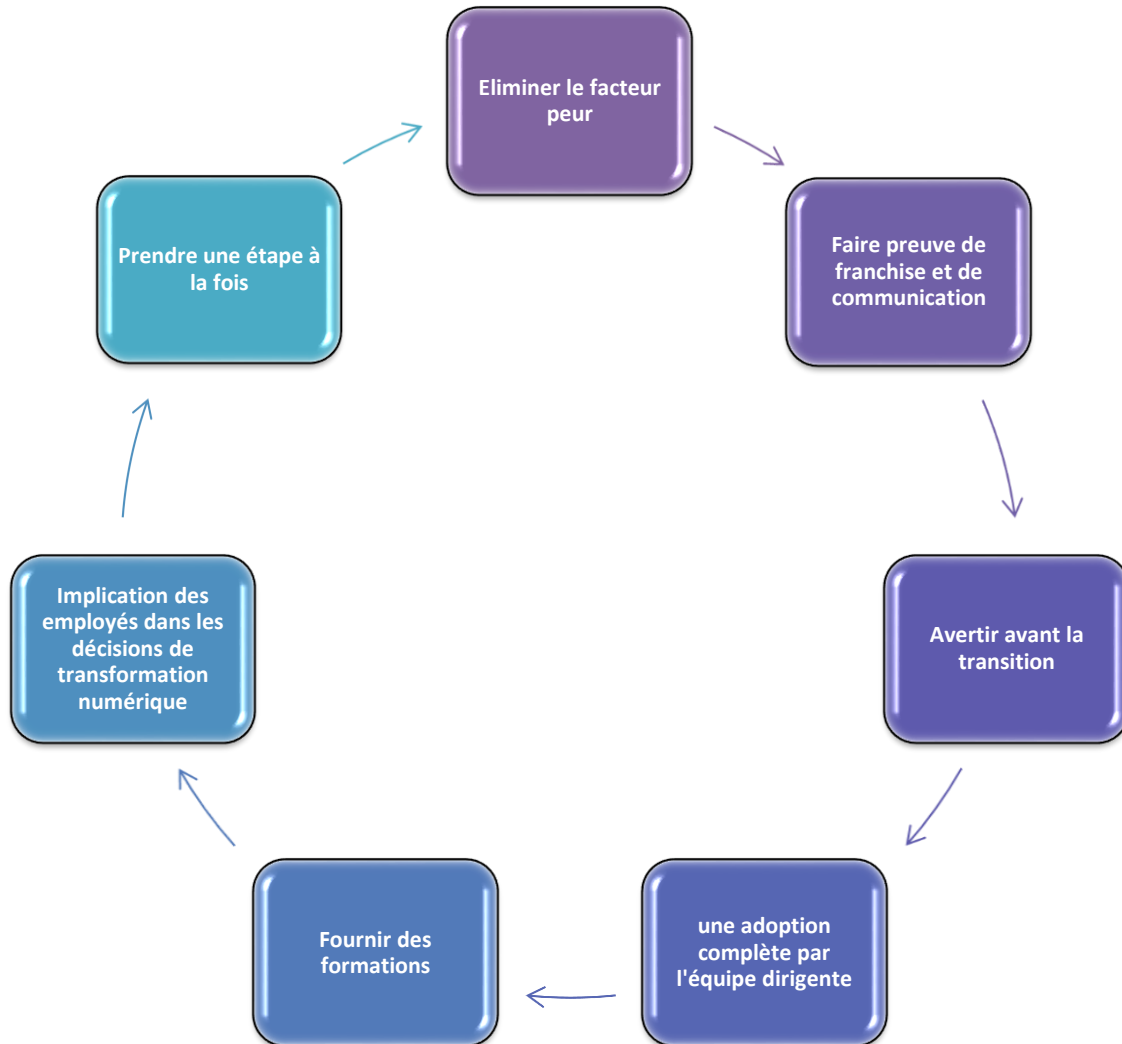
---

<sup>22</sup> American Express Carte-France .Op. cit.

# CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

---

**Figure 03:** Les étapes d'un projet de numérisation



Source : Fait par nous-même à partir de la partie théorique.

# CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

---

## 1.3 Les apports de la numérisation.

La numérisation a révolutionné notre façon de travailler, de communiquer et de vivre au quotidien. En transformant des processus analogiques en données numériques, elle a ouvert de nouvelles perspectives, simplifié des tâches complexes et accéléré les échanges d'informations. De la gestion des données à la création de nouveaux modèles économiques la numérisation offre une multitude d'avantages, propulsant ainsi les entreprises et la société vers l'avenir.

### 1.3.1 Les avantages de la numérisation :

La numérisation offre un éventail d'avantages considérables pour les organisations de tous secteurs et tailles, les voici<sup>23</sup>:

#### 1.3.1.1 *Partager facilement des documents :*

Il est plus rapide de partager des documents numérisés que d'envoyer des documents papier par courrier, par fax ou d'attendre de les remettre en main propre. La numérisation rationalise également le processus de partage de documents, ce qui améliore l'efficacité et la productivité de l'entreprise et de ses collaborateurs. La numérisation permet à de nombreuses personnes et à plusieurs services en fonction des autorisations, d'accéder simultanément et immédiatement, au même document, améliorant ainsi le travail d'équipe.

#### 1.3.1.2 *Stocker les informations en toute sécurité :*

La numérisation ou dématérialisation permet le stockage numérique de façon sécurisée. Les fichiers numériques peuvent être stockés ou sauvegardés en toute sécurité sur des serveurs distants disposant de protocoles de haute sécurité (ISO 27001). De plus contrairement aux documents papier, il n'y a pratiquement aucun risque de perdre ou d'égarer des documents numériques, et vous pouvez les archiver et les gérer de manière structurée.

#### 1.3.1.3 *Incorporer des éléments numériques :*

La numérisation ne permet pas uniquement de passer du papier au numérique, elle permet aussi de capturer des informations à partir de n'importe quel fichier grâce à l'océrisation (Reconnaissance optique de caractères). Les informations numérisées peuvent

---

<sup>23</sup> Center, S. (2021). *Les avantages et les inconvénients de la numérisation de documents*. Ajaccio : Scan Center. Récupéré sur URL : <https://www.scancenter.fr/actualites/avantages-inconvénients-numerisation-documents>

## CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

---

être transformées pour être utilisées avec des systèmes de gestion électronique de documents et d'autres applications métiers.

L'extraction des métadonnées via la numérisation d'un document facilite l'identification de celui-ci dans des logiciels de gestion électronique de documents. Ces informations « *descriptives* » vont faciliter l'identification du document ou d'un groupe de documents.

### ***1.3.1.4 Économiser du temps et de l'argent :***

On peut retrouver et utiliser tous les documents numérisés en quelques clics, ce qui signifie qu'on a plus besoin de perdre du temps à chercher des heures dans des tas de papiers. Il est estimé qu'un collaborateur passe en moyenne 7h30 par semaine à la recherche d'une information (source : Association information et management)<sup>24</sup>. La dématérialisation des documents et de vos processus documentaires optimise votre temps sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. Cette gestion dans le Cloud vous donne l'opportunité de vous affranchir de votre pièce ou de votre entrepôt dédié au stockage des papiers afin de faire des économies.

### ***1.3.1.5 Améliorer le service client :***

Les documents numérisés peuvent être indexés avec différentes métadonnées, ce qui permet à votre personnel et vous-même de trouver plus facilement et plus rapidement les informations pour les fournir à vos clients. La réactivité est un atout très important dans une entreprise pour assurer un service client de qualité. Plus l'entreprise arrivera à répondre rapidement et avec la bonne information, plus celle-ci sera prospère et développera son capital sympathie.

### ***1.3.1.6 Minimiser l'espace de stockage :***

Le cumul des feuilles stockées dans des chemises ou des classeurs prend au final une place considérable. Au fil des années, les dossiers s'accumulent sur les étagères. Avec la numérisation de documents, on a plus besoin de conserver l'intégralité des documents physiques. On peut aussi affranchir l'espace de stockage séparé pour conserver vos données. Les dépenses liées au stockage des fichiers physiques peuvent donc être fortement diminuées.

---

<sup>24</sup> Center, S. Op. cit.

# CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

---

## ***1.3.1.7 Respecter les réglementations de conformité et de conservation légales :***

Les entreprises sont sujettes à des obligations légales de conservation de documents sous peine de sanctions. Le stockage physique des archives peut être très onéreux et il n'empêche pas la détérioration avec le temps. Il n'est pas non plus simple et rapide de retrouver les documents souhaités dans des archives physiques. La numérisation des documents légaux et des archives en général, peut favoriser cette conservation « optimisée » à moindre coût. À savoir aussi que certaines industries ont des normes de conformité statutaires exigeant que certains documents soient envoyés et conservés dans un format numérique. D'après une étude menée par l'Association Information et Management, à un mois est le temps nécessaire pour une entreprise sur quatre pour trouver l'ensemble des documents en cas d'audit.

## ***1.3.1.8 Réduire le gaspillage de papier :***

Au fur et à mesure que les documents sont numérisés, le gaspillage de papier est progressivement éliminé. Cette démarche écoresponsable est un premier geste contre la déforestation abusive. Cela permet aussi d'économiser de l'argent. Ce geste vous fera économiser toutes les dépenses liées au papier et à l'impression<sup>25</sup>.

## ***1.3.1.9 Augmenter l'accessibilité des fichiers et favoriser une démarche RSE :***

### **1.3.1.9.1 Augmenter l'accessibilité des fichiers :**

La numérisation de documents et le dépôt dans un espace Cloud unique et sécurisé permet d'y accéder plus facilement. Cela signifie que les personnes disposant des identifiants et des droits peuvent y accéder à partir de n'importe quel lieu en un instant. Effectivement fini les recherches dans différentes pièces, classeurs ou encore l'attente du retour d'un collègue pour retrouver la bonne information. Dorénavant, on aura la possibilité de retrouver vos documents en un clic depuis votre ordinateur, tablette ou Smartphone avec une simple connexion internet.

### **1.3.1.9.2 Favoriser une démarche RSE :**

La numérisation des documents des entreprises est aussi un geste pour l'écologie. En numérisant et en franchissant le cap de la dématérialisation de vos processus (Dématérialisation du processus client ou fournisseur) vous allez réduire fortement votre consommation de feuilles pour finir par arriver au zéro papier. Cette diminution d'utilisation

---

<sup>25</sup> Center, S. Op. cit



# CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

---

du papier apporte aussi une diminution d'utilisation de ressources comme l'encre, l'énergie, etc.

Par ailleurs une des priorités de la numérisation de documents est la « *préservation du patrimoine matériel (documentaire) de l'entreprise* ». Que ce soit le savoir-faire ou autres documents relatifs à l'activité de l'entreprise, sa sauvegarde est capitale.

Ce patrimoine est souvent mal identifié et le fond documentaire très mal optimisé. Toutefois, les fonds documentaires peuvent constituer une réelle opportunité pour les entreprises afin d'unifier, de protéger et de partager le patrimoine unique, commercial et culturel de l'organisation.

Le temps, les sinistres, les pertes, etc... Une entreprise qui perd le patrimoine qui lui appartient peut encourir de graves problématiques.

La numérisation n'est pas que de l'optimisation de l'existant, c'est aussi le respect de l'héritage documentaire qui fait partie intégrante de l'histoire de l'entreprise.

## 1.3.2 La numérisation : inconvénients et limites :

### 1.3.2.1 *Les inconvénients :*

La numérisation apporte de nombreux avantages, mais elle n'est pas sans inconvénients qui sont<sup>26</sup> :

#### 1.3.2.1.1 La gestion du projet :

La numérisation des fonds documentaires (vivants ou non) d'une entreprise peut être un vrai défi. Celle-ci demande les compétences et le savoir-faire d'un atelier de numérisation.

#### 1.3.2.1.2 Le coût de la numérisation de documents :

Dans 70% des cas selon l'AIM (*Association Internationale de la Mutualité et organisme-cadre regroupant des payeurs de soins de santé à but non lucratif, des mutuelles de santé et des caisses d'assurance maladie*), le coût représente le plus gros frein pour une entreprise, quel que soit le projet. La numérisation peut avoir un coût très important en fonction du volume de documents d'une organisation<sup>27</sup>. Celui-ci peut être encore plus

---

<sup>26</sup> Center, S. (2021). *Les avantages et les inconvénients de la numérisation de documents*. Ajaccio : Scan Center. Récupéré sur URL : <https://www.scancenter.fr/actualites/avantages-inconvénients-numerisation-documents>

<sup>27</sup> Center, S. Op. cit.

# CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

---

onéreux si le projet de numérisation n'est pas réalisé correctement et sans les connaissances adaptées. Le coût en ressources humaines risque d'être d'autant plus important et risqué si l'entreprise décide de réaliser le projet elle-même. La numérisation et la dématérialisation des processus est une réelle opportunité pour une entreprise.

### **1.3.2.1.3** La perte de documents ou de la fraude :

La perte, la dégradation, ou la modification (fraude) des archives est sujet à beaucoup de craintes de la part des entreprises concernant les projets de numérisation. Si le projet n'est pas réalisé par des experts, il peut faire courir un risque à l'entreprise, notamment sur les archives à valeur légale. Mais aussi sur la valeur patrimoniale du fond documentaire.

### **1.3.2.1.4** Le changement de processus :

De nature, l'être humain est réticent au « changement ». Ainsi, sortir de sa zone de confort peut effrayer. C'est pourquoi il est totalement normal de constater des réticences dans une entreprise lorsqu'un projet innovant fait son apparition au sein de cette dernière. La numérisation de documents amène obligatoirement un changement, même si celui-ci est positif et amène un confort de travail non négligeable.

### **1.3.2.2** *Les limites :*

L'objectif ici n'est pas de faire la critique de ces technologies mais plutôt d'essayer de déterminer à priori, et appréhender ce que pourraient être les conséquences de leur utilisation<sup>28</sup>.

A la lumière de ces différentes lectures, on constate que la numérisation ne procure pas seulement des avantages et inconvénients, mais elle implique également des limites ou bien des obstacles qui l'entravent, parmi ses limites, citons<sup>29</sup> :

#### **1.3.2.2.1** Ne pas penser client :

Tout débute par l'attitude adoptée, la mentalité que cultive une entreprise. D'après une étude menée conjointement par wear social et Hoot suite sur le rapport numérique, il

---

<sup>28</sup> Deterie, P., Broyez, C. (2001). *La communication interne au service du management*. Paris : Edition liaison. P.143.

<sup>29</sup> Calderon, T. (2023). *Sept (7) freins qui empêchent la transformation digitale de votre entreprise*. Paris: Marketing, Management. Récupéré sur URL : <https://www.marketing-management.io/blog/freins-transformation-digitale>.

# CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

---

ressort que 81,5% des internautes utilisent Internet pour rechercher des produits ou des services à acquérir. Selon le Baromètre de la relation client 2024, seulement 34 % des entreprises interrogées exploitent pleinement tous les canaux disponibles pour gérer la relation client incluant les outils numériques tels que la messagerie instantanée, les réseaux sociaux, et autres. La digitalisation est essentiellement axée sur les clients et leurs nouvelles attentes.

## 1.3.2.2.2 Le poids de l'organisation :

La transformation numérique ne se résume pas à des chiffres ou à des outils techniques mais elle découle surtout de l'organisation elle-même (ses valeurs, sa vision, son ambition) et de son modèle commercial. En réalité, établir votre présence en ligne nécessite une compréhension préalable de la raison d'être de votre entreprise.

Une entreprise mature est comparable à un paquebot. La diriger est bien plus complexe que diriger une frégate toujours plus agile. Les organisations caractérisées par des silos rigides sont souvent identifiées comme le principal obstacle à la transition numérique.

Ainsi, l'engagement de tous les employés de l'entreprise semble essentiel. En matière de vitalité organisationnelle, c'est-à-dire au niveau des ressources humaines, la volonté et les belles paroles sont courantes, mais le résultat se mesure par des actions concrètes, non par des changements superficiels ou l'évitement des réformes de base, voire par des actions tactiques sans vision stratégique. Les entités aspirant à devenir des entreprises numériques doivent se transformer<sup>30</sup> :

- En s'alignant sur leur marché et en satisfaisant leurs clients actuels et potentiels.
- En améliorant leur capacité à atteindre leurs objectifs.
- En ajustant ou révisant leur modèle commercial.
- Pour éviter l'obsolescence.

Définir une vision et la partager, développer les compétences des collaborateurs, mener une révolution interministérielle ou encore établir une gouvernance sont autant d'enjeux majeurs auxquels les organisations sont confrontées.

---

<sup>30</sup> Calderon, T. Op. cit.

# CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

---

## 1.3.2.2.3 Le déficit de compétences numériques :

Avant d'entamer une transformation d'entreprise, il est crucial de comprendre que le numérique est un mouvement, une mentalité, une culture, et non une fin en soi. Tout le monde au sein de l'entreprise se doit de s'en préoccuper, et tous les départements sont concernés. Cette démarche est impérative et ne peut être improvisée.

Il fut un temps où l'on pensait qu'Internet et les réseaux sociaux étaient "presque gratuits", avec comme seuls coûts le temps investi et un petit budget publicitaire. Pour beaucoup d'entreprises, la numérisation se limitait à simplement être présente en ligne. De nombreux entrepreneurs pensent encore qu'il suffit d'ouvrir une page Face book pour attirer des clients. Mais votre entreprise évolue... Bien sûr, vous pouvez apprendre beaucoup de choses par vous-même, surtout si vous êtes à l'aise avec les chiffres. Il existe de nombreuses ressources en ligne (livres blancs, cours en ligne, articles, etc.). Cependant, former et/ou recruter des professionnels compétents demande du temps et des investissements.

Par ailleurs, les retards dans la transformation numérique sont souvent attribués à une méconnaissance des différents outils numériques, jugés trop complexes à mettre en place par les employeurs et les salariés. Enfin, la direction pointe également du doigt le manque de formation du personnel.

## 1.3.2.2.4 Le manque de marge financière :

En raison d'une méconnaissance et d'un manque de conscience quant à l'importance de ces nouveaux outils, certaines entreprises ont précipitamment adopté des solutions numériques souvent coûteuses et mal adaptées. D'autres hésitent devant les coûts engendrés par cette transition, qu'elles jugent exorbitants : acquisition de nouveaux équipements, formation du personnel, recrutements... Comment investir dans des outils tels qu'un CRM de base, un site web avec une stratégie digitale efficace générant des revenus, ou des systèmes d'information fiables, lorsque l'on est une PME ayant du mal à boucler ses fins de mois ? Comment s'entourer des talents nécessaires à la transformation de l'entreprise ? Comment les attirer ? Comment assumer les coûts associés à une équipe dédiée au projet.

Il est indéniable, et ce serait une erreur de l'occulter : les entreprises disposant de faibles liquidités, celles qui se plaignent des évolutions fiscales et les entreprises discrètes font également face à un obstacle majeur : l'accès au financement<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Calderon, T. Op. cit.

# CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

---

## 1.3.2.2.5 Le manque d'implication des dirigeants :

La transformation numérique met en lumière un autre défi : la capacité d'adaptation limitée des managers aux enjeux numériques. Souvent isolés, ils observent le changement majeur avec appréhension et méfiance, freinant ainsi toute initiative. Pourtant, de nombreuses opportunités de croissance s'offrent à leur entreprise<sup>32</sup>. Plusieurs leaders interrogés ont évoqué un manque de repères pour piloter ce changement.

La transformation numérique perturbe les méthodes traditionnelles des entreprises. Malgré cela, ces méthodes sont encore glorifiées par les dirigeants qui les considèrent comme les plus efficaces.

Le défi le plus ardu pour les dirigeants les plus sceptiques est d'accepter la rupture inévitable avec l'ancien paradigme du "on a toujours fait comme ça". Paradoxalement, la plupart d'entre eux utilisent des smartphones et profitent des services de Booking, Airbnb, Le Bon Coin, Tripadvisor, Netflix, ainsi que toutes les innovations commerciales disponibles.

## 1.3.2.2.6 Ne pas se faire accompagner :

D'après une enquête réalisée par Lemon Learning (plateforme d'apprentissage numérique conçue pour aider les utilisateurs à maîtriser les logiciels et les outils informatique), de nombreuses entreprises reconnaissent le besoin d'accompagner leurs employés dans l'utilisation des outils numériques appropriés. Le choix du bon partenaire est crucial pour bénéficier d'un accompagnement efficace dans votre transition numérique.

À cet égard, certains critères de sélection pourraient inclure :

- L'expertise et le savoir-faire du partenaire.
- Les retours d'expérience des clients et les résultats obtenus grâce à l'assistance du partenaire.
- La confiance, la transparence et le partage des valeurs de votre entreprise.

La plupart des entreprises adoptent une vision à court terme de la situation.

---

<sup>32</sup> Calderon, T. Op. cit.

# CHAPITRE 01 : La numérisation dans les organisations : cadre théorique

---

## 1.3.2.2.7 Penser court terme :

La plupart des entreprises se concentrent principalement sur le court terme, car il est plus facile de le faire que de penser à long terme. Les récentes crises sanitaires et sociales ont exacerbé notre incertitude déjà existante<sup>33</sup>.

Dans cette optique, l'acronyme VUCA ("Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity" en anglais) est utilisé pour décrire un environnement en perpétuelle évolution et imprévisible, complexe et ambigu, où l'agilité est primordiale. Cependant, il est préférable de ne pas se limiter à des tactiques à court terme lorsque l'avenir est incertain. Il est plus judicieux de mener une réflexion stratégique avec des objectifs clairs et communs.

En effet, une approche uniquement axée sur le court terme risque de fournir une vision partielle de la situation. En se contentant de tactiques à court terme, une entreprise ne révolutionne pas ses méthodes de travail, ses outils, son organisation et son management. Comprendre ces défis et les surmonter est crucial pour réussir la transition vers la numérisation organisationnelle. Cela peut impliquer la formation des employés, la rationalisation des processus de numérisation, la mise en place de mesures de sécurité adéquates et la création d'une culture organisationnelle propice à l'innovation et à la numérisation.

## **Conclusion :**

Aujourd'hui, la numérisation dans les organisations représente une transformation essentielle pour rester compétitif dans un monde en constante évolution. En adoptant des technologies numériques, les entreprises peuvent améliorer leur efficacité opérationnelle leur agilité et leur capacité à innover.

Cependant, cette transition nécessite une gestion efficace du changement, une attention particulière au cyber sécurité et une stratégie bien pensée pour maximiser les avantages tout en atténuant les risques.

En conclusion, la numérisation offre des opportunités considérables pour les organisations, mais elle exige également une approche réfléchie et proactive pour réussir pleinement cette transition.

---

<sup>33</sup> Calderon, T. Op. cit.

**Chapitre 02 : La transformation  
numérique des organisations :  
Evolution des taches et des  
compétences**

## **CHAPITRE 02 : La transformation numérique des organisations : Evolution des tâches et des compétences**

---

La transformation numérique des organisations redéfinit radicalement les tâches et les compétences nécessaires pour prospérer dans un monde de plus en plus connecté et technologiquement avancé. En adoptant des technologies telles que l'intelligence artificielle, l'automatisation, l'analyse de données et le Cloud computing, les organisations transforment leurs processus, leurs modèles d'affaires et leur culture. Cette évolution crée de nouvelles exigences en matière de compétences, exigeant des collaborateurs qu'ils acquièrent des compétences numériques, telles que la pensée analytique, la résolution de problèmes techniques, la gestion des données et la collaboration virtuelle.

Dans ce deuxième chapitre, nous examinerons l'évolution des tâches et des compétences dans le cadre de la transformation numérique des organisations, ainsi que les défis et les opportunités que cela présente pour les salariés et les organisations.

### **Qu'est-ce que la transformation numérique ?**

La transformation numérique est un néologisme qui désigne le changement initié par le numérique et Internet depuis plusieurs années. Le numérique s'oppose à l'analogique. L'information se présente sous la forme de nombres (numerus en latin) qui permettent de faire des calculs, des statistiques et des modèles mathématiques. Ainsi, la numérisation permet de convertir des données analogiques en données numériques par exemple. Dans la pratique et le vocabulaire courant, la transformation numérique est très souvent préférée pour parler des nouvelles technologies dans leur ensemble. On parle là, plus volontiers, du processus technologique lié à la transformation d'une entreprise. Concrètement, la transformation numérique peut englober la mise en place de nouveaux réseaux, des appareils connectés ou encore un stockage de type Cloud <sup>1</sup>.

La transformation numérique (TN)<sup>2</sup> consiste à adopter les technologies pour augmenter la productivité, la valeur, la création et le bien-être social. De nombreux organismes nationaux, les gouvernements, les organisations, les industries et les associations ont réalisé des études de prospective stratégiques pour fonder leurs politiques à long terme. En proposant la mise en œuvre de politiques publiques en matière de TN, tels les groupes s'attendent à atteindre les objectifs énumérés dans le tableau 01 :

---

<sup>1</sup> Bentaiba, F., et Araba, R. (2022). *La transformation numérique des entreprises économiques*. Revue Innovation, « Vol. 12 : N° 01 » p : 482.

<sup>2</sup> Er Rays, Y., et al. (2022). *La transformation numérique au Maroc à l'ère des variantes de Covid-19 : quelle approche ?* Revue Internationale des Sciences de Gestion, « Volume 5 : Numéro 1 » p : 1048.



## CHAPITRE 02 : La transformation numérique des organisations : Evolution des tâches et des compétences

Tableau n°03 : Objectifs de la transformation digitale

Perspectives	Objectifs
<b>Sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Favoriser le développement d'une culture plus novatrice et collaborative dans l'industrie et société.</li><li>➤ Changer le système éducatif pour fournir de nouvelles compétences et une orientation future aux personnes afin qu'elles puissent atteindre l'excellence dans le travail.</li><li>➤ Créer et maintenir des infrastructures de communication numérique et en assurer la gouvernance, l'accessibilité, la qualité du service et l'abordabilité.</li><li>➤ Renforcer la protection des données numériques, la transparence, l'autonomie et la confiance.</li><li>➤ Améliorer l'accessibilité et la qualité des services numériques offerts à la population numérique et la société.</li><li>➤ Créer et maintenir des infrastructures de communication numérique et en assurer la gouvernance, l'accessibilité, la qualité du service et l'abordabilité.</li></ul>
<b>Economique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Mettre en œuvre des modèles d'affaires nouveaux et novateurs.</li><li>➤ Accroître la production de revenus, la productivité et la valeur ajoutée dans l'économie.</li><li>➤ Améliorer le cadre réglementaire et les normes techniques.</li></ul>

Source : (C et Duarte C, Digital Transformation, 2018)

# **CHAPITRE 02 : La transformation numérique des organisations : Evolution des tâches et des compétences**

---

## **2.1 La transformation des tâches et des compétences**

La transformation des tâches et des compétences est un processus essentiel dans le monde du travail contemporain, en constante évolution. Cette transformation découle de divers facteurs tels que les avancées technologiques, les changements économiques, les nouvelles tendances industrielles et les demandes changeantes des consommateurs. Elle englobe la manière dont les tâches sont conçues, exécutées et évaluées, ainsi que la manière dont les compétences nécessaires pour accomplir ces tâches évoluent.

Les progrès technologiques, notamment l'automatisation, la robotique et l'intelligence artificielle, modifient radicalement la nature des tâches dans de nombreux secteurs. Les tâches routinières sont de plus en plus automatisées, ce qui libère du temps et des ressources pour se concentrer sur des activités plus créatives, stratégiques et axées sur les compétences humaines uniques telles que la pensée critique, la résolution de problèmes et la collaboration.

Parallèlement, les compétences demandées sur le marché du travail évoluent également. Les employeurs recherchent désormais des compétences telles que la pensée analytique, la numérative, la maîtrise des technologies numériques, la communication interpersonnelle, la flexibilité et la capacité d'apprentissage continu. Ces compétences sont cruciales pour s'adapter aux changements rapides, saisir de nouvelles opportunités et prospérer dans un environnement professionnel en mutation constante.

### **2.1.1 La transformation des tâches (métiers) :**

#### **2.1.1.1 Définition :**

La transformation du métier est le processus par lequel l'organisation des entreprises et leurs modes de fonctionnement changent. Ils s'accommodent aux besoins du marché et des travailleurs<sup>3</sup>.

#### **2.1.1.2 L'évolution de la transformation des métiers :**

Tout comme l'innovation ou le poids des réglementations, le numérique impacte logiquement les métiers de l'informatique, mais également tous les métiers et tous les secteurs.

---

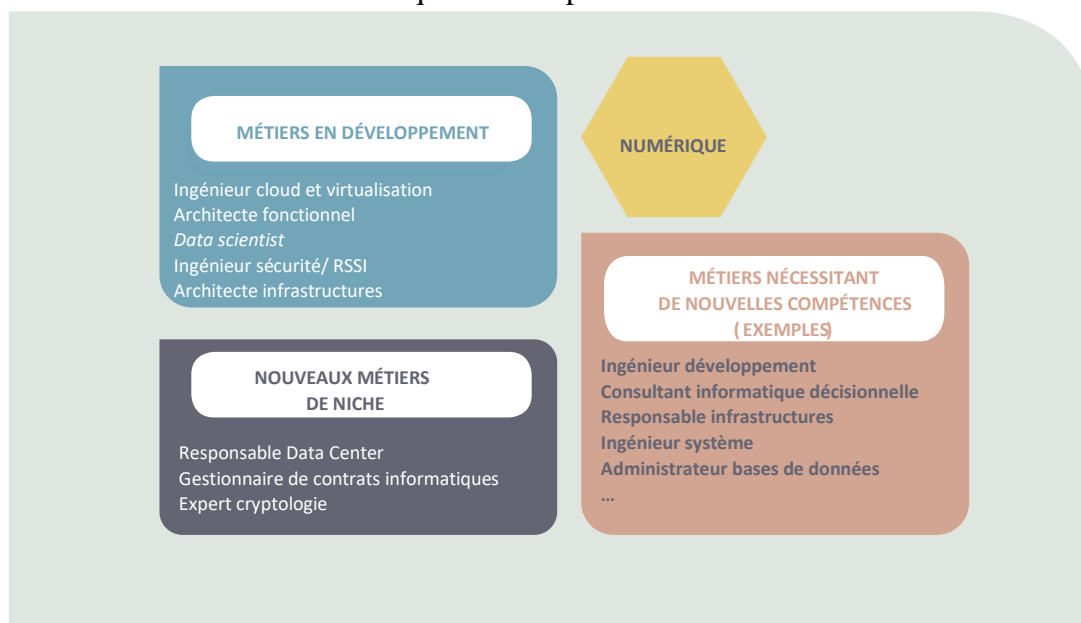
<sup>3</sup> Récupéré sur URL : <https://www.studysmarter.fr/resumes/sciences-economiques-et-sociales/sociologie/transformations-du-monde-du-travail/>.

## CHAPITRE 02 : La transformation numérique des organisations : Evolution des tâches et des compétences

Les Smacs (Social, Mobility, Analytics, Cloud, Security) synthétisent les principales évolutions technologiques du numérique à l'heure actuelle. Réseaux sociaux, internet des objets, applications multi device, impression 3D, virtualisation, traitement des données massives, sécurisation des données, etc. La transformation numérique des entreprises, ainsi que celle de l'ensemble des individus du fait des nouveaux usages, ont un impact sur l'ensemble des métiers, que ce soit ceux des systèmes d'information ou ceux de l'ensemble des autres fonctions<sup>4</sup>.

Les évolutions rapides de l'informatique ont amené à la création de métiers, qui restent néanmoins des métiers de niche (Figure 4). Ainsi, les problèmes liés au stockage de données de plus en plus massives dans le Cloud, en garantissant de bonnes pratiques environnementales et en matière de sécurité, disponibilité et fiabilité des données, ont conduit au recrutement de responsables de data centers. C'est aussi le besoin de maîtrise de la fiabilité et de la disponibilité des applications qui a incité les très grandes entreprises à se doter de gestionnaires de contrats informatiques, chargés des relations avec les sous-traitants.

**Figure 04 :** La transformation numérique : son impact sur les métiers cadre.



Source : APEC (Évolution Des Métiers et Des Compétences Cadres : Quels Enjeux ?, 2018

<sup>4</sup> Association Pour L'emploi des Cadres. (2018). *Évolution des métiers et des compétences cadres : quels enjeux ?*. Paris : France Apec. P : 7.

## **CHAPITRE 02 : La transformation numérique des organisations : Evolution des tâches et des compétences**

---

Les problématiques de sécurité sont devenues une source de création ou de transformation des emplois. Poussées par les contraintes réglementaires, mais aussi par les problèmes d'intrusion ou de pertes de données, les entreprises tentent de maîtriser certains risques en se dotant de responsables de sécurité des systèmes d'information, d'ingénieurs sécurité informatique (cyber sécurité), voire d'experts en cryptologie. Le nombre d'offres d'emploi diffusées par l'APEC (Association pour l'emploi des cadres) pour les postes en cyber sécurité principalement ingénieur sécurité et RSSI (Responsable de la Sécurité des Systèmes d'information) ont quadruplé entre 2014 et 2016. La sécurité fait également partie des compétences que doivent posséder les ingénieurs et chefs de projets maîtrise d'œuvre et les ingénieurs systèmes et réseaux, les responsables et architectes infrastructures<sup>5</sup>.

Les métiers traditionnels de l'informatique sont bouleversés en permanence par les nouvelles technologies venues de l'internet. Les technologies web se sont étendues à une grande partie de l'informatique d'entreprise : les développements pour les applications mobiles doivent être envisagés, nécessitant la prise en compte de problématiques d'urbanisme et d'architecture fonctionnelle et technique croissantes avec la taille des systèmes d'information.

Les fonctions informatiques sont également impactées par la nécessité pour les entreprises de traiter et valoriser de multiples données internes et externes de plus en plus massives et éventuellement non structurées. Les métiers de la data, comme celui de data scientifique, de data architecte ou de data manager se développent, dans les services mais également dans l'industrie. Cette évolution a également des impacts sur des métiers à la frontière avec le marketing ou la stratégie d'entreprise comme les data officers.

Au-delà des métiers informatiques, beaucoup d'autres activités sont impactées par le numérique ; le bâtiment du futur ou l'industrie du futur en sont des symboles. L'industrie du futur, appelée aussi industrie 4.0, se caractérise avant tout par une intégration massive d'outils numériques sur toutes les dimensions de la chaîne industrielle : conception, fabrication, logistique, maintenance, vente. Les exemples concrets sont nombreux. La simulation numérique d'une usine permet ainsi de tester facilement de nouveaux procédés.

De même, la digitalisation et l'usage des réseaux sociaux a fait se développer ou se transformer un grand nombre de métiers du marketing. Ces métiers d'analyse de la relation

---

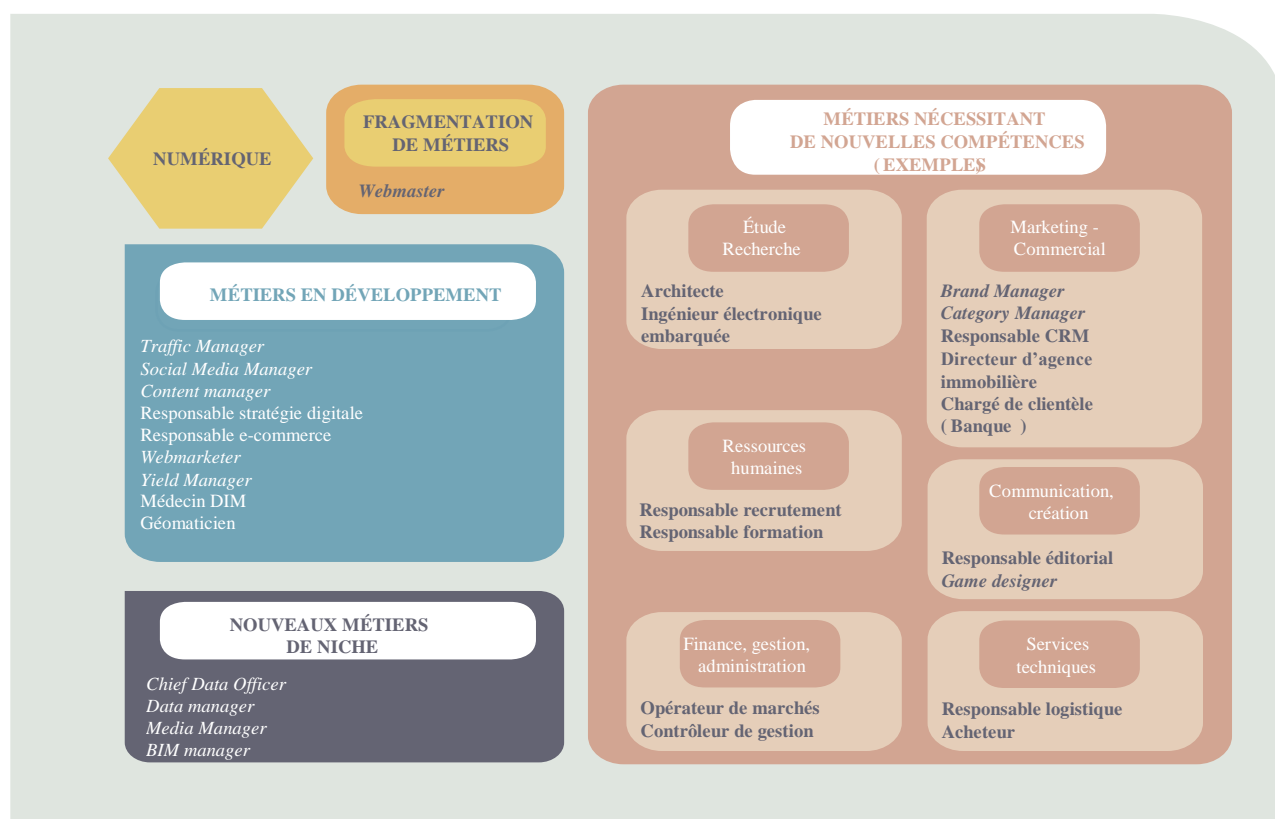
<sup>5</sup> Association Pour L'emploi des Cadres .Op. cit. P : 8

## CHAPITRE 02 : La transformation numérique des organisations : Evolution des tâches et des compétences

client ou des données marketing utilisent de nouveaux outils afin de produire des recommandations opérationnelles créatrices de valeur pour l'entreprise en prenant en compte la multiplication des canaux de vente et de communication avec les clients (Figure 5).

C'est également le cas de métiers de la fonction ressources humaines<sup>6</sup>. Le responsable recrutement diffuse des offres d'emploi sur Internet, emploie des logiciels de présélection de candidatures, utilise les réseaux sociaux pour chasser les candidats ou pour se renseigner sur eux, gère ses recrutements grâce à des applications informatiques. Le responsable formation innove dans les sessions qu'il propose aux salariées : Mooc, blended learning, elearning, etc.

**Figure 05** : La transformation numérique : son impact sur les autres métiers cadre.



Source : APEC (Évolution Des Métiers et Des Compétences Cadres : Quels Enjeux ?, 2018)

L'ensemble des métiers de l'industrie utilise les objets connectés pour la plupart des métiers de la maintenance, de la production ou de la logistique. Ainsi, les métiers de la logistique sont transformés par l'Internet des objets qui permet, grâce à une technologie

<sup>6</sup> Association Pour L'emploi des Cadres .Op. cit. P : 9

## **CHAPITRE 02 : La transformation numérique des organisations : Evolution des tâches et des compétences**

---

embarquée, de suivre les containers en temps réel et de planifier de manière de plus en plus précise les livraisons.

Dans l'industrie, la fabrication additive ou impression 3D contribue au développement de métiers informatiques tels que celui d'ingénieur développement de logiciels de conception 3D, mais opère également des transformations dans des métiers classiques comme celui d'ingénieur conception, impliquant de concevoir différemment des produits ou des pièces.

Aujourd'hui, ces facteurs d'évolution peuvent s'interpénétrer : ainsi les contraintes réglementaires sont porteuses d'innovations et certains estiment que « *les innovations naissent aujourd'hui davantage de contraintes ou d'évolutions réglementaires que d'une réelle liberté d'innovation comme dans le passé* »<sup>7</sup>. La transformation numérique est porteuse d'innovation non seulement dans la sphère technologique, mais également dans l'organisation des relations entre les acteurs.

### **2.1.2 Evolution des compétences dans le domaine du numérique :**

L'évolution des compétences numériques est devenue cruciale à mesure que la technologie continue de façonner notre monde. Autrefois considérées comme un avantage et ces compétences sont désormais essentielles dans presque tous les secteurs. De la maîtrise des outils de base tels que la navigation sur Internet et le traitement de texte à la compréhension des concepts avancés comme l'intelligence artificielle et l'analyse de données, les compétences numériques sont devenues un pilier de la réussite professionnelle et personnelle. Avec la rapide évolution technologique, il est impératif de rester constamment à jour et d'acquérir de nouvelles compétences pour prospérer dans un monde numérique en perpétuelle mutation.

Dans cette seconde section, nous examinerons de près l'évolution des compétences numériques, en explorant les tendances actuelles, les lacunes existantes et les stratégies pour développer et maintenir un ensemble de compétences adaptées à l'ère numérique.

---

<sup>7</sup> Association Pour L'emploi des Cadres .Op. cit. P : 10

## CHAPITRE 02 : La transformation numérique des organisations : Evolution des tâches et des compétences

---

### 2.1.2.1 Définition des compétences :

Selon l'auteur (Lévy-Leboyer ,2009) <sup>8</sup> : « *Malgré son caractère imprécis, voire variable selon les personnes qui l'emploient, le concept de compétence s'est imposé dans la littérature managériale des vingt dernières années. Et pas seulement dans la littérature : des entreprises de plus en plus nombreuses élaborent des référentiels de compétences, qui concernent le plus souvent leurs cadres, quelque fois également les membres de leur personnel hautement qualifiés. En outre, le bilan de compétences fait maintenant partie de la gestion des carrières*».

Les compétences numériques peuvent donc être considérées comme « *la capacité de repérer, d'organiser, de comprendre, d'évaluer, de créer et de diffuser de l'information par l'intermédiaire de la technologie numérique. Les compétences numériques exigent la connaissance des technologies des communications actuelles et de leur utilisation. Elles sont un ensemble de compétences qui permettent aux citoyens (et aux employés) de communiquer et d'évoluer dans le marché de l'emploi d'aujourd'hui et de demain* » (Canada numérique 150,2014)<sup>9</sup>. Dans ce contexte, selon les auteurs (Bernier et Monchatre, 2018)<sup>10</sup> « *la formation des employés devient un enjeu central des organisations, lesquelles doivent s'adapter au nouvel environnement numérique* ».

### 2.1.2.2 Classification des compétences numériques:

L'économie numérique exige tout un éventail de compétences spécifiques. Il s'agit de compétences qui permettent d'aboutir à des résultats concrets ou de compétences complémentaires qui sont nécessaires pour exercer des emplois dans l'économie numérique. Emploi Décent des Jeunes classe ces compétences comme suit<sup>11</sup>:

---

<sup>8</sup> Lévy-Leboyer, C. (2009). *La gestion des compétences*. Paris : 2eme édition. Editions d'organisation. Groupe Eyrolles. P.18.

<sup>9</sup> Canada numérique 150. (2014). *L'acquisition des compétences numériques de demain*. Récupéré sur URL : <https://www.ic.gc.ca/eic/site/028.nsf/fra/00041.html>.

<sup>10</sup> Bernier, A. et Monchatre, S. (2018). *Introduction : Emploi, travail et compétences à l'épreuve du numérique*. Lien social et Politiques, (81), 4-20. <https://doi.org/10.7202/1056301ar>.

<sup>11</sup> Organisation Emploi Décent des Jeunes. (2021). *Compétences numériques : préparer jeunes aux emplois de demain dans l'économie numérique*. Paris : France travail. P : 5

## **CHAPITRE 02 : La transformation numérique des organisations : Evolution des tâches et des compétences**

---

**2.1.2.2.1 Compétences numériques avancées** : compétences nécessaires pour créer, gérer, tester et analyser les TIC. Elles portent sur le développement technologique : programmation, développement de logiciels et d'applications, gestion de réseaux et apprentissage machine, analyse des méga-données, Internet des objets, cyber-sécurité et technologie des chaînes de bloc<sup>12</sup>.

**2.1.2.2.2 Compétences numériques élémentaires** : compétences génériques en matière de TIC requises pour exercer quasiment tous les emplois dans ce domaine. Elles s'appliquent à l'utilisation efficace de technologies nécessaires dans la plupart des métiers : recherches sur le Web, communication en ligne, utilisation de plateformes professionnelles en ligne et de services financiers numériques.

**2.1.2.2.3 Compétences numériques de niveau intermédiaire** : elles portent notamment sur la conception graphique numérique et la commercialisation, la publication assistée par ordinateur et la gestion des réseaux sociaux, et offrent des possibilités en termes à la fois d'emploi et de création d'entreprise.

**2.1.2.2.4 Compétences non techniques**: complémentaires des compétences techniques, ces compétences sont nécessaires à tous les professionnels pour leur permettre de travailler de manière collaborative et efficace dans l'économie numérique : fonctions de direction, communication, travail en équipe, service au client etc.

**2.1.2.2.5 Entrepreneurat numérique** : compétences numériques requises par les entrepreneurs : études de marché en ligne, planification stratégique et analyse de rentabilité et utilisation de plateformes de financement, y compris de financement participatif et commercialisation en ligne, constitution de réseaux en ligne et établissement de relations de mentorat.

Emploi Décemment des Jeunes vise à encourager les jeunes, hommes et femmes à bénéficier de tout l'éventail des compétences numériques et non techniques nécessaires pour être compétitif dans une économie actuellement de plus en plus numérisée. Elle vise aussi à améliorer les résultats en matière d'emploi et d'entrepreneuriat des jeunes et, par la même, à encourager la mise en œuvre du Programme 2030.

---

<sup>12</sup> Organisation Emploi Dément des Jeunes. Op. cit. P : 6



## CHAPITRE 02 : La transformation numérique des organisations : Evolution des tâches et des compétences

---

### 2.1.2.3 Les formations devront s'adapter :

En ce qui concerne le développement professionnel et la formation continue, les conclusions d'études récentes nous apprennent que l'apprentissage et l'utilisation des technologies numériques motivent plus les employés que les approches dites «traditionnelles» (Bayram, 2014)<sup>13</sup>. Les formations alternatives peuvent prendre la forme de webinaires ou être accessibles au moyen d'autres plateformes de formation. Les employés font une utilisation de ces formations à leur rythme et en fonction de ce que leur emploi du temps leur permet.

Par ailleurs, il semble que les personnes qui possèdent des compétences comme la capacité de s'adapter à des situations inhabituelles, qui cherchent à penser « en dehors de la boîte » ou qui possèdent des habiletés à résoudre des problèmes complexes auraient plus de facilités à acquérir les compétences numériques (Hofmann, 2018)<sup>14</sup>. Il est donc suggéré d'inclure dans les formations continues des apprentissages de cet ordre. Idéalement, les formations initiales (secondaires, collégiales et universitaires) devraient aussi outiller les futurs travailleurs avec des compétences dites « générales » (soft-skills) et avec une bonne connaissance générale des transformations actuelles de ce monde désormais interconnecté (Hofmann, 2018; Vieru et al. 2015)<sup>15</sup>.

Les résultats d'une étude récente menée aux États-Unis démontrent que le contenu actuel des cours (curriculum) de maîtrise en administration publique n'offre pas une préparation optimale pour les futurs gestionnaires des organismes publics (Hu, 2018)<sup>16</sup>. Même si tous les employés et gestionnaires de la fonction publique ne suivent pas nécessairement une formation de ce type, ce résultat suggère qu'une attention particulière

---

<sup>13</sup> Bayram, O., et Demirtel, H. (2014). *Effect of ICT on information sharing in enterprises: the case of ministry of development. Proceedings of the 15th European conference on knowledge management* .p.94-101.

<sup>14</sup> Hofmann, S., et Ogonek, N. (2018). *Different But Still The Same? How Public And Private Sector Organisations Deal with New Digital Competences*. The Electronic Journal of e-Government, 16(2), 127-135.

<sup>15</sup> Vieru, D., Bourdeau, S., Bernier, A., et Yapo, S. (2015). *Digital competence: A multi-dimensional conceptualization and a typology in an SME context*. In 2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 4681-4690). IEEE.

<sup>16</sup> Hu, Q. (2018). *Preparing public managers for the digital era: Incorporating information management, use, and technology into public affairs graduate curricula*. Public Management Review, 20(5), 766-787. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327180> Information and Communications Technology Council (ICTC). 2016. Skills in the Digital Economy. Where Canada Stands and the Way Forward.

## **CHAPITRE 02 : La transformation numérique des organisations : Evolution des tâches et des compétences**

---

devra être portée au contenu des cours et à leur évolution pour faire face aux exigences professionnelles qui découlent des transformations numériques<sup>17</sup>. Une attention particulière devra également être accordée aux approches d'apprentissage (ex. : présentiel ou à distance) pour identifier celles qui ont le plus d'impact auprès des employés en fonction de leurs besoins.

---

<sup>17</sup> Hu, Q. Op. cit.

## **CHAPITRE 02 : La transformation numérique des organisations : Evolution des tâches et des compétences**

---

### **2.2 La réussite de la transformation numérique et les éventuels freins**

Comme nous l'avons souligné auparavant, la transformation digitale consiste à introduire le digital dans les activités de l'entreprise. Connu aussi sous le nom de « *transformation numérique* », ce processus nécessite la numérisation des outils de travail ainsi que l'exploitation du Cloud. La digitalisation renforce la productivité et l'agilité de l'entreprise. Elle permet aux collaborateurs de gagner du temps. Cependant, la transformation digitale n'est pas efficace sans une bonne stratégie, tout projet de changement engendre de la résistance de la part des acteurs. Ainsi, seront abordés ci-dessous les étapes à entreprendre pour la réussite d'un projet de transformation digitale ainsi que les éventuels freins qui risquent d'être rencontrés.

#### **2.2.1 Etapes d'une transformation numérique réussie :**

Selon l'auteur Gabriel Dabi-Schwebel<sup>18</sup>, les différentes étapes à entreprendre alors pour réussir sa transformation digitale sont :

##### **2.2.1.1 Réaliser un audit :**

**La transformation numérique** ne s'improvise pas. Elle doit résulter d'une stratégie correctement ficelée afin de digitaliser les points les plus importants dans la campagne marketing digital de l'entreprise. L'audit doit répondre à certaines questions. Il facilite la prise de décision, car il permet de :

- Définir la situation de l'entreprise.
- Connaître les impacts de cette transformation.
- Quantifier les résultats imputable.
- Faire un diagnostic.
- Fixer des objectives.

---

<sup>18</sup> Dabi-Schwebel, G. (2012). *Imin30 entreprise*. Récupéré sur URL : <https://www.1min30.com/transformation-digitale/transformation-digitale-conseils-12875133990/amp>.

## CHAPITRE 02 : La transformation numérique des organisations : Evolution des tâches et des compétences

---

L'audit digital s'élargit dans différents domaines et nécessite une connaissance sans faille de la cible. Trouver un bon levier d'acquisition reste indispensable pour convaincre les cibles. **La digitalisation** engendre une métamorphose complète de l'entreprise. L'audit permet de trouver la bonne stratégie pour y arriver.<sup>19</sup>

### 2.2.1.2 *Informers ses collaborateurs et échanger avec les différents acteurs :*

L'implication de tous les employés dans **la révolution digitale** de l'entreprise n'est pas obligatoire. Cependant, leurs soutiens restent indispensables pour un tel projet de refonte. Imposer la transformation digitale pourrait bloquer sa mise en place. Leur participation au projet leur permettra d'accepter au mieux les changements. Ils pourront trouver une stratégie permettant de mettre en place la transformation digitale. Ils pourront également inciter ceux qui hésitent à accepter les changements. Si toutes les branches s'impliquent dans le projet et la **transformation numérique** sera une réussite. Une formation sur l'utilisation des outils digitaux semble utile pour limiter les impacts négatifs engendrés par les changements. L'entreprise doit également fournir un accompagnement de tous les collaborateurs afin de les aider à adopter les nouveaux processus. Ils arriveront plus facilement à s'approprier la digitalisation et les changements en cours.

### 2.2.1.3 *Etablir une stratégie :*

La mise en place de la transformation numérique nécessite du temps. L'établissement d'une stratégie de digitalisation est un vrai **levier de transformation**. Il s'effectue en tenant compte de tous les paramètres qui constituent l'entreprise. Cette étape consiste à définir les différents plans d'action à adopter pour la réussite de la transformation digitale. S'agissant d'un domaine très évolutif, être proactif devient indispensable. La stratégie de transformation numérique se présente sous différentes formes :

- Par la numérisation des processus internes pour augmenter la productivité.
- Par la création d'une Marketplace pour avoir de nouveaux marchés.
- Par la création d'un site Internet, etc.

---

<sup>19</sup> Dabi-Schwebel, G. Op. cit.

## CHAPITRE 02 : La transformation numérique des organisations : Evolution des tâches et des compétences

---

### 2.2.1.4 *Repenser son modèle économique :*

Pour garantir la réussite d'une campagne marketing, il faut connaître ses concurrents. Pour la transformation digitale, il faut également agir de la même manière. Se pencher sur la stratégie qu'ils ont adoptée pour leur transformation digitale paraît cruciale. Cela permettra de connaître la valeur ajoutée applicable au plan d'action : amélioration des méthodes de production, diversification des débouchés, etc.

L'optimisation de la politique commerciale, ainsi que la mise en place de la stratégie marketing constituent les principaux enjeux de la transformation numérique<sup>20</sup>. Son objectif vise à transformer l'activité professionnelle sous tous les angles.

### 2.2.1.5 *Utiliser des outils digitaux efficaces :*

La réussite de la transformation digitale dépend des outils digitaux utilisés au sein de l'entreprise. Ils doivent permettre des gains de temps importants en temps réel. Le temps étant une valeur précieuse, il faut l'optimiser pour optimiser la productivité. Les outils digitaux pour les nouveaux usages doivent être performants pour garantir l'aboutissement d'une vente. Avec un bon outil d'analyse, de mesure de productivité et d'automatisation, vos collaborateurs gagneront du temps dans leurs tâches.

La réussite de la **transformation numérique** dépend des outils utilisés. Ils doivent être intuitifs et attractifs pour faciliter la prise en main. Une fois que la migration est mise en place, les collaborateurs peuvent communiquer des données en temps réel. Pour garantir la transformation digitale, on aura besoin des CRM (Sales force, Oryanoo CRM, etc.). On peut également recourir aux plateformes de marketing automation, afin de favoriser l'automatisation des campagnes e-mailing, la gestion des réseaux sociaux et de gérer le blog et le site web. Les logiciels de veille d'informations sont aussi indispensables. Ils favorisent la recherche d'informations. L'utilisation des logiciels de gestion de projet facilitera la communication entre les collaborateurs : le partage de documents, le suivi d'avancement de projets, la communication des projets....

---

<sup>20</sup> Dabi-Schwebel, G. Op. cit.

## **CHAPITRE 02 : La transformation numérique des organisations : Evolution des tâches et des compétences**

---

### **2.2.1.6 *Se faire accompagner par des professionnels :***

Les **enjeux du numérique** semblent très vastes. Il s'agit d'un projet de grande envergure nécessitant une mise en place sérieuse. Définir les priorités pour les entrepreneurs semble difficile surtout pour ceux qui ne maîtrisent pas le sujet. L'utilisation des nouveaux outils digitaux nécessite des compétences que les collaborateurs ne maîtrisent pas automatiquement. Un accompagnement reste indispensable pour faciliter ce changement.

En bref, la transformation digitale constitue un enjeu crucial au développement de l'entreprise. Elle lui permet de rester compétitive et de faire face à la concurrence<sup>21</sup>. Cependant, mener la transformation digitale n'est pas un projet anodin qui s'effectue à la hâte. Elle nécessite une bonne stratégie de digitalisation qui doit être établie avec soin. L'accompagnement par un professionnel est nécessaire dans l'application d'une transformation digitale.

### **2.2.2 Les éventuels freins :**

Malgré les nombreux avantages de la transformation numérique, certains freins peuvent entraver son adoption complète. Ces obstacles peuvent provenir de divers facteurs tels que la résistance au changement, le manque de compétences numériques, les préoccupations en matière de sécurité et de confidentialité des données, ainsi que les contraintes budgétaires. De plus, la fracture numérique, qui désigne les inégalités d'accès et d'utilisation des technologies numériques, peut également constituer un obstacle majeur à la transformation numérique inclusive. Pour surmonter ces freins, il est essentiel de mettre en place des stratégies efficaces, telles que la sensibilisation et la formation, ainsi que des politiques adaptées pour garantir une transition réussie vers un environnement numérique.

Dans cette dernière partie, nous explorerons les freins les plus courants rencontrés lors de la transition vers la numérisation, en mettant en lumière les défis technologiques et culturels et organisationnels qui peuvent ralentir, voire entraver, ce processus crucial de transformation.

---

<sup>21</sup> Dabi-Schwebel, G. Op. cit.

## CHAPITRE 02 : La transformation numérique des organisations : Evolution des tâches et des compétences

---

### 2.2.2.1 *Qu'est-ce que la résistance au changement ?*

Il est généralement admis que ce sont les auteurs (Coch et French, 1948)<sup>22</sup> qui ont les premiers, évoqué la question. Ils présentent la résistance au changement comme une combinaison de réactions individuelles (sentiment de frustration) et collectives. Ils ont proposé l'idée que les agents accepteraient mieux le changement s'ils participent à sa conception.

Mais c'est le chercheur (Lewin, 1966)<sup>23</sup> qui a été parmi les premiers à mettre l'accent sur la résistance au changement. La résistance au changement apparaît principalement dans deux cas. D'abord quand le changement vient affecter des habitudes, des coutumes, des rites : les individus tiennent à leur système de valeurs ancien parce qu'il a la force de normes de groupe et qu'ils rejettent de nouvelles au regard d'une légitimité qui ne leur est pas encore accordée. Ensuite, quand les individus ne comprennent pas les raisons des évolutions, voire des innovations que l'organisation souhaite introduire, et ceci malgré toute la force de persuasion développée à partir d'arguments d'ordre rationnel. L'affectif l'emporte très souvent sur le rationnel. Les individus ne préfèrent pas que « ça change » tant qu'ils n'y trouvent pas leur compte, leur intérêt, tant que rien à leurs yeux, dans leur représentation, ne justifiera une modification des routines qui les rassurent.

### 2.2.2.2 *Les obstacles au changement :*

Les obstacles au changement sont aussi nombreux que les occasions. Pour discerner les premiers, classons-les en quelques catégories simples <sup>24</sup> :

#### 2.2.2.2.1 L'équilibre des forces et les oscillations continues :

Observons l'entreprise française Renault par exemple. Chaque jour, il se passe des événements à l'intérieur (l'embauche d'un collaborateur, un spécialiste du marché chinois) et à l'extérieur (la signature d'un contrat de coopération avec un sous-traitant : Valeo). Ces deux événements que l'on peut classer arbitrairement en événements interne et externe entraînent eux aussi des modifications dans d'autres firmes : chez faurecia, d'où provient le

---

<sup>22</sup> Coch, L., French, J. R. P. (1948). *Overcoming Resistance to Change*. Human Relations. Vol. 11. P: 512-532.

<sup>23</sup> Lewin, K. (1966). *Décisions de groupe et changement social*. In A. Lévy (Ed.), *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains*, Dunod, Paris.

<sup>24</sup> Helfer, J.P., Kalika, M., Orsoni, J. (2010). *Management stratégie et organisation*. Paris : 8<sup>ème</sup> édition Magnard-Vuibert. P: 402.

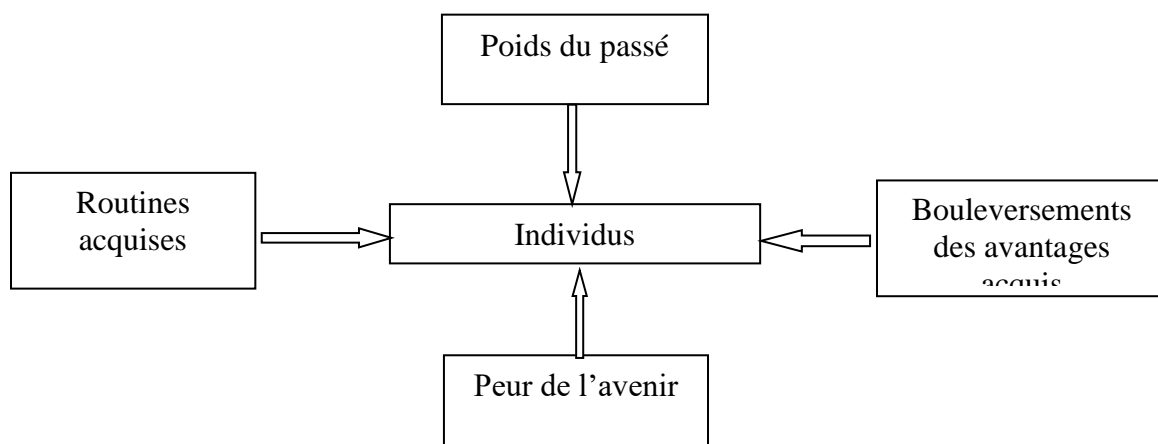
## CHAPITRE 02 : La transformation numérique des organisations : Evolution des tâches et des compétences

cadre qui connaît la Chine et qu'il convient de remplacer ? Chez Valeo, qui va devoir mettre en place une nouvelle chaîne de montage en partenariat avec un associé Coréen ? De proche un vaste environnement va être ébranlé par deux événements qui comme des boucles de billard s'entrechoquant, conduisent à une disposition nouvelle des billes sur la table, Mais cette disposition nouvelle, au fond, ressemble à la précédente : le nombre de boules est identique et il est peu important qu'une boule rouge ait remplacé une blanche : l'observateur distrait ne s'en apercevra même pas. En d'autres termes, la multiplication des mini-changements aboutit à ce que, globalement leurs effets s'annulent, comme les forces équivalentes des champions du bras de fer rendent immobiles leurs deux avant-bras, pendant un certain temps tout au moins.

### 2.2.2.2.2 L'interdépendance des intérêts et les freins personnels :

Dans l'entreprise, certaines forces poussent au changement d'autres le freinent. Certes des oscillations minimales se produisent tous les jours nous l'avons constaté mais le camp des progressistes qui s'oppose à celui des conservateurs ne l'emporte que rarement pour déclencher une modification profonde. En effet, le changement brutal risquerait d'entraîner un bouleversement des intérêts, des avantages, des rôles auxquels sont attachés les progressistes comme les conservateurs. Or, les motifs individuels de résistance à tout changement sont nombreux : la routine, le poids du vécu, la peur de la nouveauté et la crainte de voir les avantages acquis remis en cause<sup>25</sup>.

**Figure 06 :** Les freins individuels au changement



Source : (Jean-Pierre, Kalika, et Orsoni, Management stratégie et organisation, 2010, P : 403)

<sup>25</sup> Helfer, J.P., Kalika, M., Orsoni, J. Op. cit. P : 402



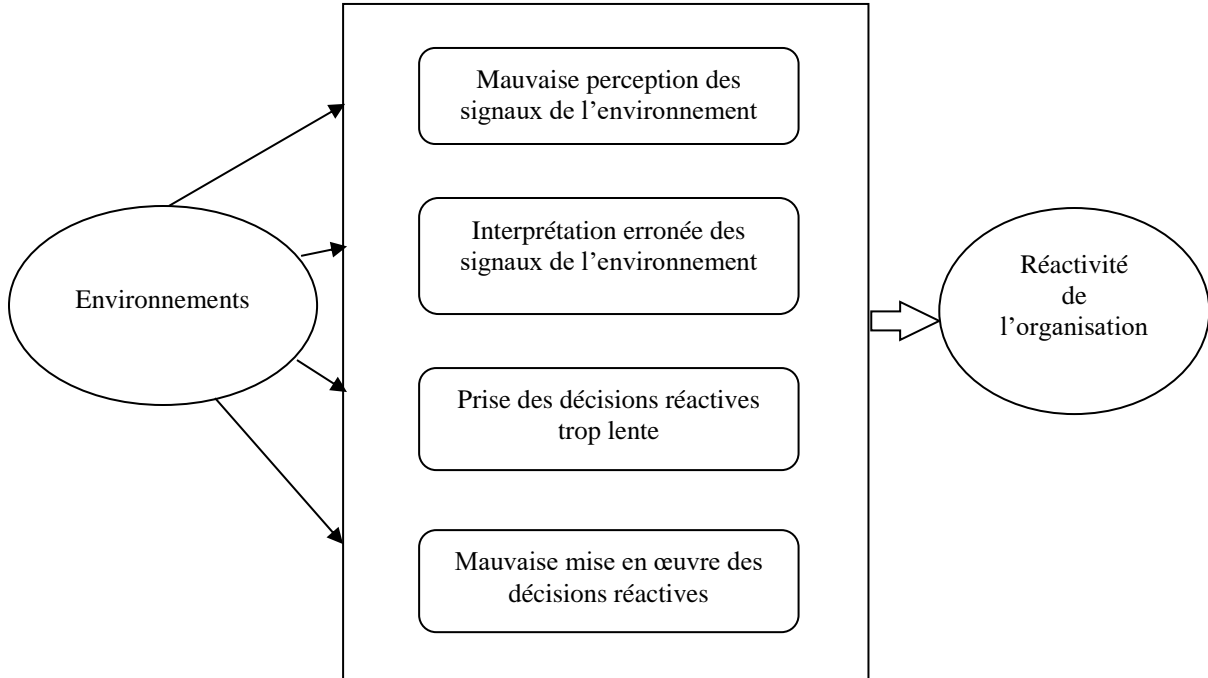
## CHAPITRE 02 : La transformation numérique des organisations : Evolution des tâches et des compétences

Toutes ces raisons renforcent l'impression selon laquelle une entreprise ne connaît que des oscillations continues et quasi quotidiennes autour d'un point d'équilibre qui lui-même ne change que très rarement.

### 2.2.2.2.3 Le poids de l'organisation initiale :

Dans toutes les entreprises, les fondateurs ont constitué un système de rôles et de tâches lorsqu'ils ont lancé leur affaire. C'est la spécialisation. Ils y ont, en outre, mis en place des procédures d'intégration pour assurer l'unité de l'action. Ces choix ont modelé la vocation et la structure, la répartition du pouvoir, la culture de la firme, sa stratégie. Bref, il s'est constitué une configuration lourde qui tend à se maintenir parce qu'elle contient en elle toutes les motivations de l'action initiale, toute l'intention du dirigeant fondateur. Bien entendu, cette configuration faite de routines se transforme sur le plan structurel, sur celui de la répartition du pouvoir et de la culture, mais lentement, difficilement, car l'impression du modèle de départ bride le changement<sup>26</sup>.

**Figure 07 :** Les freins à la réactivité de l'organisation



Source : (Jean-Pierre, Kalika, et Orsoni, Management stratégie et organisation, 2010, P : 404)

<sup>26</sup> Helfer, J.P., Kalika, M., Orsoni, J. Op. cit. P : 403

## CHAPITRE 02 : La transformation numérique des organisations : Evolution des tâches et des compétences

---

Il est possible d'aller au-delà de ce constat en observant que le changement, dans l'organisation, est infiniment plus complexe qu'on ne le croit<sup>27</sup>. La religion du nécessaire changement brutal et permanent bute sur l'idée selon laquelle elle repose sur une seule sorte de changement : le changement dramatique, révolutionnaire résultant de modification soudaines du champ concurrentiel. À ses côtés existent le changement « organique » et beaucoup plus lent, trouvant son origine en interne et aboutissant à un simple rajeunissement de l'entreprise, et le changement « systématique » dû à la volonté normale de toute entreprise de s'améliorer en continu et débouchant sur des réformes importantes certes mais non révolutionnaires.

### 2.2.2.3 L'analyse des résistances au changement :

La résistance au changement est « l'expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucune doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement »<sup>28</sup>

Les sociologues français et notamment M. Crozier et E. Friedberg<sup>29</sup> ont montré que les phénomènes de résistance au changement n'avaient rien de pathologies, qu'ils étaient normaux. En effet, on considère souvent à tort le changement comme intrinsèquement bon et tous ceux qui ne sont pas d'accords sont fréquemment perçus comme des acteurs du passé qui ne comprennent rien aux véritables enjeux. C'est sans compter avec ce que l'on appelle les stratégies des acteurs et les phénomènes d'inerties psychologique (individuelle) et sociologique (de groupe). Le changement introduit par définition une modification de la situation des acteurs et il est compréhensible que ceux-ci s'interrogent, s'inquiètent de l'impact que le changement aura sur leur position personnelle.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Nguyen Huy, A., Mintzberg, H. (2003). *The Rythm of Change*, *Slon Management Review*.

<sup>28</sup> Bareil, C., Savoie, A. (2002). *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel*. In *Transformer l'organisation*, sous la direction de Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir. P : 151.

<sup>29</sup> Crozier, M., Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le Système*. Le Seuil.

<sup>30</sup> Helfer, J.P., Kalika, M., Orsoni, J. (2010). *Management stratégie et organisation*. Paris : 8<sup>ème</sup> édition Magnard-Vuibert. P : 404-405.

## **CHAPITRE 02 : La transformation numérique des organisations : Evolution des tâches et des compétences**

**Figure 08 :** Exemple d'analyse des résistances au changement dans le cas de regroupement de deux réseaux commerciaux

<b>Acteurs</b>	<b>Conséquences du changement pour les acteurs</b>	<b>Actions possibles des acteurs pour freiner le changement</b>	<b>Actions possibles des managers pour affaiblir ce qui freine le changement</b>
Responsables régionaux	Modification des territoires, mutations	Aucune	Formation
Commerciaux	Introduction de nouveaux outils de management de la force de vente et de contrôle	-Mauvaise volonté dans l'utilisation des nouveaux outils. -Motivation moindre -Risque de dénigrement de l'entreprise.	Explication du nouveau système de commissionnement.

Source : (Jean-Pierre, Kalika, et Orsoni, *Management stratégie et organisation*, 2010, P : 405)

### **2.2.3 Les erreurs à éviter pour piloter un projet de transformation :**

Une action de changement est rarement couronnée d'un succès total, de même elle n'est pas non plus vouée à un échec absolu. Pour que la balance penche du bon côté, voici quelques erreurs qu'il convient d'éviter<sup>31</sup> :

<sup>31</sup> Kotler, J. (1995). *Essentiel du management*. ET plus généralement *Leading change*, Harvard Business School Press, 1996.

## **CHAPITRE 02 : La transformation numérique des organisations : Evolution des tâches et des compétences**

---

**2.2.3.1** Ne pas créer un sentiment d'urgence assez fort. Si, au cours de la première étape et une sorte de dramatisation n'est pas orchestrée, les tendances conservatrices risquent de l'emporter. Il est capital de faire valoir que le non-changement sera plus pénalisant pour tous que le changement. A cet égard, des faits majeurs tels que la perte d'un gros client, une période lourdement déficitaire peuvent se révéler salutaires.

**2.2.3.2** S'engager sans le soutien d'une équipe puissante et proche de la direction. Un projet doit être piloté par une équipe soudée et suffisamment nombreuse (relativement à la taille de l'organisation).

**2.2.3.3** Ici, il n'est pas nécessaire (car impossible) de vouloir à tout prix convaincre l'ensemble d'un comité exécutif, par exemple, mais il faut s'assurer du soutien des personnes qui seront des avocats. Ceux qui occupent des « nœuds relationnels » sont tout désignés<sup>32</sup>.

**2.2.3.4** Ne pas offrir d'objectif suffisamment clair. Sans une vision claire d'un avenir précis et aisément communicable, le danger est grand de voir surgir beaucoup de réserves. Personne n'est enclin à s'approprier des objectifs complexes et flous.

**2.2.3.5** Négliger le rôle d'une politique de communication. Tous les canaux doivent être utilisés pour expliquer et faire adhérer. C'est d'autant plus vrai que le changement annoncé implique des sacrifices court terme pour certains. De même, chacun prendra garde à ne pas agir sur le moment dans un jeu qui pourrait paraître contraire au changement. Le risque de perte de crédibilité surviendrait.

**2.2.3.6** Ne pas éliminer les principaux freins au changement. Ils trouvent leur origine dans les structures, dans le style d'animation, dans les systèmes de la rémunération. Les obstacles repérés doivent être levés. Si une personne d'un rang élevé apparaît réfractaire au changement, il conviendra de s'en séparer.

---

<sup>32</sup> Kotler, J. Op. cit

## **CHAPITRE 02 : La transformation numérique des organisations : Evolution des tâches et des compétences**

---

**2.2.3.7** Tarder à faire connaître les premiers résultats. Les premiers signaux positifs doivent être soigneusement mis en exergue, tant la résistance peut facilement anesthésier les enthousiasmes du début. Offrir des résultats palpables dans un délai raisonnable est un gage de réussite à long terme.

**2.2.3.8** Entamer trop rapidement le chant de la victoire. Même si c'est tentant, le dirigeant doit se garder d'annoncer que le rivage est atteint, alors que seules quelques étapes positives ont été franchies<sup>33</sup>. Le risque est de voir la tension se réduire, les efforts s'atténuer et la volonté de changement s'arrêter puis disparaître.

**2.2.3.9** Ne pas ancrer le changement dans la culture interne. Les normes et les valeurs doivent impérativement prendre le relais de la volonté. C'est lorsque le changement se repère dans la culture que l'objectif est atteint. De même, sur une longue période, les hommes passent les responsabilités changent. Les successions et les promotions doivent être décidées dans la logique du changement.

En résumé de ces enseignements sur le changement, on peut retenir la nécessité<sup>34</sup> :

- 1- De faire admettre l'obligation du changement.
- 2- De communiquer une vision opérationnelle du changement.
- 3- De créer une vision opérationnelle du changement.
- 4- D'intégrer changement et gestion des ressources humaines.

---

<sup>33</sup> Kotler, J. Op. cit

<sup>34</sup> Romelaer, P., In: J, Simon., P, J. (1997). *Changement d'organisation et ressources humaines*. Encyclopédie de gestion, Economisa. P : 307-324.

## **CHAPITRE 02 : La transformation numérique des organisations : Evolution des tâches et des compétences**

---

### **Conclusion :**

La transformation numérique des organisations entraîne une évolution significative des tâches et des compétences requises. Les technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle, l'automatisation et l'analyse de données transforment la nature du travail, créant de nouveaux rôles et modifiant les responsabilités existantes. Pour rester pertinentes, les organisations doivent investir dans le développement des compétences numériques de leur personnel et favoriser une culture d'apprentissage continu.

En conclusion, la transformation numérique offre certes des opportunités d'optimisation et d'innovation, mais nécessite une adaptation rapide des compétences et une gestion proactive du changement pour assurer le succès à long terme.

# **Chapitre 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »**

## **CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »**

---

La qualité de la recherche, repose fondamentalement sur la robustesse de son travail de terrain. C'est cette étape cruciale, qui permet de valider nos hypothèses, et de répondre de manière crédible à notre problématique initiale.

Dans cette optique, notre choix s'est porté sur l'entreprise Général Emballage comme terrain d'étude, conscient de son importance stratégique et de sa pertinence pour notre enquête.

Cette introduction vise à mettre en lumière les raisons qui ont motivé notre sélection de ce terrain spécifique, soulignant ainsi l'importance capitale de cette phase dans la réalisation de notre recherche.

### **3.1 Présentation de l'entreprise Général Emballage**

Pour présenter l'entreprise Général Emballage dans laquelle nous avons effectué notre enquête, nous allons revenir sur son historique, ses missions et objectifs, son organigramme, ainsi que ses différents services numérisés.

#### **3.1.1 Historique et forme juridique de l'entreprise :**

Général Emballage a connu une progression remarquable depuis sa création en 2000 par Ramdane Batouche avec un capital de 32 millions DZD à Akbou, Béjaïa.

En 2002, l'usine démarre sa production avec 83 employés.

Au fil des ans, l'entreprise a augmenté son capital et son effectif, atteignant 318 employés en 2006 et 425 en 2007, lorsque l'unité de Sétif entre en production.

En 2008, elle commence à exporter vers la Tunisie et ouvre une unité à Oran.

En 2009, le capital passe à 2 milliards DZD avec l'entrée de Maghreb Invest, et l'entreprise compte 597 employés.

En 2010, son chiffre d'affaires s'élève à 38,053 millions de dollars et son résultat net à 2,071 millions de dollars, la classant 50e parmi les entreprises algériennes.

En 2011, ses trois usines cumulent une capacité de production de 130 000 tonnes et avec 699 employés.



## **CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »**

---

En 2012, l'usine d'Oran déménage à Hassi-Ameur et une convention de partenariat est signée avec l'Université de Béjaia.

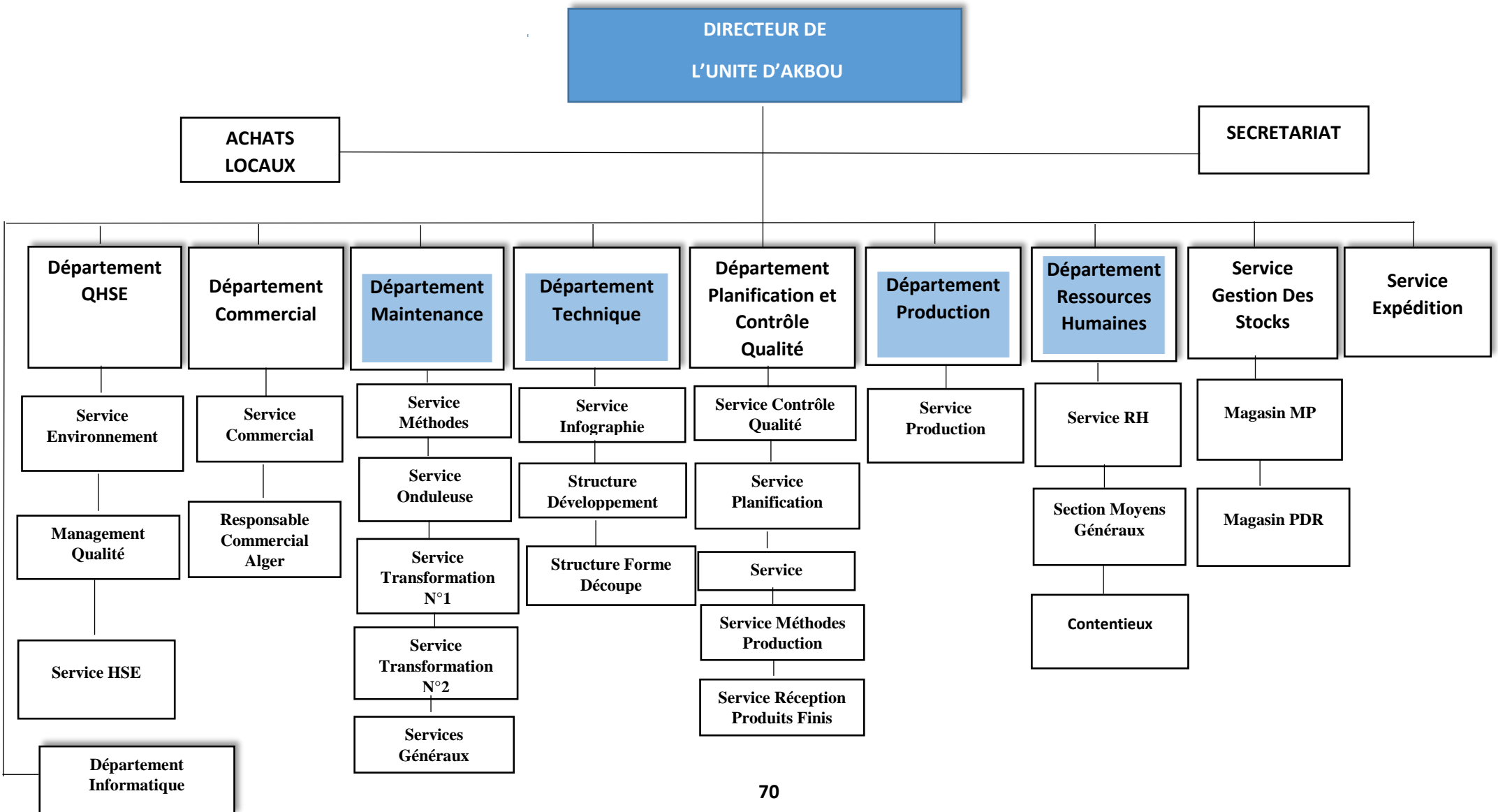
En 2013, Général Emballage obtient la certification ISO 9001:2008, et en 2014, elle commence à exporter vers la Libye.

En 2015, elle reçoit le Prix d'encouragement du trophée Export 2014 du World Trade Center.

En 2016, Maghreb Private Equity Fund se retire et Développement Partners International entre avec une participation de 49 % au capital social.

En 2019, janvier 16, ils ont été distingués comme une entreprise inspirante pour l'Afrique dans le rapport "Compagnies to inspire Africa 2019" du London Stock Exchange Group. En avril 21, ils ont effectué leurs première expédition vers la Belgique, et en suivie le 19 juin ils ont réalisé leurs première exportation vers la France.

3.1.2 Organigramme de l'entreprise Général Emballage de l'unité d'Akbou



## **CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »**

---

### **3.2 Les services numérisés de « Général Emballage »**

Cette seconde partie se focalise sur l'analyse des services numérisés au sein de Général Emballage. Elle explore en détail la transition numérique de l'entreprise, mettant en avant les différentes initiatives, outils et plateformes numériques déployés pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la qualité des services rendus. En scrutant attentivement ces avancées, nous chercherons à appréhender leur influence sur les processus internes, la dynamique du changement, la relation client ainsi que la compétitivité globale de l'entreprise.

Cette introduction fournit ainsi le cadre nécessaire pour une analyse approfondie des stratégies numériques adoptées par Général Emballage et de leur adéquation avec le contexte commercial actuel.

#### **3.2.1 Le service GRH (Gestion des Ressources Humaines) :**

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques et de politiques visant à gérer efficacement les salariés au sein d'une entreprise . Cela inclut le recrutement et la formation, l'évaluation des performances, la rémunération, et le développement professionnel.

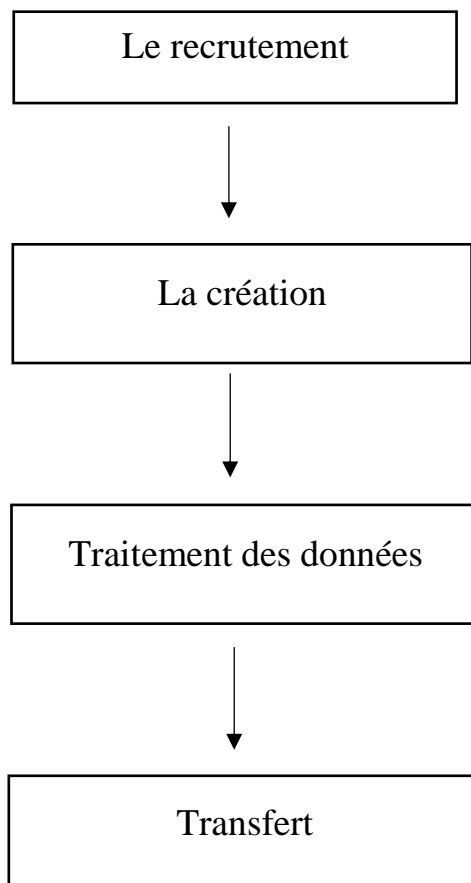
En résumé, la GRH vise à maximiser le potentiel humain pour atteindre les objectifs organisationnels tout en assurant le bien-être et l'engagement des acteurs.

De ce fait, la numérisation des services de gestion des ressources humaines (GRH) dans les entreprises, implique l'utilisation de technologies de l'information et de la communication (TIC) pour automatiser et optimiser les processus liés aux ressources humaines. Abordons ci-dessus quelques points clés sur le fonctionnement de la numérisation dans le service GRH :

## CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »

---

**Figure 09 :** Le fonctionnement du projet de numérisation dans le service GRH



Source : Fait par nous-même à partir des informations collectées dans l'entreprise.

### **3.2.1.1 Recrutement et sélection :**

Les logiciels de recrutement en ligne permettent de publier des offres d'emploi, de trier les candidatures, de planifier les entretiens et même de réaliser des entretiens vidéo à distance. Les algorithmes peuvent également aider à filtrer les CV en fonction des critères spécifiques.

Ou bien, c'est un ensemble d'action, entreprises par les organisations, pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires, pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant.

## CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »

---

### 3.2.1.1.1 Les étapes du recrutement :

#### a) L'expression du besoin :

L'entreprise publie une offre d'emploi via l'affichage (recrutement interne) ou via l'ANEM.

#### b) Sélection de la candidature :

Après avoir reçus les différentes candidatures, une sélection est faite pour le poste en question.

#### c) L'entretien :

C'est l'étape où on évalue les compétences des candidats pour prendre celui qui correspond à l'exigence du poste.

#### d) Le contrat :

Pour officialiser le recrutement un contrat est signé entre les deux parties où figure la durée, le salaire, les devoirs, les droits, ....etc.

### 3.2.1.1.2 La création sur des logiciels :

#### a) Sur SAGE :

Ce logiciel permet de convertir toutes les données papiers du salaire en format numérique (coordonnées personnelles, bancaires, ...etc.) et attribution d'un numéro de matricule.

#### b) Sur KILIO :

Avec le matricule, est créé un profil où figure le cycle de travail de la façon suivante :

- **2\*8** : Deux équipes (5h-13h et 13h-21h).
- **3\*8** : Trois équipes (5h-13h et 13h-21h et 21h-05h) week-end fixe.
- **4\*12** : Deux équipes (7h-17h et 17h-07h).
- **4\*6** : Trois équipes (5h-13h et 13h-21h et 21h-05h) week-end variable.
- **Surface** : Une équipe (8h-16h30).

## **CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »**

---

### **3.2.1.2 *Traitement des données :***

L'utilisation d'une pointeuse, couplée à un logiciel, permet un traitement quotidien de toutes les informations relatives aux employés de l'entreprise, telles que leur présence et leurs absences, leurs congés maladie, et bien d'autres. Cette approche offre une vue d'ensemble complète et permet également de répondre efficacement aux défis liés à la pénurie du personnel.

### **3.2.1.3 *Transfert :***

À la clôture de chaque mois, toutes les données numériques, issues du système de pointage géré par le logiciel KILIO, sont transmises au service de la paie. Cette transmission inclut des informations telles que le nombre de jours travaillés, les heures supplémentaires effectuées, les absences, et bien d'autres encore. Ces données sont essentielles pour garantir une rémunération précise et équitable des employés.

### **Et aussi la télé déclaration CNAS :**

La télé déclaration CNAS, est un processus permettant aux employeurs de déclarer électroniquement les salaires, de leurs employés ainsi que les cotisations sociales dues à la Caisse Nationale d'Assurance Sociale (CNAS). Plutôt que de remplir des formulaires papier et les employeurs peuvent utiliser des plateformes en ligne dédiées pour soumettre leurs déclarations.

Ce système présente plusieurs avantages, notamment en termes de gain de temps et d'efficacité administrative. Les employeurs peuvent généralement accéder à la plateforme de télé déclaration CNAS à tout moment, ce qui facilite la gestion de leurs obligations en matière de déclaration sociale.

En outre, la télé déclaration CNAS contribue à réduire les risques d'erreurs et de retard dans le processus de déclaration, ce qui peut éviter des pénalités financières et des complications pour les entreprises.

Cependant, il est important que les employeurs veillent à utiliser correctement le système de télé déclaration CNAS et à respecter toutes les règles et obligations en matière de déclaration sociale pour éviter tout problème ultérieur.

## **CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »**

---

En conclusion, la numérisation des services de GRH permet d'améliorer l'efficacité et la transparence et la pertinence des processus RH, tout en offrant une expérience plus fluide et centrée sur l'employé. Cependant, il est important de maintenir un équilibre entre l'automatisation et l'aspect humain des ressources humaines pour garantir le bien-être des employés et favoriser une culture d'entreprise positive.

### **3.2.2 Le service Production :**

Le service de production utilise la numérisation pour contrôler la conformité des emballages produits en les scannant et en analysant les données obtenues. Abordons ci-après son fonctionnement :

#### **3.2.2.1 *Scannage des emballages :***

Les emballages produits sont scannés à l'aide de scanners ou de caméras spécifiques qui captent des images détaillées de chaque emballage.

#### **3.2.2.2 *Analyse des données :***

Les données obtenues à partir des scans sont analysées à l'aide de logiciels spécialisés. Ces logiciels peuvent détecter des défauts tels que des fissures, des déformations et des étiquettes manquantes ou mal imprimées, des variations de couleur, etc.

#### **3.2.2.3 *Comparaison avec les normes de qualité :***

Les données analysées sont comparées aux normes de qualité prédéfinies pour déterminer si les emballages sont conformes ou non. Ces normes peuvent inclure des critères de dimension, d'aspect visuel, de résistance, etc.

#### **3.2.2.4 *Identification des non-conformités :***

En cas de non-conformité, le système peut automatiquement signaler le problème à l'opérateur ou à un responsable qualité. Des actions correctives peuvent alors être prises comme l'élimination des emballages défectueux, le réglage des machines, ou des ajustements dans le processus de production.

#### **3.2.2.5 *Suivi et amélioration continue :***

Les données recueillies lors du contrôle sont souvent utilisées pour suivre les performances du processus de production dans le temps. Cela permet d'identifier les

## CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »

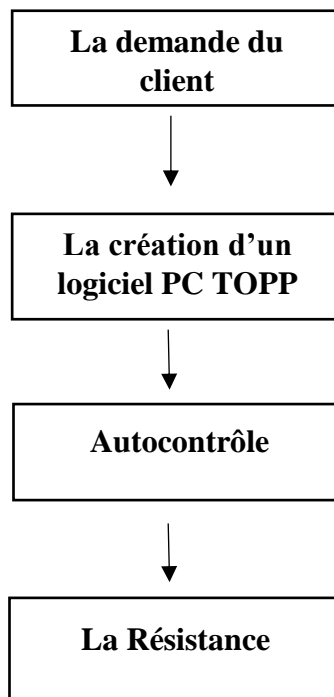
---

tendances, de prévenir les problèmes récurrents et d'apporter des améliorations continues pour garantir la qualité des emballages produits.

En utilisant la numérisation pour contrôler la conformité des emballages, le service de production peut non seulement assurer la qualité des produits livrés aux clients, mais aussi optimiser les processus de fabrication en identifiant et en corrigeant rapidement les problèmes potentiels.

**Le système de contrôle** : Rapport de suivi de production (des vérifications).

**Figure 10** : Le processus du système de numérisation dans le service production



Source : Fait par nous-même à partir des informations collectées dans l'entreprise.

➤ **La demande du client :**

**Chaque demande a un OF** : 8 chiffres, l'année, le poids, et le numéro de commande.

**OF** : Ordre de Fabrication.

On a un **BAT** : Bon à tirer (client).

➤ **La création d'un logiciel PC TOPP :**



## **CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »**

---

### **a) Rôle du logiciel PC TOPP :**

PC TOPP est un logiciel sophistiqué conçu spécifiquement pour surveiller étroitement les opérations liées à la production d'emballages et à l'utilisation des machines associées. Sa fonction principale est de signaler en temps réel le statut de chaque machine utilisée dans le processus de production. Lorsqu'une machine fonctionne normalement, elle est signalée en vert, mais si elle est arrêtée pour quelque raison que ce soit, elle est signalée en rouge, attirant ainsi immédiatement l'attention des opérateurs sur un éventuel problème.

De même, le logiciel surveille également les actions des employés concernant la vérification de la conformité des emballages produits. Il fournit des informations détaillées sur les activités des employés, indiquant si les contrôles ont été effectués conformément aux directives établies. Par exemple, il peut signaler si un employé a vérifié la conformité d'une vingtaine de produits, comme recommandé par le chef de production pour maintenir des normes élevées de qualité et de conformité.

De manière encore plus précise, PC TOPP fournit des explications détaillées sur les arrêts des machines, ce qui permet aux responsables de la production de comprendre rapidement les raisons derrière chaque interruption et de prendre les mesures appropriées pour minimiser les temps d'arrêt et maximiser l'efficacité de la ligne de production. En somme, ce logiciel constitue un outil indispensable pour garantir un processus de production fluide, efficace et conforme aux normes de qualité les plus élevées.

Il est utilisé depuis 2007 chez Générale Emballage.

### **b) Les utilisations de ce logiciel :**

- Optimisation de la production.
- Charge machine.
- Editer le planning et optimiser le programme de production.
- Prévisions Mensuelles « Matières, charges ».
- Le suivi de la situation de la production en temps réel « charges machines ».
- Suivi des indicateurs de production en temps réel.

## **CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »**

---

### ➤ **Autocontrôle :**

La rubrique "Contrôle" sur la fiche de suivi de production est spécialement dédiée à évaluer si les emballages produits répondent aux normes de qualité établies. Elle permet aux employés chargés des machines de production de noter si les emballages respectent les critères prédéfinis ou s'ils présentent des défauts. En résumé, cette section documente si les produits sont conformes aux exigences requises ou s'ils nécessitent des ajustements ou un rejet.

### ➤ **La résistance :**

Le sentiment d'être surveillé par un système signifie que l'on ressent la perception d'être observé ou contrôlé par un dispositif ou une entité. Cela peut engendrer un sentiment de gêne, de méfiance ou d'inconfort chez les personnes concernées.

Les avantages du système PC TOPP, liés à la numérisation sont, la garantie de fiabilité, l'assurance que les contrôles sont effectués et la réduction des cas de non-conformité. En d'autres termes, cette technologie offre une fiabilité accrue dans les processus de contrôle assurant ainsi une meilleure conformité des produits et minimisant les erreurs.

### **3.2.3 Le service de la maintenance :**

La fonction maintenance numérisée, l'entreprise est en mesure de planifier et d'exécuter et de contrôler l'ensemble des interventions réalisées sur le terrain. Le reporting est plus facile pour les techniciens, que ce soit pour une intervention ponctuelle ou une visite périodique. Elle permet, en effet, de disposer d'outils d'analyse et de générer des tableaux de bord et des rapports (que ce soit par type de machine, par client ou par usage).

Le numérique permet à l'entreprise d'améliorer sa maintenance industrielle grâce à la mise en œuvre d'une maintenance prédictive et corrective. Celles-ci analysent les données des machines en temps réel pour qualifier plus finement la dégradation du matériel de production et programmer une maintenance « juste à temps ».

## **CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise**

### **« Général Emballage SPA »**

---

La réussite de la numérisation du service maintenance, repose sur une transition bien préparée des systèmes d'information performants, qui respectent les processus de l'entreprise et les référentiels qui sont :

#### **3.2.3.1 Logiciel GMAO (DIMO Maint) :**

Fait partie intégrante du système d'information (SI) de toute l'entreprise. Il est considéré, comme le référentiel unique des données maintenance. Il permet plusieurs solutions, offrant la possibilité de gérer la maintenance des appareils en ligne. Il permet d'organiser et anticiper la maintenance grâce à un inventaire complet et personnalisable des équipements. Toutes les informations comptables et techniques sont associées à leur appareil, offrant un accès rapide aux pièces et aux contrats de l'équipement. Des indicateurs sont également mis à disposition, tels que :

- ✓ La demande d'achat (bon de commande)
- ✓ Les articles (sortie et réception)
- ✓ La demande d'intervention (Bon de travail)
- ✓ La maintenance préventive
- ✓ Le stock (historique des mouvements d'articles et l'inventaire des pièces de rechange)

#### **3.2.3.2 Logiciel PC-TOPP :**

C'est un logiciel de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO) largement utilisé dans le domaine de la maintenance. Il permet de planifier, suivre et optimiser les activités de maintenance préventive et corrective. Il est relié à la machine (production de la machine) où il détermine le temps d'arrêt de la machine (l'indisponibilité).

#### **3.2.3.3 Logiciel SAGE 1000 :**

Utilisé pour gérer les aspects financiers, logistiques et opérationnels de la maintenance tels que, la gestion des contrats de maintenance, des ressources humaines, des achats de pièces de rechange et des interventions sur site. Des indicateurs sont mis à disposition, tels que :

- ✓ La demande d'engagement.
- ✓ Gestion des articles (les ingrédients, la matière première).
- ✓ Les sorties (pièces).
- ✓ Bon de commande et de réception.

## **CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »**

---

- ✓ Les inventaires.

### **3.2.3.4 Logiciel Solid Works :**

Utilisé dans le service de maintenance pour la conception et la fabrication des pièces de rechange (dimension 3D), la documentation technique, la simulation du comportement des équipements et la gestion des données.

### **3.2.4 Le service technique (développement) :**

Le service technique est généralement responsable de la maintenance, de la réparation et de l'amélioration des équipements et des installations de production. Il est chargé de la conception et du développement de nouveaux produits ou de l'optimisation des processus de fabrication. En outre, ce service assure souvent le support technique aux opérations quotidiennes et travaille en étroite collaboration avec d'autres départements pour garantir le bon fonctionnement de l'entreprise.

La numérisation permet également une optimisation des processus de travail, une meilleure traçabilité des interventions, une réduction des coûts opérationnels grâce à la réduction du papier et des déplacements, ainsi qu'une amélioration de la satisfaction client grâce à des solutions plus rapides et plus précises et une meilleure communication.

La numérisation dans ce service implique l'utilisation de technologies permettant la réception d'une demande numérisée de la fabrication d'un produit avec toutes les informations.

#### **Le suivi de certaines étapes pour le service technique permet :**

- ✓ Étude de faisabilité du produit.
- ✓ Une fois le produit est faisable, demande des échantillons pour validation des clients (étude tracée, plus offre du prix).
- ✓ Étude impression (réalisation de la maquette pour validation).
- ✓ Après la validation (BAT : Bon à tirer), vient le lancement des accessoires (échantillons et maquettes).
- ✓ Création sur système :
  - Volume pack
  - Logiciel PC top : pour panification et visualisation des commandes sur machines.

## **CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »**

---

### **3.3 Présentation, analyse et interprétation des résultats**

Dans cette section, nous présenterons la méthodologie de l'enquête de terrain utilisée pour étudier la numérisation de l'entreprise Général Emballage.

#### **3.3.1 Objectifs de l'enquête de terrain :**

Nous entreprenons cette enquête de terrain dans le but d'analyser le degré de numérisation ainsi que la capacité d'adaptation au changement au sein de Général Emballage. Notre objectif est d'examiner l'intégration de ces technologies numériques au sein de l'entreprise, en mettant en lumière leurs avantages et les obstacles qu'elle rencontre.

#### **3.3.2 Méthodologie de recherche :**

Pour atteindre nos objectifs, nous avons choisi d'utiliser une approche de recherche sur le terrain en utilisant un questionnaire. Cette méthode nous a offert la possibilité de collecter des données pertinentes et approfondies sur le sujet étudié. De manière générale, le questionnaire peut être utilisé pour mesurer des attitudes, des comportements, des opinions et des perceptions ou des caractéristiques démographiques des répondants, il offre également la possibilité d'analyser les données de manière statistique pour tirer des conclusions et des implications significatives pour la recherche.

- **Résultat de l'enquête (questionnaire) :**

L'enquête a été réalisée auprès du personnel de Général Emballage, comprenant 25 employés. L'objectif de cette enquête, menée à travers un questionnaire, est de recueillir des informations exhaustives sur le processus de numérisation de l'entreprise GE. Nous cherchons à comprendre les attitudes, les croyances et les comportements des individus vis-à-vis de cette transformation, ainsi que les facteurs qui favorisent ou entravent cette évolution. Les réponses obtenues nous permettront d'identifier les principaux obstacles à la numérisation et de saisir les préoccupations spécifiques des employés.

Le questionnaire est structuré en deux sections (La partie socioprofessionnelle, et la numérisation au sein de Général Emballage) abordant divers aspects de la numérisation. Les questions portent sur les attitudes envers la technologie, les préoccupations relatives à la sécurité des données, l'impact sur l'emploi, les compétences requises, les défis d'adaptation et les avantages perçus, et d'autres aspects pertinents.

## CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »

- La partie socioprofessionnelle :

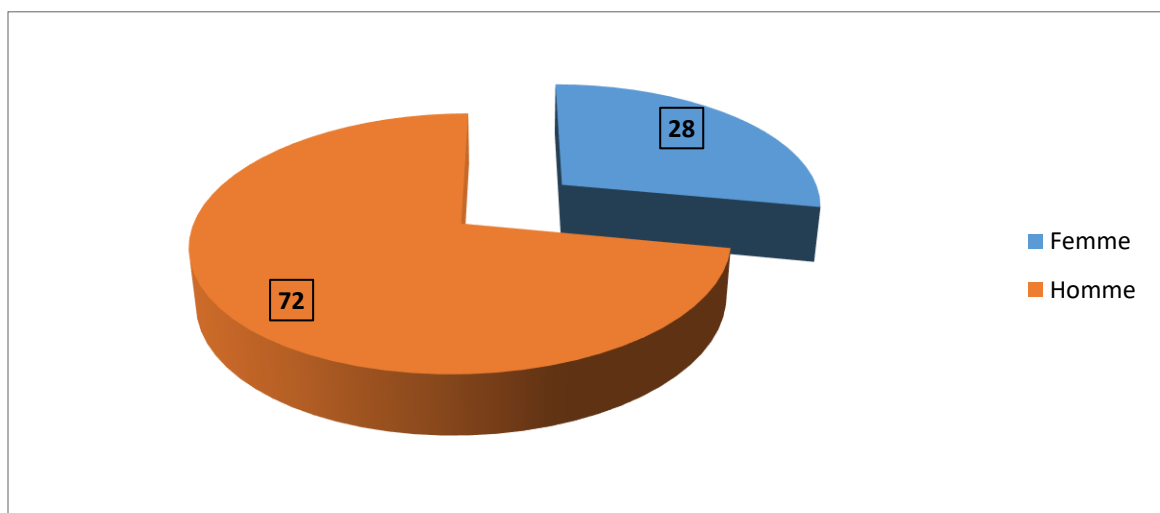
**Question 01 : Quel est votre sexe ?**

**Tableau 04 : La répartition des employés selon le sexe**

Genre	Effectifs	Pourcentage
Femmes	7	28%
Hommes	18	72%
Total	25	100%

Source : Annexe N°01. Dépouillement de la question N°01

**Figure 11 : La répartition des employés selon le sexe**



Source : Créé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Le tableau et le graphe ci-dessus présentent la répartition des employés selon le sexe au sein de l'entreprise, en termes d'effectifs et de pourcentage. Les résultats indiquent une disparité significative entre les sexes au sein de l'effectif total.

En effet, on constate que les hommes représentent la majorité des employés, avec 18 personnes, soit 72% de l'effectif total, tandis que les femmes ne représentent que 28% de l'effectif, totalisant 7 personnes.

Cette disparité du genre peut soulever des questions concernant l'équilibre entre les hommes et les femmes au sein de Général Emballage ainsi que l'égalité des opportunités professionnelles offertes. Par ailleurs, il est utile de signaler que la diversité de sexe, au sein d'une entreprise, peut-être d'un grand apport en termes de variété perspectives, comme elle

## CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »

peut favoriser l'innovation et permettre une amélioration du climat de travail au sein de l'entreprise.

Ces données peuvent servir de point de départ pour des analyses plus approfondies sur les politiques de recrutement, les opportunités de promotion et les initiatives visant à promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de l'entreprise. En identifiant les écarts de genre l'entreprise peut prendre des mesures pour favoriser un environnement de travail équitable et inclusif pour tous ses employés, indépendamment du sexe.

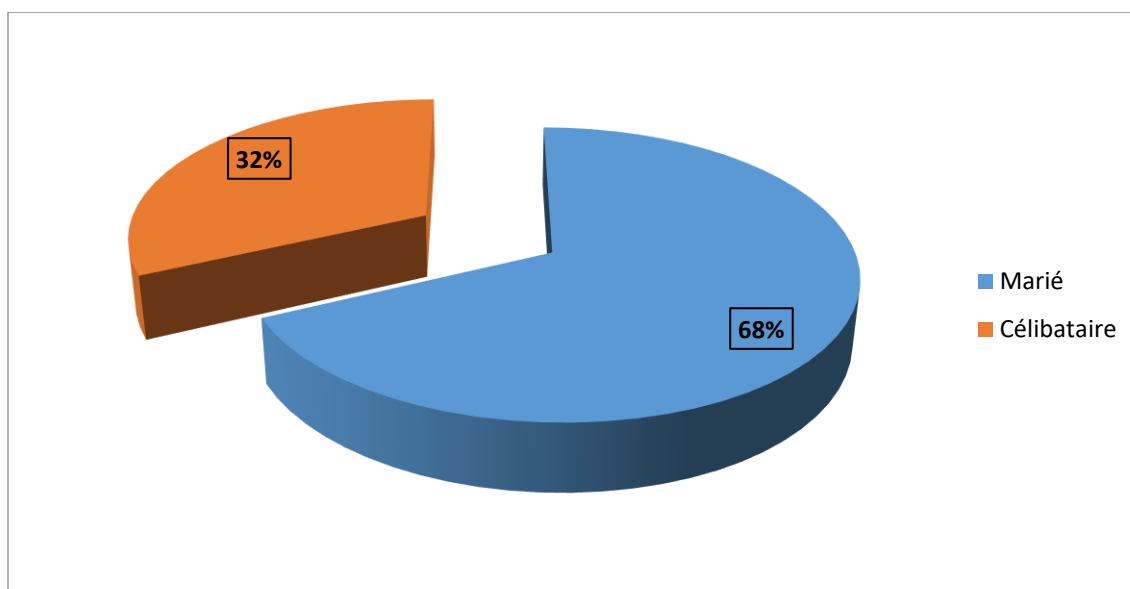
### Question 02 : Quelle est votre situation familiale ?

**Tableau 05 : La situation familiale des employés**

Situation familiale	Effectifs	Pourcentage
Marié(e)	17	68%
Célibataire	08	32%
Total	25	100%

Source : Annexe N°02. Dépouillement de la question N°02

**Figure 12 : La Situation familiale des employés**



Source : Créé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Le tableau et le graphe suscités sont liés à la répartition des employés selon leur situation familiale au sein de Général Emballage, en termes d'effectifs et de pourcentage. Les résultats révèlent une supériorité des salariés mariés par rapport aux célibataires.

## CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »

En effet, nous constatons que les salariés mariés constituent la majorité, avec 17 personnes représentant un taux de 68% de l'effectif total, tandis que les célibataires, ils ne représentent que 32% de l'effectif, soit un total de 8 personnes.

Cette répartition de la situation familiale peut avoir des implications sur la dynamique de l'équipe, les priorités professionnelles et les avantages sociaux offerts par l'entreprise.

Ces données peuvent également utiles pour les responsables RH de l'entreprise, en matière de gestion des avantages sociaux et de conciliation travail-vie personnelle. Par exemple, une entreprise peut décider d'offrir des avantages spécifiques aux employés mariés ou célibataires en fonction de leurs besoins et de leurs préférences.

L'analyse de ces données, permettra sans doute à l'entreprise de mieux comprendre les besoins et les préférences de ses salariés en matière de vie professionnelle et personnelle et ce qui peut contribuer à améliorer la satisfaction au travail, ainsi que leur bien-être.

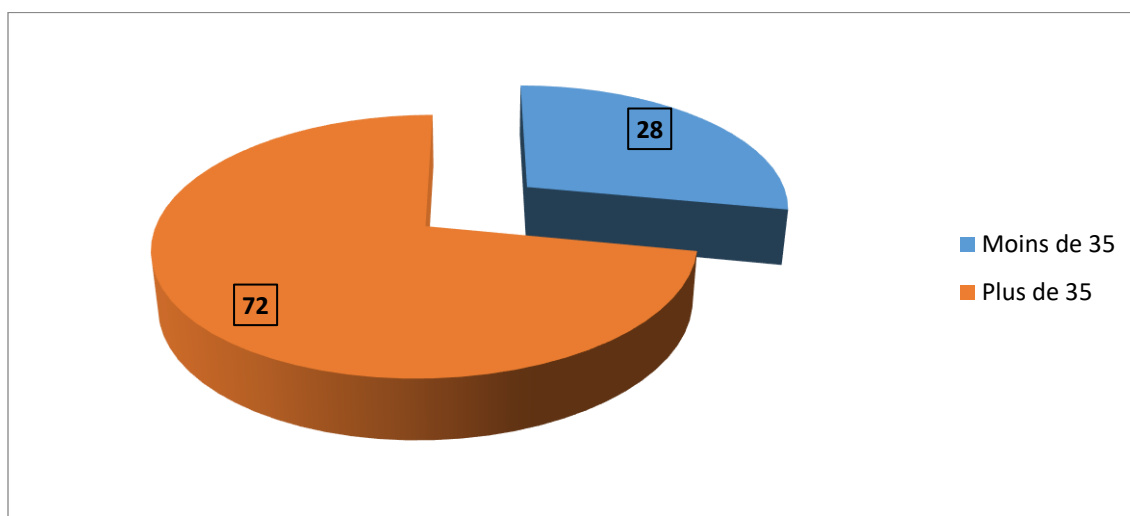
### Question 03 : Quel est votre âge ?

Tableau 06 : Tranche d'âge

Age	Effectifs	Pourcentage
Moins de 35ans	07	28%
Plus de 35ans	18	72%
Total	25	100%

Source : Annexe N°03. Dépouillement de la question N°03

Figure 13 : Tranche d'âge



Source : Créé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain



## CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »

Les données du tableau et du graphe illustrent la répartition des employés en fonction de leur tranche d'âge au sein de l'entreprise Général Emballage, exprimées en termes d'effectifs et de pourcentage. Les données révèlent une différence significative entre les deux groupes d'âge.

En effet, on observe que les employés âgés de plus de 35 ans représentent la majorité avec 18 personnes, soit 72% de l'effectif total. En revanche, les employés de moins de 35 ans ne représentent que 28% de l'effectif total, avec seulement 7 personnes.

Cette répartition par tranche d'âge peut avoir des implications sur la diversité générationnelle au sein de l'entreprise, ainsi que sur la dynamique de l'équipe et les perspectives professionnelles. Les employés plus âgés peuvent apporter une expérience et une expertise considérables, tandis que les employés plus jeunes peuvent apporter une énergie et une perspective novatrice, plus particulièrement dans l'usage des technologies numériques.

Ces données peuvent également influencer les politiques de gestion des RH de l'entreprise Général Emballage, plus particulièrement en matière du développement professionnel et de planification de la relève. A cet égard, elle peut décider d'investir davantage dans la formation et le mentorat des employés plus jeunes pour favoriser leur développement professionnel et assurer une transition en douceur vers des postes de responsabilité à mesure que les employés plus âgés prennent leur retraite.

Ainsi, cette entreprise peut mieux comprendre la composition de son effectif en termes d'âge et prendre des mesures pour favoriser une culture d'inclusion et de collaboration entre les différentes générations et éviter les conflits intergénérationnels.

### Question 04 : Quel est votre statut professionnel au sein de Général Emballage ?

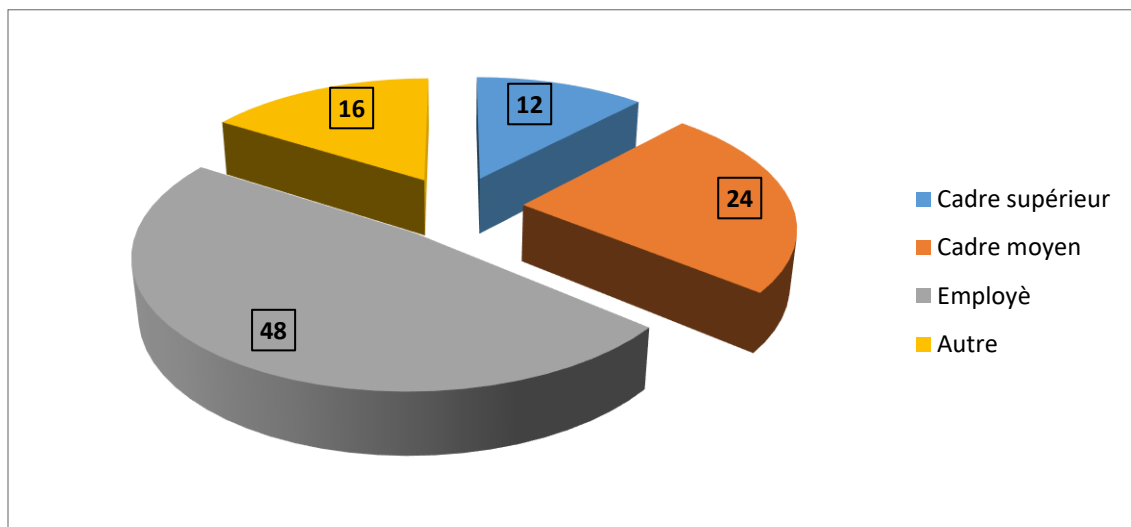
**Tableau 07 : Le statut professionnel des employés**

Statut	Effectifs	Pourcentage
Cadre supérieur	03	12%
Cadre moyen	06	24%
Employé	12	48%
Autre	04	16%
Total	25	100

Source : Annexe N°04. Dépouillement de la question N°04

## CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »

Figure 14 : Le statut professionnel des employés



Source : Créé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Selon le tableau et le graphe ci-dessus présentent la répartition des salariés en fonction de leur statut professionnel au sein de Général Emballage, en termes d'effectifs et de pourcentage. Les données révèlent une diversité de statuts professionnels au sein de l'effectif total.

Les employés non cadres constituent une part importante de l'effectif, avec 12 personnes représentant 48% du total.

Les employés de statut intermédiaire, à savoir les cadres moyens, représentent ainsi une grande proportion par rapport au personnel d'encadrement, avec 6 personnes, soit 24% de l'effectif total.

Quant aux cadres supérieurs représentent la plus petite proportion de l'effectif, avec seulement 3 personnes, soit 12% du total.

Le reste de la catégorie est représenté par d'autres statuts professionnels, totalisant 4 personnes, soit 16% de l'effectif total.

Cette répartition des statuts professionnels peut avoir des implications sur la structure organisationnelle, la prise de décision et la répartition des responsabilités au sein de l'organisation. Les cadres supérieurs, par exemple, sont souvent responsables de la direction stratégique de l'entreprise, tandis que les cadres moyens peuvent être chargés de la mise en

## CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »

œuvre des stratégies définies par la direction. Les employés non cadres, quant à eux, peuvent être plus directement impliqués dans l'exécution des tâches opérationnelles au quotidien.

L'analyse de ces données nous permettra d'avancer l'idée que ces dernières peuvent également influencer les politiques de ressources humaines de l'entreprise, notamment en ce qui concerne la formation, le développement professionnel et la progression de carrière des employés. En comprenant la répartition des statuts professionnels au sein de l'entreprise Général Emballage, elle peut mieux répondre aux besoins et aux aspirations des salariés favorisant ainsi leur engagement et leur satisfaction au travail et donc de leur bien-être.

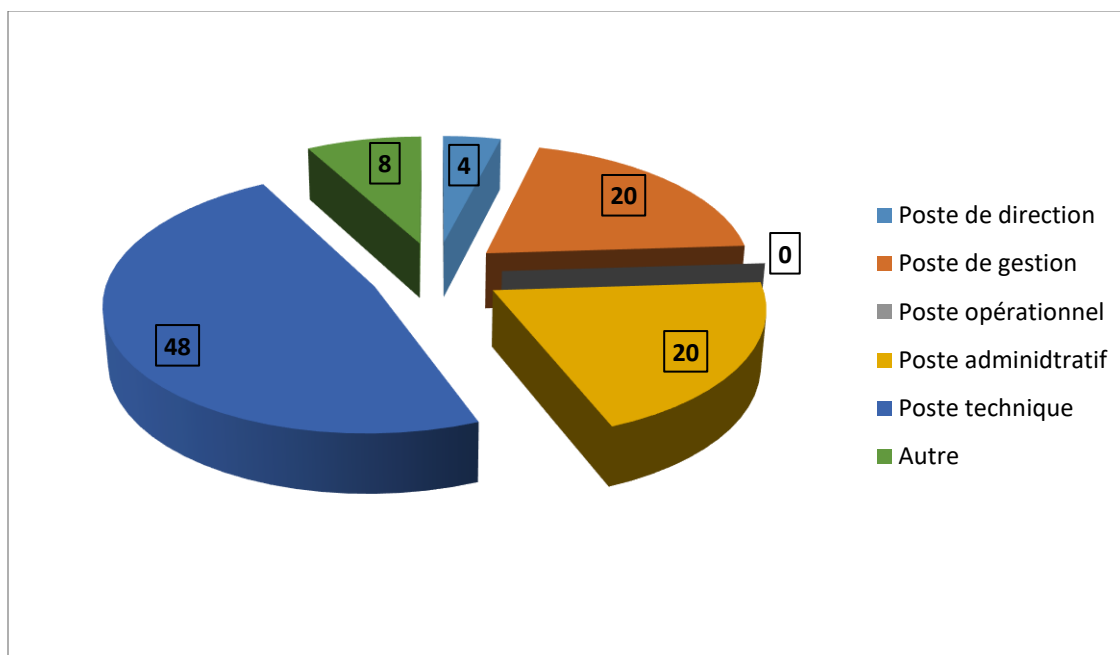
### Question 05 : Quel est votre poste de travail ?

**Tableau 08 : Le Poste de travail des employés**

Poste	Effectifs	Pourcentage
Poste de direction	01	04%
Poste de gestion	05	20%
Poste opérationnel	00	00%
Poste administratif	05	20%
Poste technique	12	48%
Autre	02	8%
Total	25	100%

Source : Annexe N°05. Dépouillement de la question N°05

**Figure 15 : Le Poste de travail des employés**



Source : Créé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

## CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »

---

Les données du graphique et du tableau ci-dessus révèle que la catégorie « *Poste de direction* » compte la présence d'un seul employé, représentant 4% de l'effectif total, suggère une structure organisationnelle relativement plate où les décisions stratégiques sont prises par un petit groupe de personnes. Cela pourrait indiquer une entreprise de taille modeste ou une structure décisionnelle très centralisée.

En contraste, le « *Poste de gestion* », avec 5 employés, soit 20% de l'effectif total, occupant des postes de gestion, cette catégorie représente une part significative de la force de travail. Cela indique une attention particulière portée à la supervision et à la coordination des activités au sein de l'entreprise.

Concernent le « *Poste opérationnel* », l'absence totale d'employés dans cette catégorie peut s'expliquer par une externalisation des tâches opérationnelles, une automatisation croissante ou une structure organisationnelle où les responsabilités opérationnelles sont intégrées dans d'autres postes. Et à propos du « *Poste administratif* » Avec 5 employés, soit 20% de l'effectif total, dans des postes administratifs, cette catégorie reflète l'importance accordée aux fonctions de support telles que la gestion des documents, la coordination des réunions et la communication interne.

Tandis que le « *Poste technique* », représente la catégorie la plus importante est celle des postes techniques, avec 12 employés, soit 48% de l'effectif total. Cela suggère une forte orientation de l'entreprise vers des activités spécialisées nécessitant des compétences techniques, telles que la production, la maintenance ou le développement.

Enfin, la catégorie « *Autre* », les 2 employés classés dans la catégorie "Autre" représentant 8% de l'effectif total, pourraient occuper des postes qui ne rentrent pas clairement dans les catégories énumérées. Une clarification de la nature de ces postes pourrait fournir des informations supplémentaires sur la structure organisationnelle ou les besoins spécifiques de l'entreprise.

En résumé, cette analyse met en lumière une répartition diversifiée des employés selon différents postes, reflétant les besoins spécifiques et les priorités opérationnelles de l'organisation.

## CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »

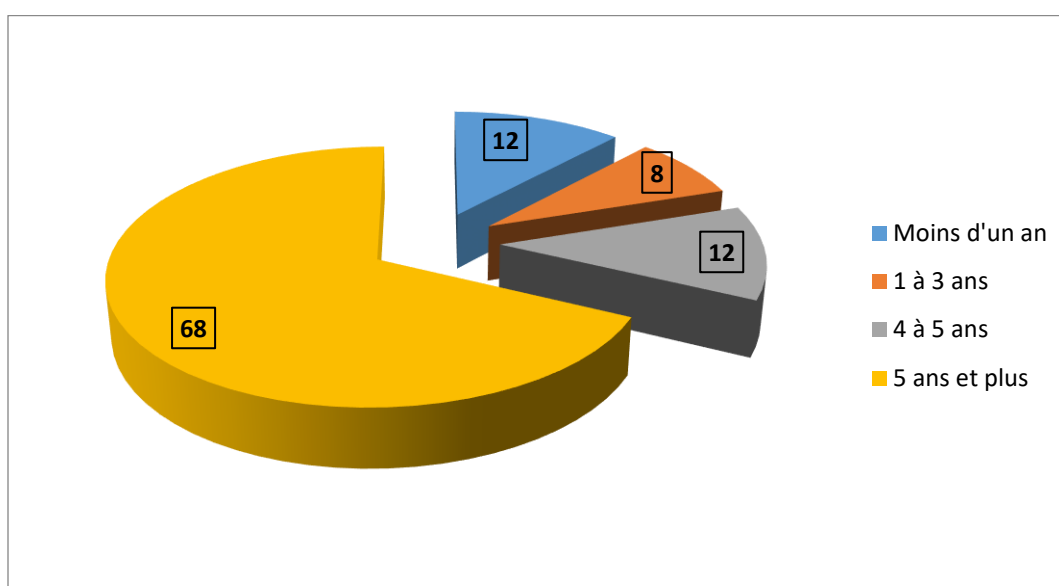
Question 06 : Depuis combien de temps travaillez-vous chez Général Emballage ?

Tableau 09 : Ancienneté des employés chez Général Emballage

Ancienneté	Effectifs	Pourcentage
Moins d'un an	03	12%
1 à 3 ans	02	08%
4 à 5 ans	03	12%
5 ans et plus	17	68%
Total	25	100%

Source : Annexe N°06. Dépouillement de la question N°06

Figure 16 : Ancienneté des employés chez Général Emballage



Source : Créé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

D'après les données du tableau et du graphe portant sur la question liée à l'ancienneté des salariés chez l'entreprise Général Emballage, nous constatons une variété dans l'ancienneté de ces derniers au sein de cette entreprise.

En effet, il ressort que la majorité des employés, soit 17 sur 25, représentant 68% de l'effectif total, ont une durée de service de 5 ans ou plus. Cela renvoie à une certaine stabilité dans l'effectif, avec une proportion significative d'employés ayant une expérience prolongée au sein de l'entreprise. Leur longue période de service peut s'expliquer par une satisfaction au travail et une fidélité envers l'entreprise et donc un développement réussi du sentiment d'appartenance à cette dernière.

## **CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »**

---

Par contre, les autres tranches d'ancienneté sont moins représentées. Trois (03) employés, soit 12%, ont moins d'un an d'ancienneté, tandis que deux (02) employés (8%) ont entre 1 et 3 ans d'ancienneté, et trois (03) employés soit (12%) ont entre 4 et 5 ans d'ancienneté. Ces chiffres plus faibles pour les tranches d'ancienneté inférieures pourraient refléter un taux de rotation plus élevé chez les nouveaux employés, ainsi qu'une politique de recrutement visant à conserver des employés à long terme.

Cette répartition de l'ancienneté des employés peut fournir des informations précieuses pour les politiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Elle permettra d'orienter les programmes de rétention du personnel, les plans de succession et les initiatives de développement professionnel pour assurer la continuité des compétences et promouvoir la croissance interne.

Par ailleurs, ces données peuvent également aider à évaluer la stabilité organisationnelle des salariés et à identifier les tendances en matière de rétention du personnel. En comprenant la durée de service des salariés, l'entreprise Général Emballage peut mieux anticiper les besoins en recrutement et en formation, particulièrement dans les technologies numériques, contribuant ainsi à une gestion efficace de ses ressources humaines.

- **La numérisation au sein de Général Emballage :**

**Question 07 : Comment évaluez-vous la communication interne au sein de l'organisation ?**

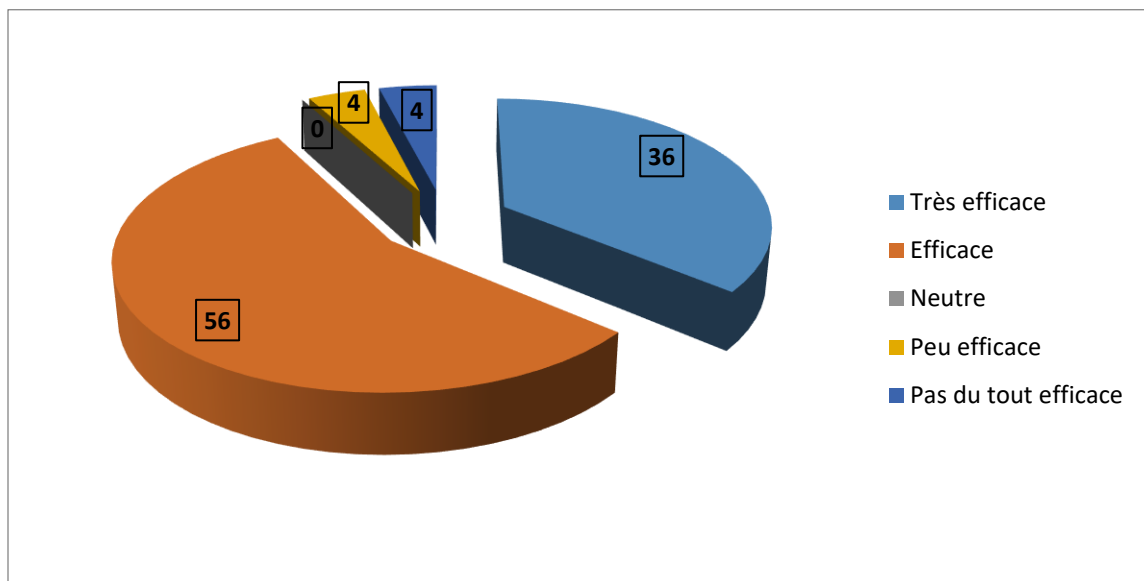
**Tableau 10 : L'évaluation de la communication interne au sein de l'organisation**

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Très efficace	09	36%
Efficace	14	56%
Neutre	00	00%
Peu efficace	01	04%
Pas du tout efficace	01	04%
Total	25	100%

**Source : Annexe N°07. Dépouillement de la question N°07**

## CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »

**Figure 17 : L'évaluation de la communication interne au sein de l'organisation**



Source : Créé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Selon les données du tableau du graphe ci-dessus, nous constatons que 36 % des salariés (soit 09 personnes) considèrent que la communication interne de Général Emballage est très efficace. Ensuite 56% des salariés, soit quatorze (14) individus, jugent l'approche efficace, indiquant ainsi un niveau de satisfaction plus élevé.

Ils estiment que la communication fonctionne bien dans l'ensemble, malgré quelques domaines pouvant nécessiter des améliorations.

Enfin, en ce qui concerne les 03 dernières catégories, elles considèrent la communication interne comme étant insatisfaites au sein de l'entreprise.

### **Question 08 : Comment évaluez-vous l'impact de la numérisation sur votre travail ?**

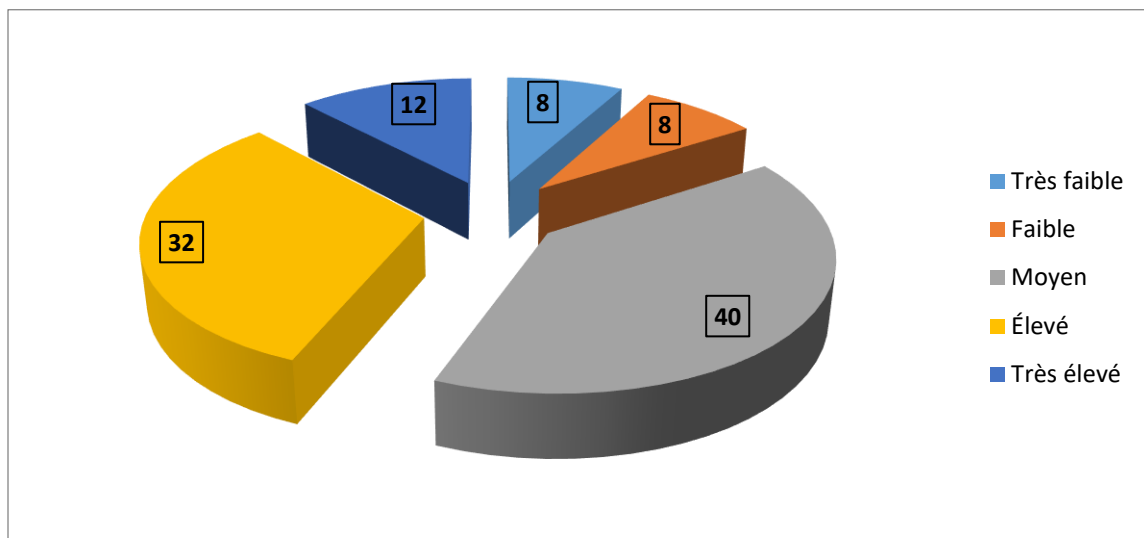
**Tableau 11 : L'évaluation de l'impact de la numérisation sur le travail des employés**

Numérisation	Effectifs	Pourcentage
Très faible	02	08%
Faible	02	08%
Moyen	10	40%
Elevé	08	32%
Très élevé	03	12%
Total	25	100%

Source : Annexe N°08. Dépouillement de la question N°08

## CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »

Figure 18 : L'évaluation de l'impact de la numérisation sur le travail des employés



Source : Créé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

D'après les données présentées plus haut, seulement deux personnes (02), soit 8% des salariés, ont évalué l'approche de numérisation de Général Emballage comme étant très faible.

Cela signifie qu'un très faible taux d'employés est extrêmement non satisfait de cette approche. La même observation peut être réservée à la catégorie faible.

En revanche, une proportion plus importante, représentant dix (10) personnes soit 40%, ont évalué cette approche comme moyenne. Cela suggère que la majorité des salariés sont moyennement satisfaits, bien qu'il y ait certainement des aspects à améliorer pour répondre encore mieux à leurs besoins spécifiques. Puis, huit (8) personnes, soit 32%, ont jugé l'approche comme élevée.

Cela indique qu'un nombre significatif des acteurs estime que l'approche de numérisation est acceptable mais qu'elle pourrait être améliorée pour mieux répondre à leurs attentes et exigences.

En somme, bien que certains employés soient moyennement satisfaits de l'impact de la numérisation sur l'entreprise Général Emballage, une partie importante estime que celle-ci a un grand impact sur l'entreprise avec des possibilités d'amélioration pour mieux répondre aux besoins de l'ensemble du personnel.



## CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »

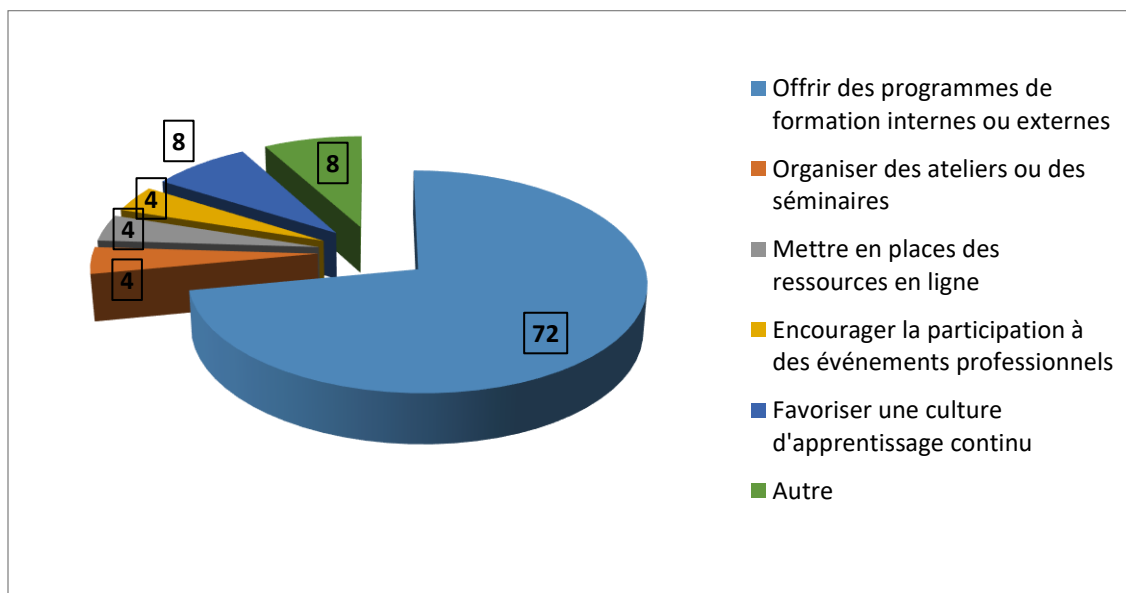
**Question 09 : Comment votre entreprise encourage-t-elle la formation et le développement des compétences numériques de ses employés ?**

**Tableau 12 : Encouragement de la formation et du développement des compétences numériques des employés dans l'entreprise**

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Offrir des programmes de formation internes ou externes	18	72%
Organiser des ateliers ou des séminaires	01	04%
Mettre en place des ressources en ligne	01	04%
Encourager la participation à des événements professionnels	01	04%
Favoriser une culture d'apprentissage continu	02	08%
Autre	02	08%
Total	25	100%

Source : Annexe N°09. Dépouillement de la question N°09

**Figure 19 : Encouragement de la formation et du développement des compétences numériques des employés dans votre entreprise**



Source : Créé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

D'après les données du tableau et du graphe précédent, la majorité des répondants, soit 72%, sont d'accord sur le fait que l'entreprise encourage la formation et le développement des compétences numériques de ses employés par l'offre de programmes de

## CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »

formation internes ou externes . Un répondant pour organiser des ateliers ou des séminaires. De même pour mettre en place des ressources en ligne et pour encourager la participation à des événements professionnels avec un pourcentage de 4% soit l'équivalent d'un salarié pour chacune des deux variables. Enfin, 8% des interrogés indiquent qu'ils favorisent une culture d'apprentissage continu, le même cas pour « autre ».

Ces résultats nous permettent de déduire que la majorité des acteurs objet de notre enquête valorise l'importance l'intégration de la variable de la formation et le développement des compétences dans les différents services de General Emballage.

Il est claire donc, que la formation en général et dans le numérique en particulier joue un rôle particulier tant dans l'efficacité des services de l'entreprise que dans les compétences de sa composante humaine.

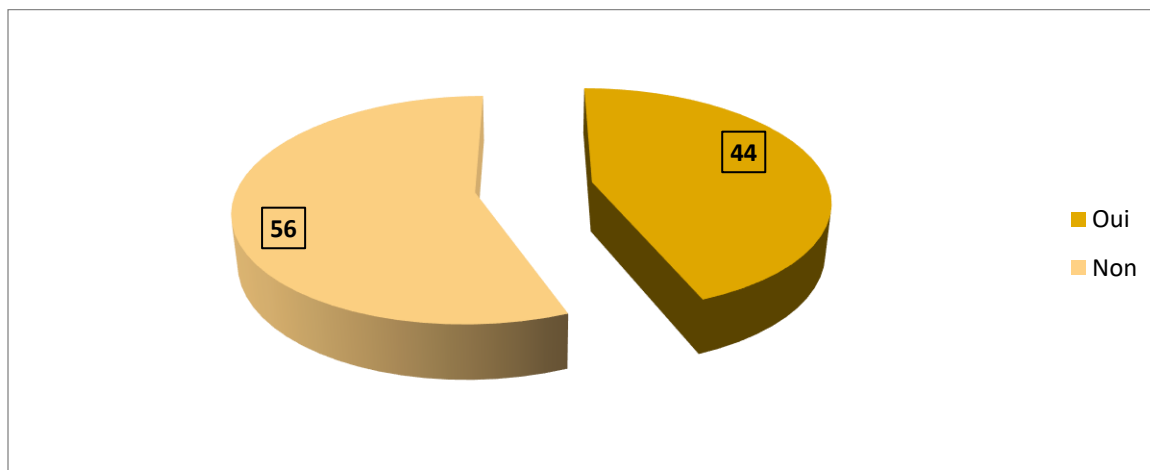
**Question 10 : Avez-vous participé à des formations ou des programmes de développement professionnel axés sur la numérisation au cours des deux dernières années ?**

**Tableau 13 : Participation à des formations ou des programmes de développement professionnel**

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui	11	44%
Non	14	56%
Total	25	100%

Source : Annexe N°10. Dépouillement de la question N°10

**Figure 20 : Participation à des formations ou des programmes de développement professionnel**



Source : Créé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

## **CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »**

---

Selon le graphique et le tableau présentés, onze (11) personnes, soit 44% des employés, ont bénéficié d'une formation approfondie. Cela indique que cette partie du personnel est bien équipée pour utiliser efficacement les outils numériques dans leurs fonctions. Leur formation approfondie leur confère les compétences et les connaissances nécessaires pour tirer pleinement partie des technologies disponibles.

Toutefois, il y a lieu de signaler 14 personnes, représentant 58% des salariés, n'ont reçu aucune formation. Ce constat permet de nous rendre compte qu'il existe une majorité importante d'employés qui n'est pas du tout préparée à utiliser les outils numériques dans le travail. Ces employés pourraient rencontrer des difficultés à exploiter efficacement les technologies dans leur travail quotidien en raison d'un manque de connaissances ou de compétences spécifiques.

En effet, assurer une formation adéquate à l'usage des outils numériques pour les salariés est une étape essentielle pour garantir leur efficacité et leur succès dans un environnement de travail de plus en plus axé sur la technologie. Cette formation leur permet de maîtriser les compétences nécessaires pour utiliser efficacement les outils numériques, réduisant ainsi les erreurs et les problèmes techniques. De plus, elle encourage l'innovation en l'aidant à adopter de nouvelles méthodes de travail et à s'adapter rapidement aux évolutions technologiques.

En l'absence d'une formation adéquate, les employés peuvent rencontrer des difficultés dans l'utilisation des technologies. Cette situation peut non seulement affecter la productivité et l'efficacité au sein de l'entreprise, mais aussi causer une frustration chez les employés, entraînant une baisse de motivation et d'engagement. De plus, le manque de compétences numériques peut rendre l'entreprise moins compétitive sur le marché, en retardant son adaptation aux nouvelles technologies et en limitant son potentiel d'innovation.

## CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »

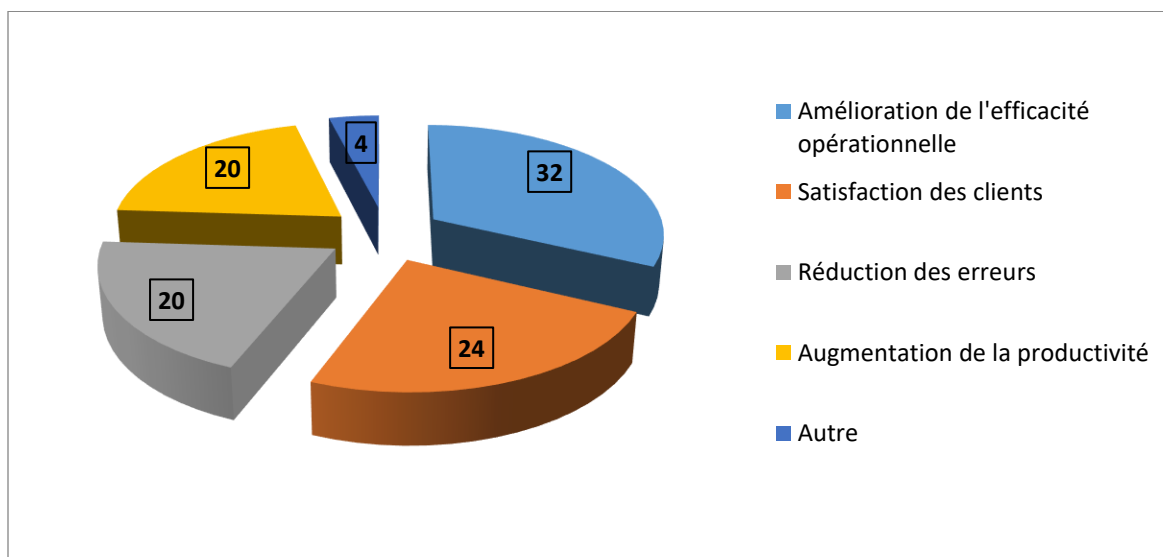
Question 11 : Comment mesurez-vous le succès de vos initiatives de numérisation ?

Tableau 14 : Mesure du succès des initiatives de numérisation

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Amélioration de l'efficacité opérationnelle	08	32%
Satisfaction des clients	06	24%
Réduction des erreurs	05	20%
Augmentation de la productivité	05	20%
Autre	01	04%
Total	25	100%

Source : Annexe N°11. Dépouillement de la question N°11

Figure 21 : Mesure du succès des initiatives de numérisation



Source : Créé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

D'après les données ci-dessus, nous pouvons observer quatre (04) catégories d'employés en ce qui concerne la mesure de succès des initiatives de la numérisation : La majorité des salariés (08), soit 32%, ont constaté une amélioration de l'efficacité opérationnelle. On peut comprendre donc que pour ces individus, la transition vers des processus numériques a eu un impact significatif sur leurs initiatives. Un groupe de 24% (06) a noté une satisfaction des clients, bien que les avantages ne soient pas aussi marqués que dans la première catégorie.

## CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »

Ensuite, suit la variable liée à la réduction des erreurs et l'augmentation de la productivité avec un pourcentage de 20% soit cinq (05) personnes.

Enfin, une petite proportion d'employés, soit 4% (une personne) n'a pas d'avis sur la question.

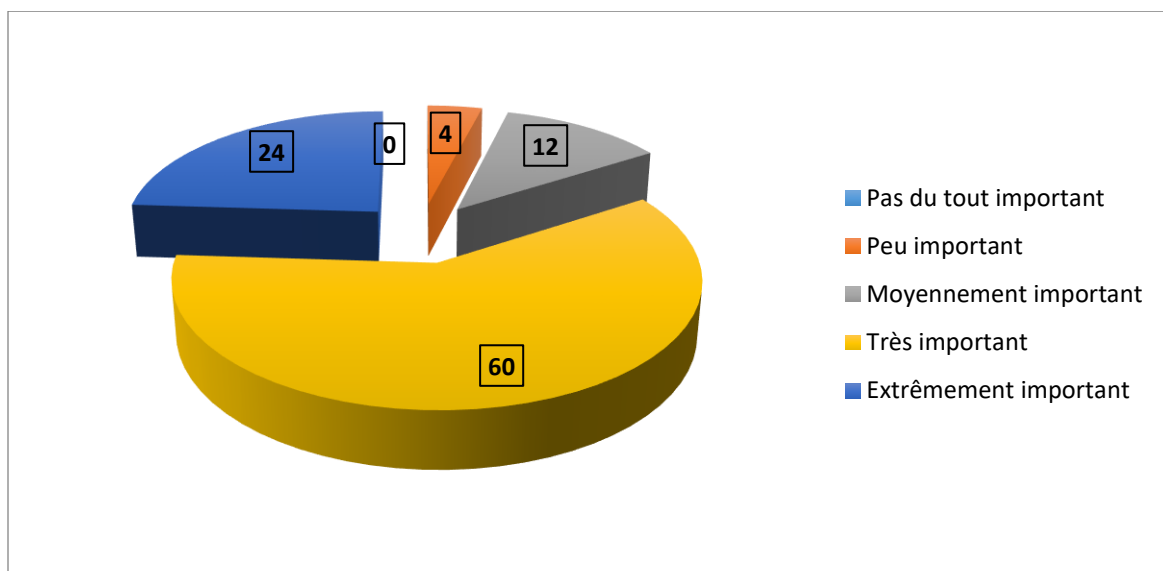
**Question 12 : Dans quelle mesure est-il important pour votre entreprise d'investir dans la numérisation ?**

**Tableau 15 : L'importance de l'investissement dans la numérisation pour l'organisation.**

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Pas du tout important	00	00%
Peu important	01	04%
Moyennement important	03	12%
Très important	15	60%
Extrêmement important	06	24%
Total	25	100%

Source : Annexe N°12. Dépouillement de la question N°12

**Figure 22 : L'importance de l'investissement dans la numérisation pour l'organisation**



Source : Créé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Les données du tableau et du graphe visés plus haut, présentent l'importance de l'investissement dans la numérisation pour l'entreprise, exprimée en termes d'effectifs et de

## **CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »**

---

pourcentages. Elles soulignent le degré de priorité accordée à la numérisation au sein de l'entreprise.

La majorité écrasante des répondants, soit 15 sur 25, représentant 60% de l'ensemble des réponses, considèrent l'investissement dans la numérisation comme "très important". Ce résultat met en évidence une reconnaissance significative de l'importance stratégique de la numérisation pour l'entreprise Général Emballage. La transition vers des processus numériques est perçue comme cruciale pour la compétitivité et la durabilité de l'entreprise à long terme.

Par ailleurs, 6 répondants, soit 24% du total, vont encore plus loin en qualifiant cet investissement «d'extrêmement important". Cette catégorie renforce l'idée que la numérisation est considérée comme une priorité absolue, nécessitant un engagement significatif en termes de ressources et d'efforts pour assurer son succès.

Par contre, moins de répondants considèrent l'investissement dans la numérisation comme "moyennement important", avec 3 réponses représentant ainsi 12% du total, et "peu important", avec une seule réponse représentant 4%. Cela indique que même si une minorité relative ne considère pas la numérisation comme une priorité absolue, la grande majorité reconnaît son importance stratégique.

Aucun répondant n'a indiqué que l'investissement dans la numérisation n'était "pas du tout important". Nous constatons donc un consensus général sur l'importance de la numérisation pour l'entreprise, même si les niveaux d'importance varient légèrement parmi les répondants.

En conclusion, ces données mettent en lumière l'importance stratégique accordée à l'investissement dans la numérisation au sein de l'entreprise. Elles soulignent la nécessité d'adopter une approche proactive pour répondre aux besoins en numérisation de l'entreprise en mettant l'accent sur l'allocation adéquate des ressources et la mise en œuvre efficace des initiatives numériques pour assurer sa compétitivité et sa croissance futures.

## CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »

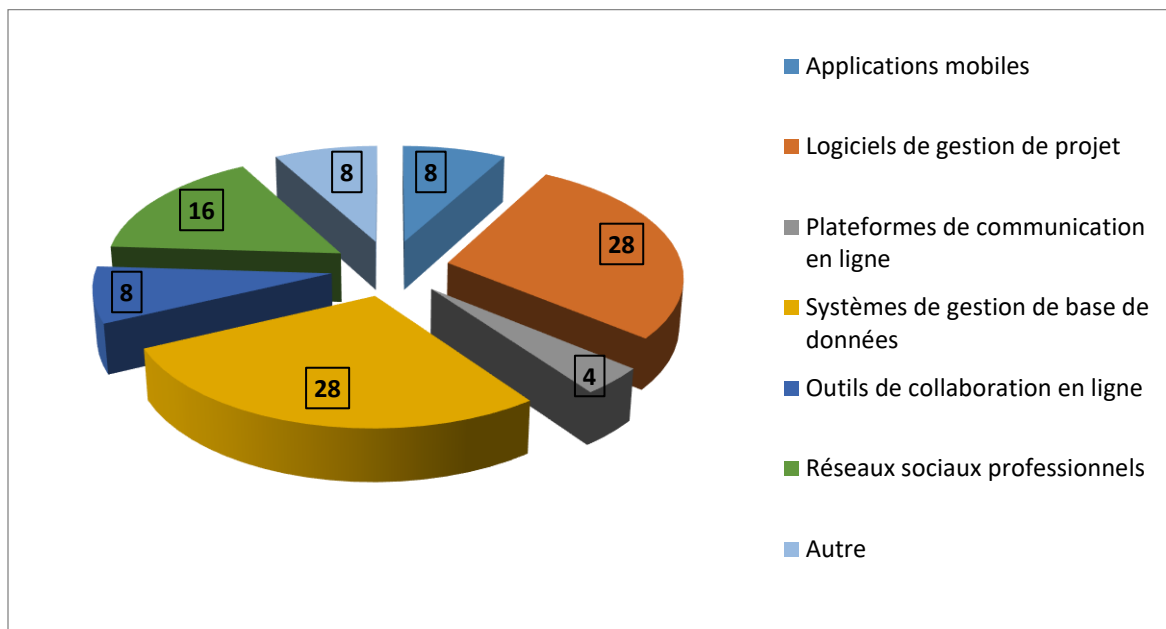
**Question 13 : Quels outils ou technologies numériques utilisez-vous régulièrement dans votre travail ?**

**Tableau 16 : L'utilisation régulière d'outils ou de technologies numériques dans le travail des employés**

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Applications mobiles	02	08%
Logiciels de gestion de projets	07	28%
Plateformes de communication en ligne	01	04%
Systèmes de gestion de base de données	07	28%
Outils de collaboration en ligne	02	08%
Réseaux sociaux professionnels	04	16%
Autre	02	08%
Total	25	100%

Source : Annexe N°13. Dépouillement de la question N°13

**Figure 23 : L'utilisation régulière d'outils ou de technologies numériques dans le travail des employés**



Source : Créé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

## CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »

Les résultats révèlent que la plupart des outils utilisés dans leur travail sont les logiciels de gestion de projet, et les systèmes de gestion de base de données, avec un même pourcentage de 28%. Les réseaux sociaux professionnels avec 16% des personnes interrogées.

De même, les applications mobiles et les outils de collaboration en ligne, et autres avec un pourcentage de 8%.

Enfin les plateformes de communication en ligne avec un pourcentage de 4%. Cette diversité dans les outils de numérisation utilisés par General Emballage, semble être une stratégie intentionnelle pour assurer une diffusion efficace des informations auprès du personnel.

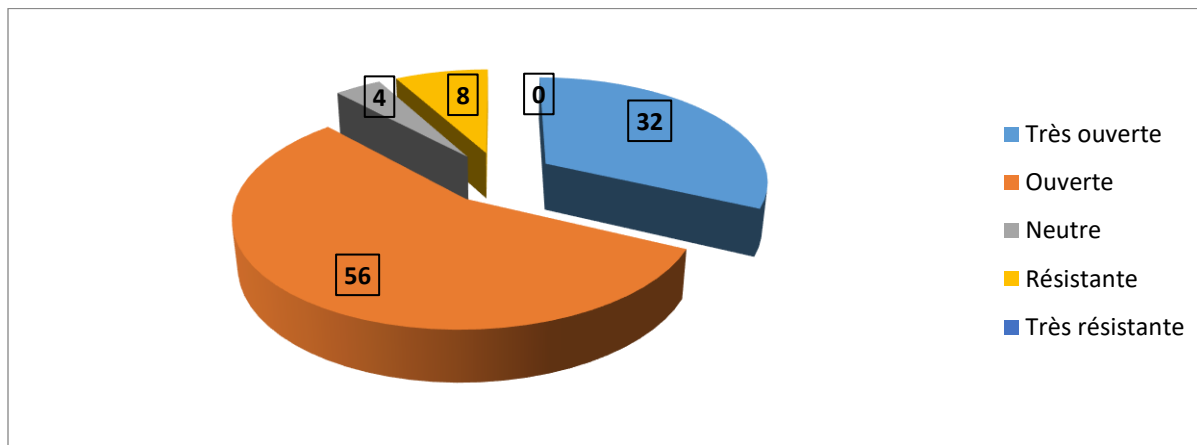
**Question 14 : Quelle est votre perception de l'attitude de vos collègues ou de votre équipe envers les initiatives de numérisation et les changements qui en résultent ?**

**Tableau 17 : La perception de l'attitude des collègues ou de l'équipe envers les initiatives de numérisation et les changements qui en résultent.**

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Très ouverte	08	32%
Ouverte	14	56%
Neutre	01	04%
Résistante	02	08%
Très résistante	00	00%
Total	25	100%

Source : Annexe N°14. Dépouillement de la question N°14

**Figure 24 : La perception de l'attitude des collègues ou de l'équipe envers les initiatives de numérisation et les changements qui en résultent.**



Source : Créé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain



## **CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »**

---

Les données du tableau et du graphe cités plus haut, nous permettent de comprendre la perception de l'attitude des collègues ou de l'équipe envers les initiatives de numérisation et les changements qui en résultent, avec les effectifs correspondants et les pourcentages associés. Les données révèlent une diversité d'attitudes au sein de l'entreprise à l'égard de la numérisation.

La majorité des répondants, soit 14 sur 25, représentant 56% du total, perçoit l'attitude de ses collègues ou de l'équipe comme "ouverte" envers les initiatives de numérisation. Cela suggère une réceptivité positive de la part de la majorité des membres de l'équipe face aux changements induits par la numérisation, ce qui peut faciliter la mise en œuvre et l'adoption réussie des nouvelles technologies au sein de l'entreprise.

Pareillement, 8 répondants, soit 32% du total, estiment que l'attitude de leurs collègues ou de l'équipe est "très ouverte" envers les initiatives de numérisation. Cette catégorie renforce l'idée d'une forte volonté de changement et d'une disposition proactive à adopter les nouvelles technologies numériques au sein de l'entreprise.

Une minorité relative de répondants est à signaler, représentant 8% du total, perçoit l'attitude de ses collègues ou de l'équipe comme "résistante" envers les initiatives de numérisation, tandis qu'un seul répondant (4% du total) se situe dans la catégorie "neutre". Cela indique qu'il existe une certaine diversité d'opinions au sein de l'entreprise, avec quelques membres exprimant une résistance ou une neutralité face aux changements induits par la numérisation.

Aucun répondant n'a indiqué que l'attitude de leurs collègues ou de l'équipe était "très résistante". Cela voudrait dire que, dans l'ensemble, il n'y a pas de fortes oppositions ou obstacles majeurs à la mise en œuvre des initiatives de numérisation au sein de l'entreprise.

En conclusion, ces données mettent en évidence une tendance majoritairement positive à l'égard de la numérisation au sein de l'entreprise Général Emballage, avec une ouverture et même une forte ouverture des collègues ou de l'équipe envers les initiatives de numérisation.

Cependant, il est important de reconnaître la diversité d'opinions et de perspectives au sein de l'entreprise, et d'adopter des approches de gestion du changement efficaces pour garantir une transition réussie vers la numérisation.

## CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »

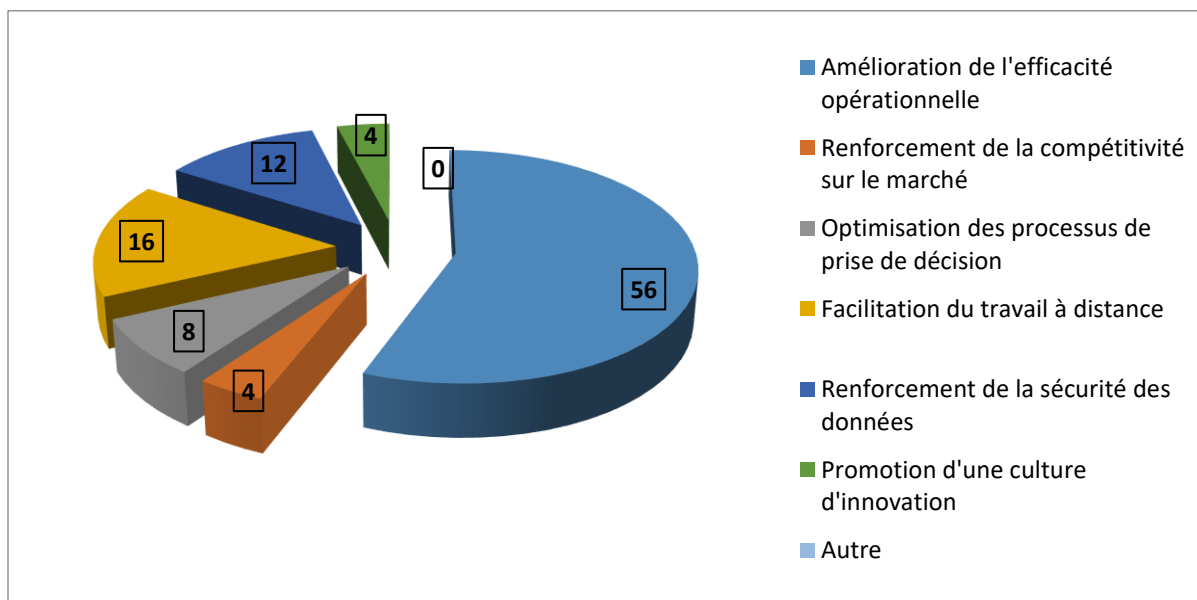
**Question 15 : Quels sont les avantages que la numérisation apporte à votre organisation ?**

**Tableau 18 : Les avantages apportés à l'organisation par la numérisation**

Avantages de la numérisation	Effectifs	Pourcentage
Amélioration de l'efficacité opérationnelle	14	56%
Renforcement de la compétitivité sur le marché	01	04%
Optimisation des processus de prise de décision	02	08%
Facilitation du travail à distance	04	16%
Renforcement de la sécurité des données	03	12%
Promotion d'une culture d'innovation	01	04%
Autre	00	00%
Total	25	100%

Source : Annexe N°15. Dépouillement de la question N°15

**Figure 25 : Les avantages apportés à l'organisation par la numérisation**



Source : Créé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Les résultats obtenus reflètent une analyse approfondie des objectifs et des priorités stratégiques de l'entreprise Général Emballage, mettant clairement la lumière sur les domaines clés où des améliorations sont nécessaires. L'accent est essentiellement mis sur

## **CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »**

---

l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, avec une majorité écrasante des effectifs et un pourcentage significatif de 56%. Cela témoigne de la volonté de l'entreprise de maximiser ses ressources, et d'optimiser ses processus internes pour atteindre une performance opérationnelle optimale.

De plus, la reconnaissance de l'importance de la sécurité des données est manifestée avec un pourcentage de 12% notable dédié à ce domaine, soulignant ainsi la sensibilisation croissante aux défis liés à la protection des informations sensibles dans un environnement numérique en constante évolution.

Les résultats révèlent également une prise de conscience croissante de l'importance du travail à distance, probablement en réponse aux changements induits par des événements mondiaux récents (COVID-19), avec un nombre significatif de l'effectif global, soit quatre 04 (16%) personnes ont signalé la facilitation de cette pratique, appelé actuellement le télétravail.

Enfin, bien que moins représentées en termes d'effectifs, des initiatives telles que le renforcement de la compétitivité sur le marché et la promotion d'une culture avec seul effectif (1) d'un pourcentage de 04%, l'optimisation des processus de prise de décision de deux effectifs (02) d'un pourcentage de 08%, démontrent une vision stratégique à long terme visant à maintenir une position concurrentielle forte et à favoriser la croissance et l'adaptabilité de cette entreprise face à son environnement commercial dynamique.

Globalement, ces données nous permettent d'avoir un précieux aperçu des priorités organisationnelles, mettant en lumière les domaines clés sur lesquels l'entreprise se concentre pour atteindre ses objectifs stratégiques et maintenir ainsi sa compétitivité sur le marché.

**Question 16 : Quels sont, selon vous, les principaux défis auxquels votre organisation est confrontée dans le processus de numérisation de ses activités ?**

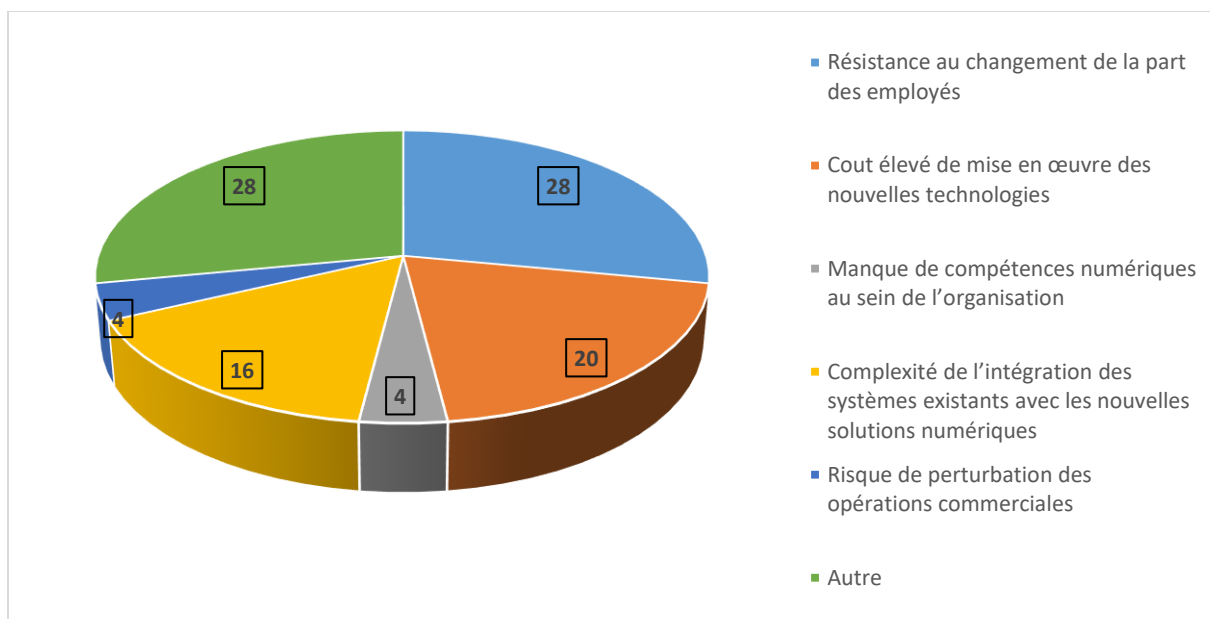
**Tableau 19 : Les principaux défis de la numérisation des activités de l'organisation**

## CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Résistance au changement de la part des employés	07	28%
Cout élevé de mise en œuvre des nouvelles technologies	05	20%
Manque de compétences numériques au sein de l'organisation	01	04%
Complexité de l'intégration des systèmes existants avec les nouvelles solutions numériques	04	16%
Risque de perturbation des opérations commerciales	01	04%
Autre	07	28%
Total	25	100%

Source : Annexe N°16. Dépouillement de la question N°16

**Figure 26 : Les principaux défis de la numérisation des activités de l'organisation**



Source : Créé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Les données ci-dessus (tableau et graphe) sont liées aux principaux défis de la numérisation des activités au sein de l'entreprise, exprimés en termes d'effectifs et de pourcentage. Les résultats révèlent plusieurs aspects cruciaux à prendre en considération lors de la transition vers le numérique.

## **CHAPITRE 03 : Etat de la numérisation au sein de l'entreprise « Général Emballage SPA »**

---

Premièrement, la résistance au changement de la part des acteurs est considéré comme le défi le plus fréquemment cité et représentant 28% des réponses. Cela fait ressortir l'importance de la gestion du changement et de l'engagement des employés dans le processus de transformation numérique. Des stratégies de communication et de formation efficaces sont plus que nécessaires pour permettre d'atténuer cette résistance et favoriser l'acceptation du changement.

Ensuite, le coût élevé de mise en œuvre des nouvelles technologies est identifié comme un défi majeur, avec 20% des répondants l'ayant mentionné. Cela met en lumière la nécessité d'une planification financière minutieuse et d'une allocation adéquate des ressources pour soutenir les investissements dans les technologies numériques. Des analyses de rentabilité approfondies peuvent être nécessaires pour évaluer les coûts et les avantages de ces investissements.

Par ailleurs, le manque de compétences numériques au sein de l'organisation, bien que moins fréquent, est tout de même relevé comme un défi par 4% des répondants. Cela démontre l'intérêt de développer les compétences et les capacités numériques nécessaires pour l'entreprise, que ce soit par le biais de formations internes, de recrutements ciblés ou de partenariats avec des experts externes.

La complexité de l'intégration des systèmes existants avec les nouvelles solutions numériques est également un défi notable, cité par 16% des répondants. Cela met en évidence l'importance d'une approche holistique de la transformation numérique, qui prend en compte l'interopérabilité et la compatibilité des différents systèmes et applications utilisés par cette entreprise.

Enfin, le risque de perturbation des opérations commerciales est mentionné par 4% des répondants. L'utilité de l'importance de la planification et de la gestion des risques, lors de la mise en œuvre de nouvelles technologies, est soulignée et ce dont de le but de minimiser les interruptions et les impacts négatifs sur les activités commerciales.

En conclusion, nous pouvons affirmer que ces diverses données fournissent des perspectives précieuses sur les défis rencontrés lors de la numérisation des activités de l'entreprise Général Emballage, et soulignent l'importance de prendre en compte ces facteurs dans la planification et la mise en œuvre de la transformation numérique.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

Notre recherche se penche sur l'influence de la numérisation sur l'organisation de l'entreprise Général Emballage, à l'aide d'une approche quantitative qui repose sur un échantillon de 25 employés.

L'analyse approfondie du cadre théorique était notre première démarche en mettant en avant les concepts clés associés aux différents aspects de la numérisation et de ses impacts sur les structures organisationnelles. Ensuite, nous avons exploré plusieurs aspects liés à l'évolution à la fois des tâches et des compétences numériques.

Dans la dernière partie de notre recherche, nous nous sommes concentrées sur l'analyse des données recueillies à partir des questionnaires menés auprès des salariés de Général Emballage. Ces outils nous ont permis de collecter des informations cruciales sur l'impact de la numérisation au sein de ladite entreprise. Les réponses des 25 participants ont été minutieusement examinées et interprétées pour en déduire les conclusions pertinentes.

A ce titre, l'enquête de terrain, menée au sein de l'entreprise Général Emballage, a révélé que l'action de la numérisation des organisations va bien au-delà de l'adoption de nouvelles technologies : elle nécessite une refonte complète des processus et des mentalités au sein des entreprises. A cet égard, les salariés peuvent éprouver de la réticence face à de nouvelles technologies pour diverses raisons, comme la peur de l'inconnu, le manque de confiance dans leurs compétences pour utiliser ces nouveaux outils, ou simplement une préférence pour les méthodes éprouvées et familières. Les entreprises doivent souvent mettre en place des stratégies de gestion du changement pour surmonter cette réticence.

Effectivement, la formation numérique est identifiée comme étant un levier essentiel pour surmonter ces réticences et permettre aux employés d'acquérir les compétences nécessaires pour s'adapter aux technologies numériques. Les programmes de formation bien conçus permettent aux salariés de comprendre les avantages de ces dernières et de se sentir plus à l'aise et compétents dans leur usage.

Par ailleurs, l'intégration de ces technologies numériques modifie souvent la nature des tâches effectuées par les salariés. A ce titre, les compétences numériques deviennent de plus en plus cruciales dans presque tous les métiers, transformant ainsi les exigences et les qualifications demandées aux acteurs de l'entreprise.

Pour tout cela et en se basant sur les résultats obtenus, nous sommes ainsi en mesure de valider les hypothèses émises :

## Conclusion générale

---

- **Les salariés peuvent s'attacher aux méthodes traditionnelles de travail et être réticents à adopter de nouvelles technologies ou à modifier leurs habitudes de travail.**
- **La formation numérique peut être un levier pour l'acquisition des compétences numériques et réduire ainsi les réticences des acteurs.**
- **L'adoption des technologies numériques impactent les métiers (tâches) et les compétences des salariés de l'entreprise.**

En conclusion, nous pouvons dire que notre étude a montré que les technologies numériques actuelles sont plus intégratives et se diffusent plus rapidement que les révolutions précédentes. Elles entraînent la destruction d'emplois traditionnels, permettent la création de nouveaux métiers, et une demande accrue pour les compétences numériques. Néanmoins, cela accentue la polarisation du marché du travail, avec une augmentation des inégalités entre les emplois hautement qualifiés et les emplois moyennement qualifiés.



# **Références bibliographiques**

## Bibliographie

### Ouvrages :

- 01-** Crozier, M., Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le Système*. Le Seuil.
- 02-** Dessler, G., Frederick, A., et Starke Dianne, J. C. (2004). *La gestion des organisations principes et tendances au XXIe siècle*. Canada: édition du nouveau pédagogo INC. P 224 - 225.
- 03-** Dessler, G., Frederick, A., et Starke Dianne, J. C. (2004). *La gestion des organisations principes et tendances au XXIe siècle*. Canada: édition du nouveau pédagogo INC. P 21 - 22.
- 04-** Deterie, P., Broyez, C. (2001). *La communication interne au service du management*. Paris : édition liaison. P.143.
- 05-** Gagné, F. (1973). *Changement planifié et développement des organisations*. Vicissitudes d'une expérience de changement planifié basée sur l'évaluation des enseignants par leurs étudiants, in R. Tessier et Y. Tellier. Montréal, IFG, et Paris, Epi. p. 681.
- 06-** Guiderdoni. K., (2010). *Illustration des nouvelles formes de coordination avec les TIC, le cas Eurocopter*, dans Kalika, M., Helfer J-P., et Orsoni J. Management, cas et applications (3<sup>e</sup> éd). Vuibert, P : 312-313.
- 07-** Helfer, J.P., Kalika, M., Orsoni, J. (2010). *Management stratégie et organisation*. Paris : 8<sup>ème</sup> édition Magnard-Vuibert. P: 402.
- 08-** Kotler, J. (1995). *Essentiel du management*. ET plus généralement Leading change, Harvard Business School Press, 1996.
- 09-** Lesourne, J. (1985). *L'entreprise et ses futurs: comment la voient les chefs d'entreprise, comment l'imagine la prospective*. Paris : Ed. Masson, 1985. P : 180.
- 10-** Lévy-Leboyer, C. (2009). *La gestion des compétences*. Paris : 2eme édition. Editions d'organisation. Groupe Eyrolles. P.18.

11- Lewin, K. (1966). *Décisions de groupe et changement social*. In A. Lévy (Ed.), *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains*, Dunod, Paris.

12- Nicole, A., Gruère, J-P., Jabes, J., Laroche, H., Michel, S. (1991). *Management, aspects humains et organisationnels*. France : Presses universitaires de France. P 11.

13- Romelaer, P., In: J, Simon., P, J. (1997). *Changement d'organisation et ressources humaines*. Encyclopédie de gestion, Economisa. P : 307-324.

### **Articles de revues :**

01- Bareil, C., Savoie, A. (2002). *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel*. In *Transformer l'organisation*, sous la direction de Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir. P : 151.

02- Bayram, O. et Demirtel, H. (2014). *Effect of ICT on information sharing in enterprises: the case of ministry of development. Proceedings of the 15th European conference on knowledge management* .p.94-101.

03- Bentaiba, F., et Araba, R. (2022). *La transformation numérique des entreprises économiques*. Revue Innovation, « Vol. 12 : N° 01 » p : 482.

04- Bernier, A. et Monchatre, S. (2018). *Introduction : Emploi, travail et compétences à l'épreuve du numérique*. Lien social et Politiques, (81), 4-20. <https://doi.org/10.7202/1056301ar>.

05- Boutary M., Monnoyer M-C. et St Pierre J., (2006 b), *Le rôle des TIC sur le degré d'exportation des PME : une étude exploratoire*, Cahier de recherche – centre de recherche en gestion LAE, P : 177.

06- Coch, L., French, J. R. P. (1948). *Overcoming Resistance to Change*. Human Relations. Vol. 11. P: 512-532.

**07-** Er Rays, Y., et al. (2022). *La transformation numérique au Maroc à l'ère des variantes de Covid-19 : quelle approche ?* Revue Internationale des Sciences de Gestion, «Volume 5 : Numéro 1» p : 1048.

**08-** Hofmann, S., et Ogonek, N. (2018). *Different But Still The Same? How Public And Private Sector Organisations Deal with New Digital Competences*. The Electronic Journal of e-Government, 16(2), 127-135.

**09-** Hu, Q. (2018). Preparing public managers for the digital era: Incorporating information management, use, and technology into public affairs graduate curricula. *Public Management Review*, 20(5), 766-787. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327180> Information and Communications Technology Council (ICTC). 2016. Skills in the Digital Economy. Where Canada Stands and the Way Forward.

**10-** Le Blanc, B. (2014). Alan Turing : *les machines à calculer et l'intelligence*. Hermès, La Revue, 68, 123-126. <https://doi.org/10.3917/herm.068.0123> Turing. A. (1950). *Les machines à calculer et l'intelligence*.

**11-** Mohammed Belkacem. F., Zouaghi. S., et Lebbaz. A. (2020). *La numérisation de L'administration publique en Algérie*. Revue Journal of International Economy and Globalization. Algérie « Volume 3 : Numéro 2 » p : 21.

**12-** Nguyen Huy, A., Mintzberg, H. (2003). *The Rythm of Change, Slon Management Review*.

**13-** Reix R., (1990), *L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information*, Revue Française de Gestion, Paris, Janv.-Fév.

**14-** Vieru, D., Bourdeau, S., Bernier, A., et Yapo, S. (2015). *Digital competence: A multi-dimensional conceptualization and a typology in an SME context*. In 2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 4681-4690). IEEE.

## **Rapports :**

- 01- Association Pour L'emploi des Cadres. (2018). *Évolution des métiers et des compétences cadres : quels enjeux ?* Paris : France Apec. P : 7.
- 02- Organisation Emploi Dément des Jeunes. (2021). *Compétences numériques : préparer les jeunes aux emplois de demain dans l'économie numérique.* Paris : France travail. P : 5.

## **Webographie :**

- 01- American Express Carte-France. Introduire la numérisation dans votre entreprise en 07 étapes. Paris: Carte – France. Consulté le URL : <https://www.americanexpress.com/fr/tendances/introduire-la-numerisation-dans-votre-entreprise-en-7-etapes/index.html>.
- 02- Calderon, T. (2023). *Sept (7) freins qui empêchent la transformation digitale de votre entreprise.* Paris: Marketing, Management. Article. URL <https://www.marketing-management.io/blog/freins-transformation-digitale>.
- 03- Canada numérique 150. (2014). *L'acquisition des compétences numériques de demain.* Récupéré à URL : <https://www.ic.gc.ca/eic/site/028.nsf/fra/00041.html>.
- 04- Center, S. (2021). *Les avantages et les inconvénients de la numérisation de documents.* Ajaccio : Scan Center. URL : <https://www.scancenter.fr/actualites/avantages-inconvenients-numerisation-documents>.
- 05- Dabi-Schwebel, G. (2012). 1min30 entreprise. Récupéré sur URL : <https://www.1min30.com/transformation-digitale/transformation-digitale-conseils-12875133990/amp>.

- 06-** Desreumaux, A. (2014, Mai). *Présentation générale des théories des organisations*. (SEMM (Service Enseignement et Multimédia), Université Lille1) Récupéré sur URL : [https://modules-iae.univ-lille.fr/M29/cours/co/002\\_module\\_29\\_IAE\\_web.html](https://modules-iae.univ-lille.fr/M29/cours/co/002_module_29_IAE_web.html).
- 07-** Lesponne, M. (2021, Mars 11). *La petite histoire du numérique*. Récupéré sur URL : <https://www.numiconsult.com/histoire>.
- 08-** *L'impact du numérique sur l'organisation*. (2022). Soutien scolaire en ligne. Paris : My Maxicours. URL: <https://www.maxicours.com/se/cours/l-impact-du-numerique-sur-l-organisation>.
- 09-** Numérisation et explications. Récupéré sur URL : <https://www.technoscience.net/glossaire-definition/Numerisation.html>.
- 10-** Scribd. *Définition de la numérisation*. Récupéré sur URL : <https://fr.scribd.com/document/566251926>.
- 11-** URL: <https://www.studysmarter.fr/resumes/sciences-economiques-et-sociales/sociologie/transformations-du-monde-du-travail/>.

# **Annexes**

## **Annexe n°01 : Questionnaire à l'attention du personnel de Général Emballage**

### **Questionnaire à l'attention du personnel de Général Emballage**

Madame/ Mademoiselle/ Monsieur,

Étant des étudiantes en Master 2 "option: management" à la faculté SECG de l'université de Bejaia, nous réalisons actuellement un mémoire de fin d'études sur " **L'organisation à l'heure du numérique : Entre compétences numériques et résistance : Cas de l'entreprise «Général Emballage»** ". Dans ce cadre, en tant que salarié(e) de cette entreprise, tout en vous remerciant d'avance, nous vous sollicitons de bien vouloir consacrer un moment de votre temps pour répondre au questionnaire ci-joint. Cela nous permettra de réaliser notre enquête de terrain.

### **Identification de l'organisme d'accueil**

- Nom: .....
- Date de creation: .....
- Adresse:.....
- Tél:.....
- Fax:.....
- E-mail: .....

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

#### **❖ La partie socioprofessionnelle :**

**1- Quel est votre sexe ?**

- a) Femme       b) Homme

**2- Quel est votre situation familiale ?**

- a) Marié(e)       b) Célibataire

**3- Quel est votre âge ? .....**

**4- Quel est votre statut professionnel au sein de Général Emballage ?**

- a) Cadre supérieur



- b) Cadre moyen
- c) Employé
- d) Autre

**5- Quel est votre poste de travail ?**

- a) Poste de direction
- b) Poste de gestion
- c) Poste opérationnel
- d) Poste administratif
- e) Poste technique
- f) Autre

**6- Depuis combien de temps travaillez-vous chez Général Emballage ?**

- a) Moins d'un an
- b) 1 à 3 ans
- c) 4 à 5 ans
- d) 5 ans et plus

**❖ La numérisation au sein de Général Emballage :**

**7- Comment évaluez-vous la communication interne au sein de votre entreprise ?**

- a) Très efficace
- b) Efficace
- c) Neutre
- d) Peu efficace
- e) Pas du tout efficace

**8- Comment évaluez-vous l'impact de la numérisation sur votre travail ?**

- a) Très faible
- b) Faible
- c) Moyen
- d) Élevé
- e) Très élevé

**9- Comment votre entreprise encourage-t-elle la formation et le développement des compétences numériques de ses employés ?**

- a) Offrir des programmes de formation internes ou externes
- b) Organiser des ateliers ou des séminaires
- c) Mettre en place des ressources en ligne
- d) Encourager la participation à des événements professionnels
- e) Favoriser une culture d'apprentissage continu
- f) Autre

**10- Avez-vous participé à des formations ou des programmes de développement professionnel axés sur la numérisation au cours des deux dernières années ?**

- a) Oui
- b) Non

**11- Comment mesurez-vous le succès de vos initiatives de numérisation ?**

- a) Amélioration de l'efficacité opérationnelle
- b) Satisfaction des clients
- c) Réduction des erreurs
- d) Augmentation de la productivité
- e) Autre

**12- Dans quelle mesure est-il important pour votre entreprise d'investir dans la numérisation ?**

- a) Pas du tout important
- b) Peu important
- c) Moyennement important
- d) Très important
- e) Extrêmement important

**13- Quels outils ou technologies numériques utilisez-vous régulièrement dans votre travail ?**

- a) Applications mobiles
- b) Logiciels de gestion de projet
- c) Plateformes de communication en ligne
- d) Systèmes de gestion de base de données
- e) Outils de collaboration en ligne
- f) Réseaux sociaux professionnels

g) Autres

**14- Quelle est votre perception de l'attitude de vos collègues ou de votre équipe envers les initiatives de numérisation et les changements qui en résultent ?**

a) Très ouverte

b) Ouverte

c) Neutre

d) Résistante

e) Très résistante

**15- Quels sont les avantages que la numérisation apporte à votre entreprise ?**

a) Amélioration de l'efficacité opérationnelle

b) Renforcement de la compétitivité sur le marché

c) Optimisation des processus de prise de décision

d) Facilitation du travail à distance

e) Renforcement de la sécurité des données

f) Promotion d'une culture d'innovation

g) Meilleur archivage des documents

h) Réduction usage du papier

i) Autre

**16- Quels sont, selon vous, les principaux défis auxquels votre entreprise est confrontée dans le processus de numérisation de ses activités ?**

a) Résistance au changement de la part des employés

b) Coût élevé de mise en œuvre des nouvelles technologies

c) Manque de compétences numériques au sein de l'organisation

d) Complexité de l'intégration des systèmes existants avec les nouvelles solutions numériques

e) Risque de perturbation des opérations commerciales

f) Défi de maintenir un équilibre entre l'innovation numérique et la préservation des valeurs

g) Autre

**Merci pour votre collaboration !**

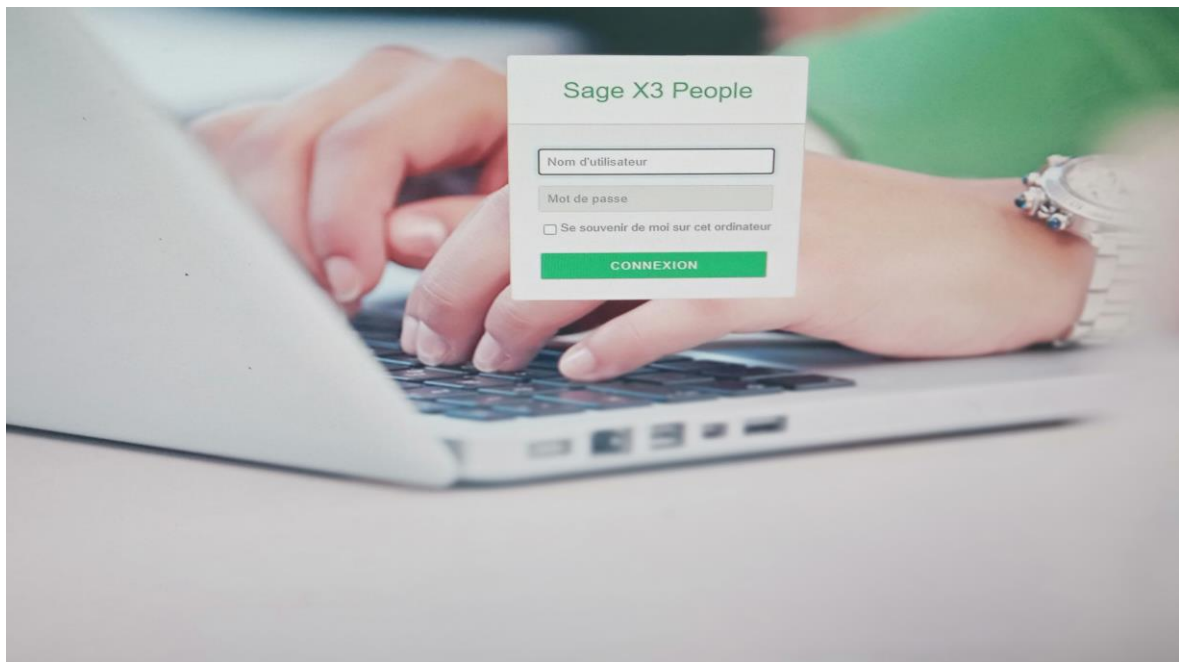
## Annexe n°02 :

The screenshot shows the Kelio web application interface for a user named USER\_ALGER ALGER. The interface is divided into two main sections: "Mon espace" (My space) and "Ma gestion" (My management).

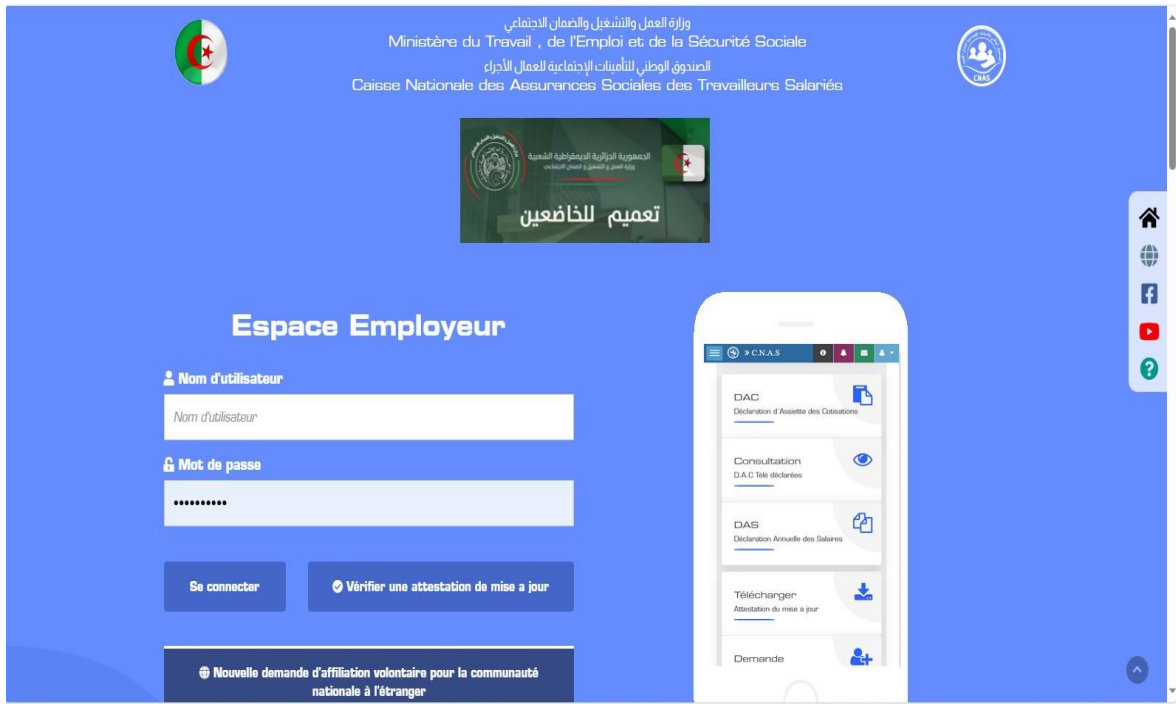
**Mon espace:** This section contains a "Notifications" header with a search icon and a message stating "Aucune notification" (No notification). Below this is a "Mon Entreprise" (My Company) section with a "Nouveautés Kelio" (Kelio News) sub-section. A featured article titled "Fini la paperasse, optez pour la signature électronique !" (No more paperwork, opt for electronic signature!) is displayed, accompanied by an image of a smartphone and a laptop. The text below the image reads: "Kelio vous permet de faire signer vos documents RH à distance. Contrat de travail, édition de fin de période, protocole sanitaire ou règlement intérieur, la gestion des signatures et l'archivage des documents signés n'ont jamais été aussi simples !" (Kelio allows you to have your HR documents signed remotely. Employment contract, end of period editing, health protocol or internal regulations, the management of signatures and the archiving of signed documents have never been so simple!).

**Ma gestion:** This section also features a "Notifications" header with a search icon and a message stating "Aucune notification". Below this are two green buttons: "Temps & Activités" (Time & Activities) with the subtext "Accéder au module d'exploitation" (Access the exploitation module), and "Échange de données" (Data Exchange).

## Annexe n°03 :



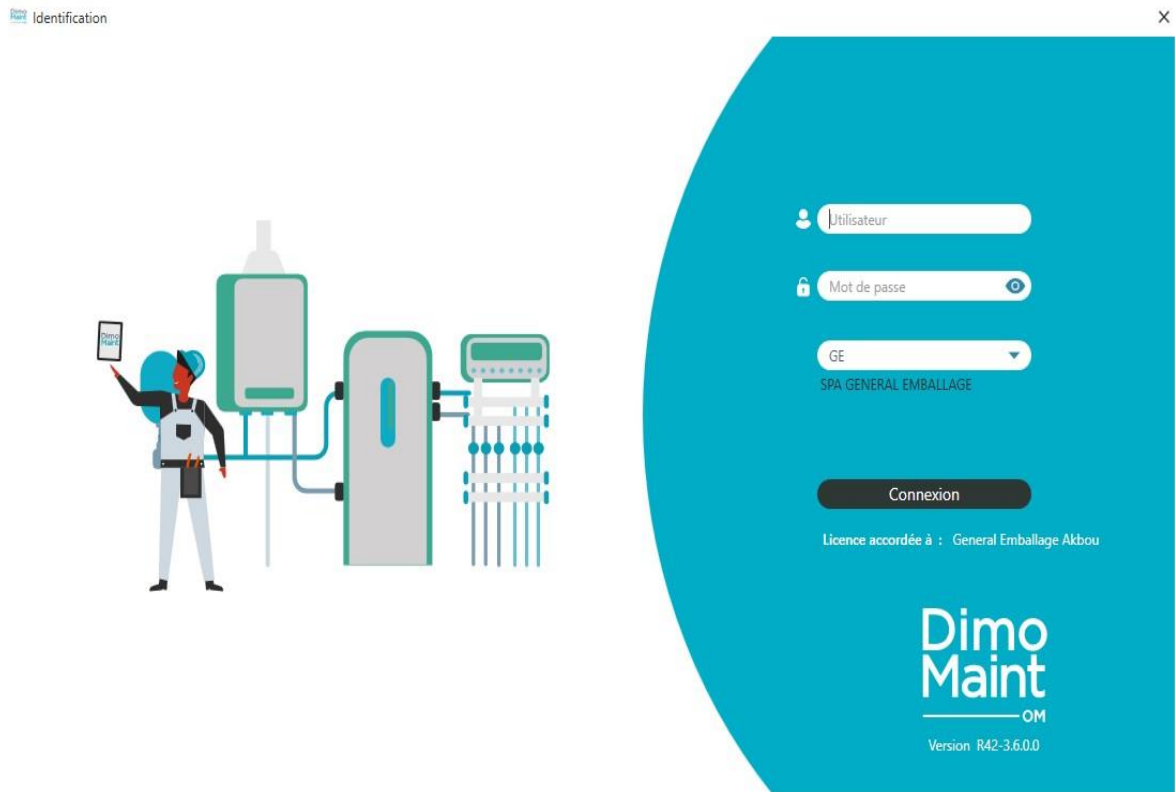
**Annexe n°04:**



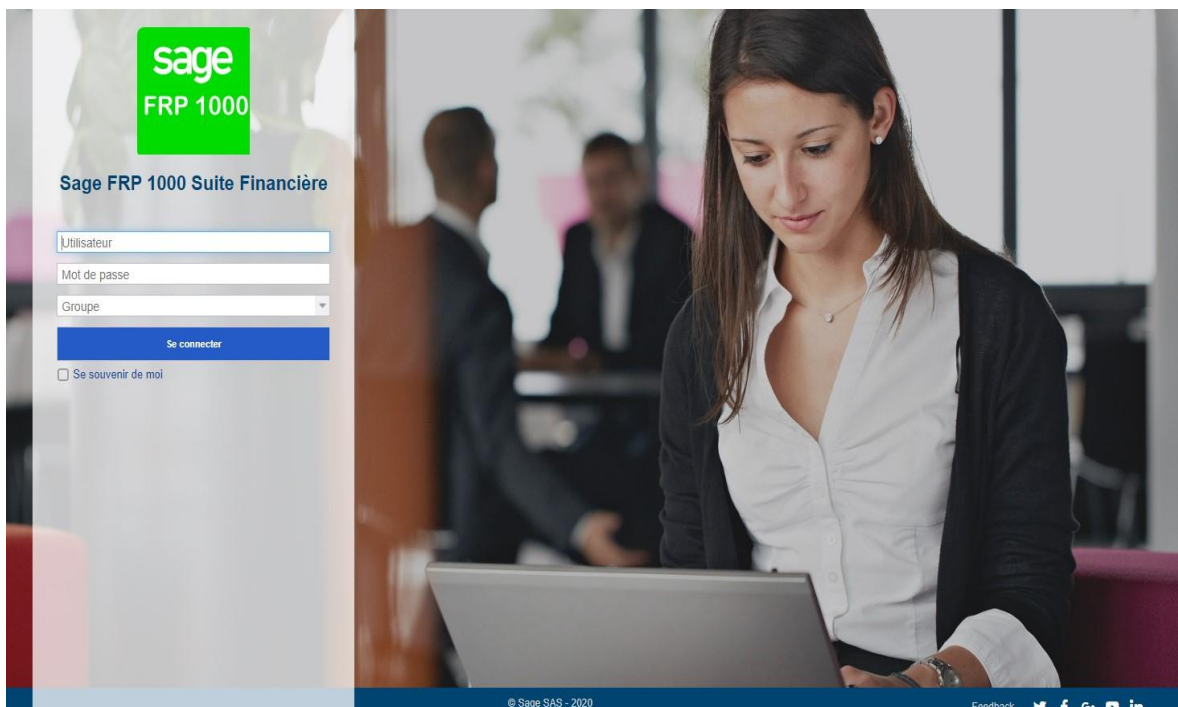
**Annexe n°05:**



## Annexe n°06 :



## Annexe n°07 :



## Annexe n°08 :

mercredi 22/05 10:34

**GENERALEMBALLAGE** Usine d'Akbou  
INDUSTRIE DU CARTON ONDULE

**efi PC-Topp**

**C** Ecran d'informations commande  
Accès à l'état d'avancement des commandes [par numéro de commande](#)  
[par clients](#)  
[par qualité](#)  
[par machine de transformation](#)  
[par article](#) [par forme](#) [par cliché](#)  
Visualisez toutes les [plaques à planifier](#) ou contrôlez les [Commandes sous-produites](#)

**M** Planning transformation  
La [Visualisation du planning](#) affiche le planning pour les machines de transformation.

**D** Charge des machines  
PC-Topp affiche graphiquement la [Charge des machines](#) à long terme.

Production aujourd'hui

Aujourd'hui (en 1000 m<sup>2</sup>)

Cdes. aujourd'hui			
Nouv.	Mod.	Suppr.	Erreur
22			

Rechercher commande

No. commande  
24052122 01 Rech.

1	2	3	4	5	6	suite
Cde. act.	Prod.	Planifié	Vitesse			
OND	4022	5500	167/mn			
FOS	2080	3209	127/mn			
MFLX	Arrêt depuis 5'33: Arrêts					
MCUT	Arrêt depuis 5'34: Arrêts					
VSFO	Arrêt depuis 10					
618	Arrêt depuis 5'34: Arrêts					
MRT	5593	9660	10960/m			
CAVI	4660	16421	2190/m			
TMZ	39355	18564	Fermé			
PTMZ	8988	13760	2500/m			
MFC						
CTMZ	3293	10758	2600/m			

**V** Vue globale de l'atelier  
Surveillez toutes vos machines: affichage des chiffres de production de la commande en cours de fabrication et des indicateurs de performance pour la faction, avec la Vue globale graphique.  
[Sommaire usine](#) [Vue globale détaillée](#)

**V** Service  
[Envoyer un message](#) à un utilisateur PC-Topp ou un Terminal machine.

## Annexe n°09 :

SOLIDWORKS Professional 2023 SP4.0

3DEXPERIENCE Marketplace

**Update Available**  
A new update of the 3DEXPERIENCE Marketplace for SOLIDWORKS add-in is available for download: 6.32.2035

Get the Update  
Install Later  
 Don't ask again for this update

**SOLIDWORKS 2023**