



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES



Mémoire

De fin d'études en vue de l'obtention d'un Master en science de gestion

Spécialité : Management stratégique

Thème

L'impact du digital sur les modes de management

Réalisé par :

M^{elle}. Melle ZELMAT Anais

M^{elle} ZEGGANE Rayane

encadré par :

Mr. DRIR

Promotion 2020/2021

Remerciements

Nous tenons tout d'abord, à remercier dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné santé, force, courage, volonté et patience pour accomplir ce modeste travail.

En second lieu, nous tenons à remercier notre encadrant Mr. DRIR d'avoir partagé son expérience, savoir et connaissances sans limites et d'avoir créé un environnement de travail chaleureux et dynamique.

Nous le remercions ainsi pour ses précieux conseils et encouragements durant toute la période de travail.

Dedicaces

Avec l'expression de ma reconnaissance je dédie ce travail a

Mes très chers parents que quoi que je fasse ou je dise, je ne saurai point les remercier
comme il se doit.

A mes adorables petites sœurs Céline, Melissa et à mon frère Tarek qui m'ont toujours
soutenu.

A mon âme sœur Ismail Khaldi

Je dédie ce travail aussi a la mémoire de ma grand-mère Baya qui nous a quitter trop tôt,
puisse dieu le tout puissant l'avoir en sa sainte miséricorde.

RAYANE.

Je dédie ce modeste travail

A la mémoire de ma grand-mère, que dieu tout puissant l'accueille dans son vaste paradis et
lui accorde miséricorde.

A ma très chère mère qui m'a toujours soutenue et aux sacrifices qu'elle n'a jamais cessé de
consentir.

Un grand merci à ma famille et mes amis/es proches.

Je vous aime tous.

ANAIIS

Sommaire

Sommaire

Introduction générale

Introduction au chapitre 1

Chapitre 1 : Le management a l'ère traditionnelle

Section 1 : Petit aperçu sur le management

Section 2 : Le nouveau contexte managérial

Section 3 : Le passage du management traditionnel au management d'aujourd'hui

Conclusion du chapitre 1

Introduction au chapitre 2

Chapitre 2 : le développement de l'innovation et conduite du changement

Section 1 : l'introduction de l'innovation dans le milieu économique.....

Section 2 : La façon dont s'effectue un changement au sein d'une organisation.....

Section 3 La stratégie de transition des entreprises.....

Conclusion du chapitre 2

Introduction au chapitre 3

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

Section 1 : la digitalisation et le numérique

Section 2 : la transformation digitale des entreprises.....

Section 3 : Etude de cas

Conclusion du chapitre 3

Conclusion générale

Introduction générale

Introduction générale

Le management traditionnel s'avère être aujourd'hui encore, la méthode la plus utilisées dans les grandes entreprises. Il se caractérise par une structure hiérarchique claire et souvent pyramidale avec des décisions prises par les tops managers, des conditions de travail figées (horaires, temps de présence...), une séparation stricte de la vie professionnelle et la vie privée, des locaux et une ambiance « professionnels » plutôt austère, des objectifs ne prenant que peu en compte l'humain ainsi qu'une rémunération classique sous forme de salaire et de primes. Dans le cadre de management traditionnel, la place de chacun reste souvent définie par les diplômes et expériences antérieures ainsi que des bons résultats obtenus. Ce type de management a fait ses preuves. Mais avec le développement de la technologie, le management connaît une nouvelle ère ; l'ère du digital.

L'intérêt de ce travail est académique ; on présente l'importance de la fonction digitale dans l'entreprise qui offre à cette dernière un gain de productivité tandis que l'objectif de l'étude est de démontrer que dans un monde devenu global, turbulent et instable, et l'essor corrélatif de la concurrence, les diverses organisations sont conduites nécessairement à introduire de nouvelles méthodes de management et opérer des transformations radicales pour assurer leur compétitivité et leur pérennité. Face à de tels défis et aux exigences croissantes d'efficience et d'efficacité des services, les organisations adoptent de nouvelles approches et repensent leur stratégie de développement en intégrant particulièrement de nouveaux dispositifs ; dans ce contexte on pose les questions qui suivent ; Qu'elle est l'impact du digital sur l'entreprise dans sa globalité ? Influera t-il positivement ou négativement sur les modes de travail et du fonctionnement de cette dernière ? Le digital peut-il participer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise ?

Introduction générale

La digitalisation a suscité une transformation de grande envergure des entreprises, avec une vitesse sans précédent, estimée à 10 fois plus rapide que la première révolution industrielle.¹

Le nombre de transformations a été multiplié par 3 et le délai moyen a été divisé en 2, on se demande si le management de son côté parvient à suivre la cadence ?

L'ère numérique apporte son lot de changements et oblige les entreprises à repenser à leurs méthodes de management et d'organisation pour générer et distribuer de la valeur. Cette transformation touche différents aspects : le business model et les attentes des clients, sans oublier les outils internes et externes utilisés par l'entreprise qui doivent évoluer d'une manière très brève pour pouvoir suivre le cours de la technologie prenant l'exemple de l'utilisation du Big Data pour mieux identifier les besoins des clients et améliorer la relation client, pilotage stratégique avec les tableaux de bord optimisés, automatisation des processus pour améliorer la performance des salariés, développement de stratégies marketing digital... etc.

La transformation digitale, en favorisant la connectivité et l'utilisation d'outils digitaux par les entreprises, modifie durablement la manière dont ces dernières opèrent ainsi et la relation avec leurs clients. Elle développe la créativité, l'innovation et accroît leur impact sur la satisfaction et la fidélité de la clientèle. La digitalisation offre la possibilité de diffuser les publicités sur les sites et donc de pousser un message vers une audience relativement importante, mais aussi d'envoyer un message plus ou moins personnalisé, par e-mail ou via SMS aux prospects ou clients.

Par ailleurs, la digitalisation amène de nouvelles façons et de nouveaux outils permettant de mieux suivre et analyser les internautes. Ainsi, une entreprise qui possède des outils de « web analytics » peut analyser les caractéristiques, les goûts, les préférences, les achats, les comportements des internautes. Ceci lui permet alors d'adapter ses offres aux exigences de sa clientèle et d'être compétitive. C'est certainement pour cette raison que Manyika et al. (2015) soulignent que la digitalisation est un facteur qui ouvre des barrières rigides et crée de nouvelles opportunités pour les entreprises.

¹ DOBBS Richard, MANYIKA James, WOETZEL Jonathan « the four global forces breaking all trends » éd, Public affairs books.

Introduction générale

Ceci représente des risques ainsi que des opportunités, et pour toutes personnes contribuant à la prise de décision (managers ou consultants), il est déterminant de pouvoir appréhender ces différents changements. En parlant de changement est-ce que le digital redéfinit le rôle du manager ?

Si l'on prend la situation d'un état d'esprit digital on va déduire que les entreprises se retrouvent face à obligation de changer leur culture de management pour éviter de se retrouver avec des équipes dépassées et épuisées qui ne pourront pas mener à bien les transformations engagées. Il s'agit de mettre en place une culture managériale qui permet de donner une sorte d'initiative de liberté de collaboration, d'entraide entre tous les niveaux. Pour basculer dans ce mode de management approprié à l'ère du digital il existe ce qu'on appelle le management visuel, il s'agit d'une technique d'animation d'équipe inspirée de la production, où tous les participants Co-construisent un tableau d'informations qu'ils souhaitent partager, discuter et exprimer les idées et les difficultés qu'ils rencontrent et les propositions d'améliorations. Cette méthode permet de résoudre 80% des problèmes entre les managers et les managés, et redonne un nouveau souffle à l'équipe tout en lui permettant de favoriser son intelligence collective et d'apaiser les tensions.

Pour mener à bien notre travail de recherche nous émettons les hypothèses suivantes :

Hypothèse01 : on suppose qu'aucune entreprise ne peut aujourd'hui se déroger de l'utilisation du digital, au risque de compromettre sa survie.

Hypothèse02 : les entreprises disposent d'approches innovantes pour fournir de la valeur aux clients et peuvent également améliorer leurs processus et leurs activités.

Afin de mieux répondre à la problématique et de confirmer ou infirmer mes hypothèses, on s'est appropriée une méthodologie qui consiste, pour la partie théorique à faire une revue de littérature en exploitant des ressources documentaires importantes (articles, ouvrages, site internet) ; pour le cas pratique une enquête sera réalisée.

Introduction générale

Pour que le travail soit clair nous l'avons organisée en 3 chapitres :

Le premier comportant des « le management a l'ère traditionnel » ; un deuxième intitulé « le développement de l'innovation et conduite du changement » ; et un troisième qui est « l'ère du numérique et l'amélioration des processus manageriels » ; puis en dernier nous avons des cas pratiques.

Chapitre 01

Le management est une branche importante pour toutes les entreprises, quelle que soit sa taille. Par définition, le management est l'ensemble des techniques de gestion, de planification, d'organisation, de direction et de contrôle mises en œuvre dans une entreprise. Il s'agit d'accomplir les tâches nécessaires avec d'autres personnes et par leur intermédiaire afin d'atteindre des objectifs précis de l'entreprise. Le management est à la fois un art et une science. Un bon système de management est la colonne vertébrale d'une entreprise performante. Les dirigeants d'entreprises sont obligés de mettre en place des stratégies de gestion efficace s'ils veulent développer et accroître les activités de leurs entreprises. En d'autres termes, le management est l'ensemble des principes relatifs aux fonctions de gestion, d'encadrement, d'administration, de structuration et de suivi au sein d'une entreprise. Il applique tous ces principes pour exploiter efficacement les ressources physiques, financières, humaines et informationnelles dans le but de parvenir aux objectifs fixés par l'entreprise.

Section 1 : Petit aperçu sur le management

Depuis des décennies, le management traditionnel, dit de haut en bas, a occupé une part essentielle au sein des entreprises.

1. Définition du management

Le management est un outil incontournable pour les entreprises. Dans le monde d'aujourd'hui, le monde des affaires ne cesse d'évoluer. Ainsi, chaque dirigeant se doit de mettre en place un système de management efficace pour accroître ses activités.

1.1. La définition du management selon les spécialistes²

Depuis des années, le terme management a plusieurs définitions tout en gardant les mêmes principes. Les spécialistes de la gestion ont chacun leur conception du management. Selon **Henri Fayol**, le management est l'action de prévoir et planifier, d'organiser, de commander et de contrôler. D'après **Kreitner**, le management est l'ensemble des processus de résolution de problèmes permettant d'atteindre efficacement les objectifs de l'entreprise grâce à l'utilisation à bon escient des ressources à la disposition de l'organisation. Selon **FW. Taylor**, le management est l'art de savoir quoi faire, quand faire et voir que cela s'effectue de la meilleure manière à moindre coût. Selon **Harold Koontz**, il s'agit de l'art de faire avancer les choses avec les personnes au sein d'un groupe bien organisé.

C'est l'art de créer un milieu dans lequel les gens peuvent se développer et travailler ensemble pour atteindre les objectifs du groupe. Selon **Van Fleet et Peterson**, le management est l'ensemble des activités qui visent à utiliser les ressources de manière efficace et efficiente dans le but d'atteindre un ou plusieurs objectifs. **Meggison, Mosely et Pietri** définissent le management comme une utilisation des ressources humaines, financières et matérielles pour parvenir aux buts fixés par l'entreprise avec les fonctions de planification, d'organisation, de direction et de contrôle.

En un mot, tous ces penseurs du management se rejoignent sur les principes fondamentaux du management.

² <https://fr.wikipedia.org>

Il est également important de savoir qu'un dirigeant possède déjà certaines qualités et caractéristiques inhérentes qui l'aident à mettre en place un système de management efficace et à exercer une influence dominante sur les autres. À savoir que le leadership fait partie intégrante du management. Il joue un rôle important dans les activités de management, tandis que ce dernier fait partie intégrante des processus techniques et sociaux. Il est utile de rappeler que le management existait depuis des siècles. C'est son appellation qui a changé au fil du temps, mais les principes restent les mêmes.

2. Le management : un outil de première nécessité

Chaque entreprise comprend plusieurs personnes qui travaillent en groupe avec leurs tâches respectives. C'est la direction qui a pour rôle de les aider à atteindre les objectifs fixés pour chaque groupe en leur donnant une directive commune à l'effort individuel.

2.1. L'atteinte des objectifs :

Pour atteindre efficacement ces objectifs, le management est l'outil incontournable qui entre en jeu. Le management est un outil de première nécessité pour orienter les efforts du groupe vers la réalisation des objectifs préalablement fixés. Ainsi, les dirigeants sont obligés de définir clairement les objectifs de l'entreprise pour s'assurer qu'il n'y ait aucune perte de temps, d'argent ou d'effort. Le management est le seul outil permettant de bien coordonner les ressources d'hommes, de machines et d'argent. Grâce au management, il est possible de coordonner, de diriger et de contrôler ces ressources de manière à ce qu'elles rapportent des bénéfices à l'entreprise. Par exemple, l'objectif d'un salarié est de gagner plus d'argent et l'objectif de l'entreprise est de maximiser la production.

Les salariés peuvent donc atteindre leurs objectifs en maximisant les résultats. Cela contribue également à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Et c'est l'utilité du management, car c'est ce que les dirigeants d'entreprises s'efforcent de réaliser.

Le point faible de la gestion est alors à l'étage supérieur, celui du dirigeant. On se souvient des cinq compétences qui lui sont nécessaires, d'après **Henri Fayol** : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Chapitre 01 : Le management a l'ère traditionnelle

Les bons managers maîtrisent bien les quatre dernières, mais prévoir ne leur est pas naturel. Ils sont moins à l'aise avec le futur qu'avec le présent. Pourtant, dans une organisation bien gérée, un directeur général n'est pas d'une grande utilité au quotidien : les décisions sont prises par les dirigeants de terrain. Le seul moment où il est irremplaçable, c'est quand il faut faire des choix engageant le long terme de façon irréversible : lancer un produit innovant, s'attaquer à un marché dont on est absent, changer de réseau de distribution, racheter un concurrent ou fermer une usine. Et là, règnent l'empirisme, les croyances non fondées, la frilosité ou la témérité.

Pour **Ansoff**, le défaut le plus courant est alors ce qu'il appelle la " myopie organisationnelle " : les dirigeants médiocres adorent régler les problèmes immédiats à la place de leurs collaborateurs. Ce faisant, ils négligent ce qui relève de leur propre responsabilité, le long terme, et ignorent ce qui se passe hors les murs de leur entreprise, notamment les évolutions sociétales, politiques ou culturelles. **Ansoff** fait ce diagnostic alors qu'il exerce lui-même des responsabilités au plus haut niveau d'une grande entreprise, et il va chercher à aider ses homologues à voir plus loin (dans le temps) et plus large.³

2.2. La réduction des coûts et optimiser les bénéfices :

En plus de l'atteinte des objectifs, le but des dirigeants d'entreprise est de minimiser les coûts tout en augmentant les résultats. Avec le management, cela peut se faire grâce à une planification, une organisation, une direction, un recrutement et un contrôle. Il est important pour chaque dirigeant de savoir que l'efficacité d'une entreprise augmente lorsque les ressources déployées sont moindres et que les avantages augmentent. Grâce à une planification appropriée, il est possible d'obtenir le maximum de résultats avec un minimum de ressource. Un bon système de management permet d'utiliser les ressources physiques, humaines et financières de manière à obtenir la meilleure structuration possible.

Le management constitue l'outil idéal pour rendre les efforts des individus au sein de l'entreprise coordonnée et sans se superposer de façon inutile. Mettre en place une structure organisationnelle rationnelle en accord avec l'objectif de l'entreprise est l'un des objectifs du management. Pour ce faire, il faut bien définir qui sont les supérieurs et qui sont les subordonnés.

³ www.Alternatives-economiques.fr

Chapitre 01 : Le management a l'ère traditionnelle

Il faut que chaque individu au sein de l'entreprise soit au bon poste, disposant des compétences, de la formation et des qualifications requises. Un bon système de management conduit l'entreprise à une meilleure production et participe à l'accroissement du bien-être des employés.

Pour résumer, le management facilite la tâche et évite le gaspillage des ressources.

Le taylorisme a su montrer cette caractéristique durant les années passées, venant d'un très grand théoricien nommée **F.W.Taylor**, créateur de l'OST « L'organisation scientifique du travail » qui repose sur une division extrême du travail. Selon lui, la productivité d'une entreprise ne peut être améliorée qu'en décomposant les différentes étapes d'un travail, en cherchant les gestes les plus efficaces et rapides, le but étant de définir une procédure optimale de travail.

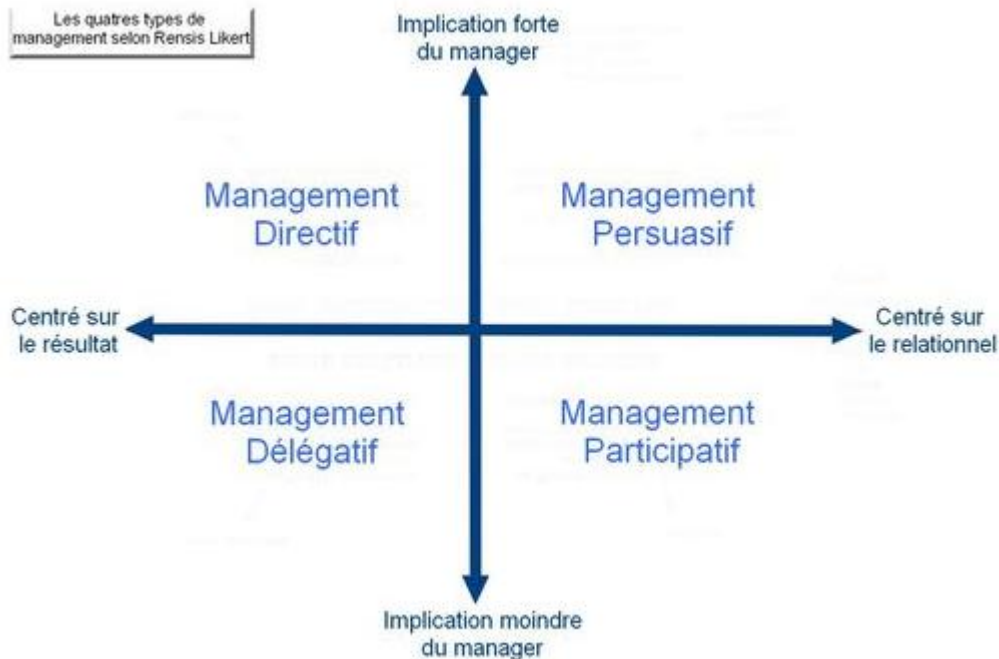
Le fordisme, créé par **H.Ford** à son tour à contribuer à augmenter la productivité et de minimiser les coûts la seule particularité de ce dernier est l'accent porté sur les salaires des ouvriers ⁴

3. Les différents types de management appliqués en entreprise

Dans le monde d'aujourd'hui, l'environnement dans lequel évoluent les entreprises est soumis à des changements continus. Pour y faire face, les dirigeants d'entreprise sont obligés de recourir au management afin de pouvoir donner une situation sécurisante aux personnes qui y travaillent. Cependant, il faut bien choisir le type de management adapté aux besoins de son entreprise. Ci-dessous nous dévoilons les différents types de management appliqués en entreprise.

⁴ <https://www.journaldunet.fr>

Schéma représentatif des différents styles de management selon **Rensis Likert**



Source : <http://olivier-moch.over-blog.net>

L'analyse de **Rensis Likert** (1903 – 1981) permet de distinguer quatre styles de commandement : autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif⁵.

3.1.Le style autoritaire : l'autorité du dirigeant est fondée sur la crainte et le respect des ordres reçus. Le dirigeant prend les décisions et les annonce ensuite aux membres de l'entreprise. Il ne laisse aucune initiative à ses subordonnés, utilise les menaces et les sanctions.

3.2.Le style paternaliste : le dirigeant dispose d'une autorité incontestée et entretient des relations de proximité avec ses subordonnés. Il prend autoritairement les décisions. Il utilise un système de récompenses et de sanctions comme moyen de motivation. Le bien-être des salariés est pris en compte.

3.3.Le style consultatif : le dirigeant entretient des rapports de confiance avec ses subordonnés qui sont consultés avant la prise de décision finale. Le dirigeant encourage le travail en équipe et utilise les récompenses comme système de motivation.

⁵<http://cours-ci.weebly.com>

Chapitre 01 : Le management a l'ère traditionnelle

3.4.Le style participatif : il s'agit ici de permettre aux salariés de participer réellement à la gestion de l'entreprise. La prise de certaines décisions est décentralisée. La motivation des salariés est basée sur la participation et sur l'intéressement aux résultats. Le style participatif s'est développé à partir des années 1960 aux États- Unis et en France à partir des années 1980.

La majorité des startups et les entreprises de technologie utilisent le management participatif pour encourager les salariés à prendre part dans la réalisation des objectifs. Ce principe de management est plutôt axé sur le travail en équipe, la délégation des tâches et l'absence de critique. Cependant, il peut entraîner des difficultés lors des prises de décisions.

Il existe 4 facteurs qui peuvent influencer le style de management :

- la personnalité du dirigeant ;
- l'attitude des subordonnés ;
- la structure de l'organisation ;
- l'environnement de l'organisation.

Tableau représentant la classification de Rensis Likert (1904-1981)

Caractéristiques	Autoritaire	Paternaliste	Consultatif	Participatif
Confiance dans les subordonnés	Aucune confiance	Confiance limitée	Grande Confiance	Confiance Absolue
Système de motivation	Crainte et sanctions	Sanctions et récompenses	Récompenses et implication	Récompenses basées sur la participation
Communication	Descendante, très faible	Descendante essentiellement, faible	Dans les deux sens	Dans tous les sens
Prise de décision	Au sommet de l'organisation	Au sommet et échelons intermédiaires	Au sommet et échelons subalternes sur information de la base	Groupes de travail et ensemble de l'organisation
Fixation des objectifs	Imposés par la hiérarchie	Imposés par la hiérarchie après information de la base	Définis par la hiérarchie après discussion	Définis après négociation avec le groupe
Relation hiérarchie / subordonnés	Rapports distants	Bienveillance, contacts étroits	Contacts assez étroits	Proximité

Source : internet

Chapitre 01 : Le management a l'ère traditionnelle

Dans le tableau ci- dessus, nous exposons les différentes caractéristiques que l'on peu trouver dans une quelconque entreprise et qui peuvent influencer directement le style de direction selon Rensis Likert.

⁶En conclusion il n'y a pas de bon ou de mauvais types de management, par contre, il y a de bons ou de mauvais managers, le management doit être adapté :

- **à la situation** ; en cas de crise ou d'urgence, on privilégiera le style directif.
- **à l'équipe** ; face à une équipe rodée, qui a l'habitude de travailler ensemble, qui se connaît bien, on privilégiera le management délégitif. Dans un groupe qui met l'esprit d'équipe au cœur de ses priorités, un management persuasif sera plus indiqué.
- **à l'individu** ; une équipe peut être composée d'individualités au profil divers. Certains auront besoin d'être rassurés, encadrés, dirigés, on privilégiera avec eux un management plus directif. D'autres préfèrent qu'on leur laisse davantage de responsabilités et d'autonomie, ce sera plutôt un management participatif avec eux.

4. l'efficacité du management traditionnel

Les faits ont prouvés que c'est la méthode la plus largement utilisé dans les grandes entreprises aujourd'hui. Il se caractérise par une structure hiérarchique claire et souvent pyramidale avec des décisions prises par des tops managers, des conditions de travail figées (horaires, temps de présence...), une séparation stricte de la vie professionnelle et de la vie privée, des locaux et une ambiance « professionnels » plutôt austère, des objectifs ne prenant que peu en compte l'humain ainsi qu'une rémunération classique sous forme de salaire et de primes. Dans le cadre du management traditionnel, la place de chacun reste souvent définie par les diplômes et expériences antérieures ainsi que des bons résultats obtenus. Ce type de management a fait ses preuves et continue à faire ses preuves. Il présente le réel intérêt d'être clair au niveau organisationnel et se trouve être une option intéressante pour ceux qui désirent évoluer dans un cadre défini.

⁶ Likert, Rensis, Human organization: its management and value, McGraw-Hill Book, 1967.

5. Les limites du management traditionnel

Depuis sa mise en place, le monde a changé et la conception même du travail a été remise en cause. De nombreuses grandes entreprises ont dû revoir leur manière de fonctionner pour s'adapter aux évolutions.

La connectivité permanente liée à la téléphonie mobile et à l'informatisation, la réactivité demandée par un client toujours plus exigeant et la concurrence mondiale ont eu d'abord tendance à effacer les lignes de séparation entre vie privée et vie professionnelle qui se sont retrouvées confondues. Il n'est plus rare de voir des salariés faire des recherches personnelles pendant leur travail et de répondre à des demandes, de plus en plus, urgentes pendant leurs heures de repos, Ou de prendre du travail a la maison; C.à.d. du télétravail, ce qui est très déplacé. De nouveaux types de conflits relatifs à cette séparation sont apparus et la justice a eu, dans de nombreux cas, à trancher. Ce fonctionnement (trop ?) rapide a entraîné une augmentation du stress lié à une forme de précipitation et d'urgence et de nombreux nouveaux problèmes. Les cycles de vie des produits se sont également accélérés remettant en cause les fonctionnements lents et hiérarchiques, les décisions devant être de plus en plus promptes.

Par son côté « strict » le management traditionnel s'est avéré inadapté. Le manque de liberté décisionnelle, qui contraint les salariés à se cantonner aux tâches confiées et à ne pas se montrer force de proposition, a montré les limites du système dans un monde évoluant à vive allure⁷.

⁷ Michel BARABEL et Olivier MEIER « Manageor » édition Dunod, Paris, 2006. A/3932

6. L'échec du management traditionnel

De nombreuses études ont révélé les échecs alarmants du management traditionnel affectant individus, organisations et société : démotivation dramatique des employés, perte de productivité, diminution de la compétitivité, service à la clientèle défaillant, incapacité à attirer et à retenir les talents, taux de rotation élevé et bien-être des travailleurs en souffrance, en se demande Pourquoi le management traditionnel a-t-il failli si lamentablement ?

Nous présentons ci-dessous cinq raisons majeures de ces échecs qui ont été identifiées :

- Un manque de compréhension et de préoccupation concernant le rôle critique du management ;
- La séparation du management et du leadership ;
- Les critères de sélection des managers ne sont pas alignés sur les compétences requises pour un management efficace ;
- Les managers ne bénéficient pas d'une formation et d'un coaching, ni avant ni après leur nomination ;
- Les évaluations des managers sont insuffisantes. Les cadres dirigeants doivent les tenir responsables, en particulier de leur gestion du personnel.

Section 2 : le nouveau contexte managérial

Au cours des années, le management a connu pas mal de changements et de bouleversements, du aux différents acteurs tel que la mondialisation.

1. Définition de la mondialisation

La mondialisation (ou globalisation) désigne l'accélération des mouvements et échanges (d'êtres humains, de biens et de services, de capitaux, de technologies ou de pratiques culturelles) sur toute la planète. La mondialisation entraîne un niveau d'interaction croissant entre les différentes régions et populations du globe.

Schéma représentant la naissance de la mondialisation



Source : <https://www.pedagogie.ac-nantes.fr>

La mondialisation a touché tous les niveaux ; le monde entier a connu des changements sur tous les domaines que se soit la finance, la politique et même l'écologie. On dit que la mondialisation a rendu le monde tel qu'une petite ville.

2. Les origines de la mondialisation

Pour certains, la mondialisation est inhérente à la nature humaine : elle aurait débuté dès le début de l'histoire humaine, il y a environ 60 000 ans. Tout au long de leurs histoires, les sociétés humaines ont eu tendance à échanger de plus en plus entre elles.

Dès l'Antiquité, les différentes civilisations ont ainsi développé des routes commerciales, des échanges culturels, elles ont aussi vécu des phénomènes migratoires qui ont contribué à des échanges entre les populations.

Ce phénomène s'est poursuivi un peu partout dans le monde durant l'histoire, notamment via les conquêtes militaires et les grandes explorations. Mais la mondialisation s'est surtout accélérée grâce aux progrès technologiques en matière de transports et de communication. C'est particulièrement depuis la seconde moitié du 20ème siècle que les échanges mondiaux se sont accélérés au point que l'on finisse par employer le terme « mondialisation ».

Selon **Jacques Attali** « si la mondialisation peut être contenue sans être refusée, si le marché peut être circonscrit sans être aboli », un nouvel équilibre entre le marché et la démocratie pourrait être trouvé, conduisant, après 2060, à une hyper-démocratie mondiale.⁸

3. L'impact de la mondialisation sur l'entreprise ⁹

Face à la mondialisation qui s'accélère, les " actifs immatériels " constituent une source clé d'avantage concurrentiel. Dans une économie mondialisée où les opportunités de marché sont quasi-pléthoriques, où les capitaux sont de moins en moins une ressource rare, où les technologies sont de plus en plus accessibles et où le coût des interactions baisse de façon vertigineuse, les entreprises doivent s'assurer le contrôle d'avantages compétitifs immatériels. Ce sont les savoir-faire spécifiques et exemplaires, la marque (réputation), les réseaux de relations privilégiées, qui constituent les nouveaux avantages comparatifs. L'importance des ressources immatérielles n'est certes pas nouvelle.

⁸ Jacques Attali, « l'Afrique contemporaine », éditions, Boeck supérieur.

⁹ [Accueil](#) > [Université de tous les savoirs](#) > [Les conférences de l'année 2000](#) > [Nouveaux visages de l'entreprise](#) > [L'impact de la mondialisation sur l'entreprise](#).

Mais elle est intensifiée par la mondialisation : l'ouverture des marchés, dont celui des capitaux, rend moins durables les avantages comparatifs liés à la possession d'actifs physiques ou à l'existence de barrières d'entrée.

L'exploitation de ces atouts immatériels dépend de la mise en œuvre de l'intelligence et de la créativité humaines, donc, plus que jamais, de la qualité des individus que les entreprises sont capables d'attirer. Cela explique la guerre des « talents » managériaux engagée par les grandes entreprises : leur aptitude à anticiper et à exploiter les opportunités de la mondialisation, mais aussi à en déjouer les risques, repose largement sur leur capacité à attirer et développer ces talents. Ainsi, parce qu'ils permettent d'exploiter au mieux les actifs matériels, ces avantages comparatifs immatériels constituent les accélérateurs de la performance économique et boursière de l'entreprise.

Les investisseurs attendent d'un « entrepreneur » qu'il utilise ses atouts dans tous les pays et dans tous les métiers où ils apportent de la valeur. D'où aussi le phénomène de « course à la taille » boursière en cours à l'échelle planétaire.

4. Les bienfaits économiques de la mondialisation pour les entreprises

La mondialisation a été une véritable aubaine pour les entreprises, les consommateurs et l'économie occidentale dans son ensemble. Cependant cette dernière a engendré des bienfaits économiques tels que ce qui suit :

4.1. La mondialisation a stimulé la production dans l'économie occidentale

- a. La mondialisation a permis aux entreprises de se spécialiser et d'accroître l'intensité de la recherche-développement, de l'innovation et des investissements dans leur production.
- b. La mondialisation a aidé les nouvelles entreprises à rivaliser avec celles en place.
- c. Grâce aux exportations et aux importations, le nombre des salariés a augmenté dans le secteur participant aux échanges internationaux.

4.2. La mondialisation a accru les revenus des ménages

- a. La mondialisation a contribué à réduire le taux d'inflation élevé des économies occidentales, permettant aux consommateurs « d'en avoir plus pour leur argent ».
- b. La mondialisation a fait progresser les salaires réels en réduisant les prix à la consommation.
- c. Bien des produits auparavant peu accessibles, par exemple un téléphone portable ou une machine à coudre, font désormais partie des équipements des ménages.

4.3. La mondialisation a créé de nouvelles opportunités pour les économies et les populations

- a. La mondialisation a encouragé la diffusion des nouvelles technologies, rendant les économies plus productive et plus « vertes ».
- b. La mondialisation a contribué à réduire la discrimination salariale hommes-femmes et à offrir de nouvelles opportunités aux femmes.
- c. La mondialisation a amélioré la qualité de la gestion des entreprises et des conditions de travail des salariés

5. Les méfaits et les risques liés à la mondialisation

Il existe plusieurs faces de la mondialisation nous présentons ci-dessous les risques de cette dernière :

5.1. Le risque écologique

Si le rapport Meadows, publié en 1972 et dénonçant les risques écologiques de la croissance économique naît avant la mondialisation ; ce phénomène a accru les issues catastrophiques pour la planète. En effet, selon l'OMS la pollution tue plus de 7 millions de personnes par an. En outre, la mondialisation est synonyme d'une multiplication du transport de marchandises qui contribue à la pollution de l'air et d'un rejet considérable de gaz à effet de serre dans l'atmosphère. Nombreuses sont les conséquences : hausse du niveau des mers, mise en péril des forêts, de la biodiversité et des écosystèmes.

5.2. Le risque financier

Certes, les crises financières ont toujours existé mais elles se sont multipliées depuis l'entrée en mondialisation. Que ce soit pour la crise de la dette dans les pays du Sud, la crise de 1929, le lundi Noir de Wall Street en 1987, les crises financières au Mexique (1995) ou en Asie (1997) ou encore pour la crise des Subprimes¹⁰ de 2007, l'interconnexion des places financières et la multiplication des flux accroît indéniablement le risque de contagion.

5.3. Le risque économique

C'est Edward Luttwack dans son ouvrage From Geopolitics to Geoeconomics, publié en 1990 qui théorise pour la première fois le risque géoéconomique. En effet, du fait de l'intensification des échanges, la probabilité d'une guerre économique ainsi que ses formes se développe : normes, protectionnisme, contingentements... Pensons même à Warren Christopher, secrétaire d'État américain, qui en 1993 disait que « la sécurité économique doit être élevée au rang de priorité nationale ».

6. Conséquences de la mondialisation pour les managers

La mondialisation est un phénomène complexe, profond et global. À ce titre, elle a donc une influence considérable sur la réalité des sociétés contemporaines et des conséquences marquées dans presque tous les domaines.

6.1-Le manager face aux défis de la mondialisation :

Dans un contexte économique et social en permanente évolution et de plus en plus compétitif, on prend davantage conscience du fait que le succès des entreprises, en particulier de services comme les compagnies d'assurance, repose essentiellement sur la qualité de l'ensemble de leur personnel, leurs compétences, leurs motivations, leur sens de responsabilités et leur capacité de travail en équipe. Les managers, à tous les échelons, jouent un rôle clé dans la gestion de l'entreprise et surtout de son " capital " humain.

¹⁰ Des prêts immobiliers dont le taux d'intérêt varie en fonction de la valeur du bien qu'ils ont permis d'acheter : plus celui-ci vaut cher, et plus les intérêts que paie l'emprunteur sont bas. Quand le bien perd de la valeur, le taux d'intérêt augmente.

Chapitre 01 : Le management a l'ère traditionnelle

L'importance du manager dans une entreprise est donc aujourd'hui incontestable. Cependant la notion et le champ d'actions du manager ne sont pas toujours clairs et prêtent parfois à des confusions. Quelle est l'impact de la mondialisation sur le manager au quotidien ? C'est à cette question que nous allons répondre dans les prochains titres de ce mémoire.

6.1.1- Les défis du manager :

Dans ce nouveau monde, on demande au manager d'être un véritable héros capable de relever de nombreux défis, faire face à la complexité et trouver la meilleure organisation possible du travail, prendre généralement des engagements de délais et de budget, suivre l'avancement et la qualité du travail, assurer le suivi RH et le développement de ses collaborateurs et même éteindre les incendies en cas de problèmes organisationnels, techniques ou humain (des conflits par exemple).

Et comme si ça ne suffisait pas, on lui demande parfois d'endosser le rôle d'expert qui doit avoir réponse à tout.

Et puis lorsqu'il devient manager, il n'est plus seulement responsable de lui-même, il est également responsable des autres, de son équipe qui lui remonte son avancement et ses difficultés. Il doit lui-même en faire autant à son niveau. Il reçoit également des objectifs et informations du haut et doit en transmettre vers le bas. Il doit aussi échanger horizontalement avec plusieurs pairs puisque chaque service est désormais interdépendant.

6.1.2-Quelques perspectives du management :

Avec tout le fardeau que le manager doit porter ; il passe donc beaucoup de temps en réunion ou à traiter ses mails.

Quel temps lui reste-t-il pour écouter et donner suite aux idées ou propositions d'améliorations de la part de son équipe ? Des idées ou propositions susceptibles de créer de la valeur pour son entreprise ? Quel temps et quelle énergie lui reste-il pour porter ou ne serait-ce qu'appuyer les idées qui impliquent les autres services ?

Chapitre 01 : Le management a l'ère traditionnelle

Bref, le constat, c'est que le manager est plutôt en souffrance dans ce nouveau monde complexe et incertain. Beaucoup trop d'attentes reposent sur lui. Comment être un manager « super héros » sans les super pouvoirs ? Cette situation est-elle soutenable dans la durée ? D'autant plus que vient de s'ajouter le fait que le manager a un rôle à jouer dans la transformation de l'entreprise.

On lui demande plus uniquement d'appliquer les directives, mais il doit maintenant avoir un esprit « d'entrepreneur » afin d'aider à l'émergence d'une organisation efficace.

6.2-Les conséquences économiques de la mondialisation

Les conséquences les plus visibles de la mondialisation sont sans doute celles qui touchent au monde économique. La mondialisation a entraîné une nette augmentation des échanges commerciaux et économiques, mais également une multiplication des échanges financiers. Cette accélération des échanges économiques a été à l'origine d'une forte croissance économique mondiale. Elle a permis un développement industriel global rapide.

Selon certains analystes, la mondialisation a aussi contribué à améliorer les conditions économiques globales, en créant de nombreuses richesses économiques. Toutefois, cette croissance économique tirée par la mondialisation ne s'est pas faite sans éveiller les critiques. Les conséquences de la mondialisation sont loin d'être homogènes : inégalités de revenus, de développement, dégradation des termes de l'échange. Certains acteurs (pays, entreprises, individus) bénéficient plus des phénomènes de mondialisation, tandis que d'autres sont parfois perçus comme les « perdants » de la mondialisation.

6.3-Les conséquences de la mondialisation sur l'environnement

De nombreux critiques ont aussi mis en évidence que la mondialisation a des effets négatifs sur l'environnement. Ainsi, le développement massif du transport qui a été à la base de la mondialisation est aussi responsable de sérieux problèmes environnementaux : émissions de gaz à effet de serre, réchauffement climatique, pollution de l'air.

La croissance économique mondiale et la productivité industrielle qui sont à la fois le moteur et les conséquences principales de la mondialisation ont aussi des conséquences environnementales majeures : déplétion des ressources naturelles, déforestation, destruction des écosystèmes.

7. Y'a-t-il une limite structurelle a la globalisation ?

Chaque entreprise doit construire son business model¹¹ dans la mondialisation avec des réponses spécifiques en termes de construction d'un produit global, de niveau d'intégration des processus, de mise en commun des facteurs, de localisation des ressources, d'uniformisation du système d'information, d'externalisation des activités et de modèle de management. Le « degré de globalisation » de chaque entreprise dépendra essentiellement de son secteur économique, de son historique, et de la volonté de son management.

Dans un monde qui a choisi la libéralisation de l'économie depuis les années 80, aucun facteur exogène ne limite de manière structurelle et durable cette globalisation. La protection de la propriété intellectuelle, la corruption de certains Etats et des risques géostratégiques sont certainement aujourd'hui les trois facteurs de risque principaux. La crise économique ralentit conjoncturellement la globalisation du fait de la prudence des entreprises et d'un relatif retour du protectionnisme, mais sans remettre en cause le modèle a terme. Par contre la robustesse des business model restera toujours un sujet de préoccupation du fait de l'impact significatif dans certains secteurs des variations des taux de change et du cout de certains facteurs (énergie, transport, travail).

Des avancées majeures et irréversibles ont été réalisées en matière de capacité de transfert des avantages comparatifs, de décomposition internationale des processus productif (DIPP), de compétences (« les 4C » : communication, collaboration, cognitif, culturel) de globalisation de l'offre « le produit global » et de technologies de l'information. Et ce sont précisément ces avantages qui sont aujourd'hui le fer de lance de la globalisation.

Les entreprises qui gagneront sont celles qui sauront trouver le bon équilibre et les effets de levier les plus performants entre les sept facteurs de performance.

¹¹ Représentation synthétique des aspects majeurs de l'activité d'une entreprise ou d'une organisation.

Chapitre 01 : Le management a l'ère traditionnelle

Loin des clichés sur le monde unique qui vient, l'observation montre que la logique des entreprises globales sera de plus en plus la transformation créatrice qui conduira a des offres, des business model et des business processes de plus en plus différencies.

Section 3 : Le Passage du management traditionnel au management d'aujourd'hui

Le management a su se révolutionner avec le temps pour devenir indispensable dans chaque organisation.

1. Définition du management d'aujourd'hui (à la cool) ?

Le management à la cool implique que vous soyez capable de vous transposer à la place de la personne en face de vous et de comprendre ses décisions et ses choix, mais également les contraintes dans lesquelles il évolue. Vous devez être empathique dans ce style de management et pouvoir comprendre votre collaborateur.

2. Les bienfaits du management à la cool

Ce management à la cool peut être très bénéfique, car il peut contribuer à réconcilier performance économique et performance sociale. Avec des salariés plus motivés, moins souvent absents, plus innovants et jouant davantage la carte du collectif. En effet, en encourageant les salariés à exprimer librement leur potentiel unique dans une ambiance bienveillante, décontractée et collaborative - plutôt qu'à être des clones formatés qui seraient engagés dans une compétition les uns contre les autres -, les entreprises peuvent gagner en agilité, en créativité, en performance sociale et donc... en compétitivité !

Ce management à la cool peut également constituer un outil de gestion des ressources humaines particulièrement efficace pour attirer et retenir les talents. C'est même un outil de marketing puissant pour des clients qui préféreront acheter les produits d'une entreprise aux pratiques qu'ils pensent conformes à leurs valeurs, à leur mode de vie et à leurs aspirations.

Les salariés apprécient l'amélioration de la qualité de vie au travail. Ils trouvent aussi dans leur entreprise un terrain d'expression personnel, et se sentent moins obligés de jouer un rôle ou de renier une partie de leur identité. Cela peut évidemment contribuer grandement à leur épanouissement professionnel... mais également personnel.

3. Les méfaits du management a la cool

Le management a la cool comme toutes transformation nouvelle apporte des bienfaits comme des méfaits ; ce dernier malgré tout les changements et les gains qu'il a offert aux entreprises il a aussi un coté sombre et risqué pour les managers surtout, nous allons présenter dans ce qui suit quelques exemples :

- perte de contrôle lors des prises de décisions ;
- abuser des ressources ;
- Conflits entres salariés ;
- Management non applicable dans toutes les entreprises.



4. La méthode de faire face aux résistances

Privilégiez le dialogue à toute forme d'opposition, en répondant clairement à toutes les questions de vos interlocuteurs. Il se peut qu'un manque de pédagogie ou d'information soit la cause des réticences. Certaines entreprises vont jusqu'à organiser des séances de coaching avec des intervenants extérieurs.

On peut notamment proposer au salarié de faire entendre sa voix et de s'impliquer directement dans le processus, plutôt que de l'ostraciser. Certaines oppositions frontales peuvent créer des dégâts importants dans l'entreprise, en générant des rapports de forces hautement nuisibles. Faire émerger les idées innovantes au cours d'un *brainstorming*¹² est une manière efficace de pratiquer un management inclusif.

5. les mauvaises pratiques à éviter

Parmi les pièges dans lesquels il ne faut pas tomber, nous pouvons relever :

- Ne soyez jamais juge et parti, afin de conserver une crédibilité intacte.
- Ne communiquez pas seulement sur les objectifs de votre projet, mais bien sur les bénéfices que chaque salarié pourra ressentir individuellement.
- Ne donnez pas le sentiment de poursuivre un objectif individuel ou intéressé. Associez toute l'entreprise à votre projet, et mettez en place de véritables processus clairs de mise en œuvre puis de suivi à court et moyen terme. Adoptez un fonctionnement en mode « gestion de projet ».
- N'oubliez pas d'apporter tout votre soutien aux équipes, en leur faisant comprendre que vous savez bien qu'il est parfois difficile de changer ses habitudes.
- Enfin, une absence de communication est souvent fatale.

Le management du changement est donc indispensable pour permettre à l'entreprise de relever les grands défis contemporains auxquels elle fait face au quotidien. Il passe par la mise en place d'une véritable culture incluant le changement au cœur de ses valeurs. Facilement mesurables, les bénéfices apportés par le changement à l'échelle d'une entreprise permettent d'améliorer sa compétitivité sur le long terme.

6. Synthèse des caractéristiques des modes de management ancien et nouveau:

Le tableau ci – dessous compare les caractéristiques des modes de management traditionnel et moderne :

¹² Technique de recherche d'idées originales dans une réunion, chacun émettant ses suggestions spontanément.

Chapitre 01 : Le management a l'ère traditionnelle

Axes d'analyse	Management ancien	Management moderne
Type de management	Hiérarchique : maintient l'ordre, des décisions rapides et le contrôle parmi les employés.	Adaptable : recherche de nouvelles opportunités et adapte le style de management pour répondre aux besoins des employés.
Méthode de management	Autoritaire : fait preuve d'autorité dans la prise de décisions et la délégation des pouvoirs.	Authentique et compréhensif : encourage les employés et crée un environnement propice au soutien et à la compréhension. Relie les objectifs de l'entreprise aux objectifs des collaborateurs
Modèle de gestion	Strict respect des règles : est axé sur les résultats et sur le respect des protocoles et des politiques, avec un minimum de flexibilité.	Flexible : est ouvert au changement et axé sur la dynamique et la performance de groupe.
Mode de contrôle	Contrôle de l'information : est le propriétaire de l'information. Disposé à écouter les idées et des collaborateurs.	Ouverture d'esprit : partage l'information et les connaissances, encourage la collaboration, le partage de l'information, des idées et des opinions des membres de l'équipe.

Chapitre 01 : Le management a l'ère traditionnelle

	Management ancien	Management moderne
Type de communication	Communication formelle : conduit les entretiens annuels, en accord avec la politique de l'entreprise ; adopte une communication formelle avec les employés.	Communication ouverte : offre un feedback continu et immédiat aux employés. Favorise la « politique de la porte ouverte » (absence d'obstacles hiérarchiques).
Avantages	• Prise de décisions plus rapide. • Soutien plus grand des managers quant aux décisions. • Instructions claires.	• Sentiment d'appartenance des salariés (prise de décisions et participation à la gestion de l'entreprise). • Niveau élevé de motivation des salariés. • Encouragement à la créativité et à la flexibilité (les salariés adoptent le télétravail)

Chapitre 01 : Le management a l'ère traditionnelle

Inconvénients	• Absence de prise de décisions et de droit à la parole des salariés. • Idées non entendues et frustration des salariés. • Manque de flexibilité.	• Perte de contrôle par la direction (lorsque les employés prennent des décisions) • Utilisation abusive possible des ressources (sans gestionnaire, ils peuvent ne pas connaître la bonne approche ou ne pas les utiliser efficacement) • Conflits possibles entre salariés (en raison de l'absence de gestionnaire pour résoudre les conflits) • Perte possible de la notion de travail en équipe • Management non applicable à toutes les entreprises (en particulier dans les grandes entreprises aux habitudes bien ancrées en termes de management).
----------------------	---	--

Source : <https://www.instantoffices.com>

Source : <https://quizlet.com>

Le management moderne avait pour but de redéfinir le rôle du manager dans l'entreprise c'est devenu celui qui fera tout pour que ses collaborateurs réussissent. Ce sera celui qui écartera les éventuels obstacles pour que ses collaborateurs aillent de l'avant. C'est celui qui ira au-delà d'une banale gestion des personnes vers une participation et une autonomisation. Plus traditionnellement, les collaborateurs avaient pour habitude de travailler dur pour que leur manager réussisse. Mais, aujourd'hui, c'est au manager moderne de tout faire pour que ses collaborateurs réussissent. Ceci, puisque les collaborateurs sont un atout précieux qui garantissent la réussite de toute organisation. Maintenant, le manager moderne est celui qui s'embarque avec ses employés. Avec ce nouveau concept les entreprises pourront aller de l'avant et se développer tout en suivant l'évolution de leur environnement. Le management traditionnelle a connu une ère très prospère mais n'a malheureusement pas su s'adapter et évoluer avec son environnement ce qui a engendrer son échec.

Les nouvelles pratiques managériales ont fait appelle au changement et a l'innovation pour perdurer dans un environnement en constante évolution et surtout incertain ; Afin de produire ce changement, il faut arriver à transformer l'environnement soit en utilisant différemment un ou plusieurs de ses éléments préexistants, ou encore en y introduisant un nouvel élément, c'est-à-dire une innovation. En d'autres mots, l'introduction d'une innovation constitue un moyen de produire du changement, mais il est loin d'être le seul. Peu importe le procédé choisi, pour que le changement s'implante et s'avère structurant, il y a des conditions à respecter, et nous allons découvrir ca dans le chapitre qui suit.

Chapitre 02

La théorie évolutionniste du changement économique (R. Nelson et S. Winter) met l'accent sur la faculté de l'entreprise à s'adapter aux évolutions de son environnement grâce à sa capacité d'apprentissage. L'environnement concurrentiel exacerbé, la mondialisation des pensées et des réseaux, la communication omniprésente, les stratégies de taille rendent plus urgents les objectifs d'adaptabilité, de flexibilité, de self-gouvernance que les entreprises mettent en place. La technologie est dans de nombreux cas un facteur de succès ou d'échec, c'est la raison pour la quelle, il importe d'intégrer des choix technologiques dans le processus de formalisation de la stratégie de l'entreprise.

La stratégie technologique concerne la détermination des voies d'accès à l'innovation, pour constituer un degré de performance donné face à la concurrence, qui demeure une menace permanente pour l'entreprise. Pour cela, l'entreprise doit mettre en place un système de veille concernant l'évaluation des technologies, pour être plus réactive que ces concurrents.

Dans ce deuxième chapitre, on va étudier dans la première section, l'innovation dans le milieu économique, la deuxième section, est consacrée à la notion du changement dans une entreprise et son évolution, et dans la troisième section, on aborde
Stratégie de transition c'est à dire l'adoption de l'entreprises à la stratégie numérique.

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

Section 1 : l'introduction de l'innovation dans le milieu économique

L'économie ne cesse de progresser, surtout avec le développement technologique que vit le monde.

1 Définition de l'innovation

L'innovation est la recherche constante d'améliorations de l'existant, par contraste avec l'invention, qui vise à créer du nouveau. Dans le domaine économique, l'innovation se traduit par la conception d'un nouveau produit, service, processus de fabrication ou d'organisation pouvant être directement mis en œuvre dans l'appareil productif et répondant aux besoins du consommateur. Elle se distingue ainsi de l'invention ou de la découverte par le fait qu'elle peut être immédiatement mise en œuvre par les entreprises, dans le but d'obtenir un avantage compétitif.

2 Tentative de définition du développement de l'innovation ?

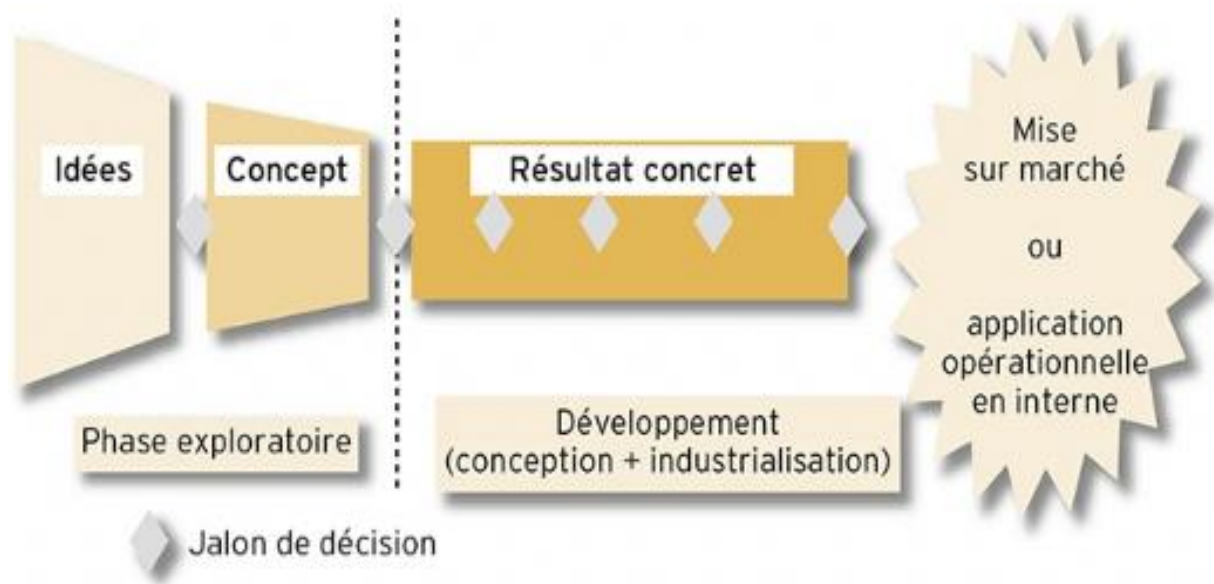
Le développement de l'innovation est la phase qui consiste à concrétiser les besoins dans un résultat très concret.

Le développement de l'innovation implique :

- des activités de conception générale ;
- des activités de conception détaillée ;
- la réalisation de maquettes ;
- la réalisation de tests ;
- la mise en place de dossiers de définition.

Si dessous un schéma récapitulatif qui exilique les étapes du développement de l'innovation passant par la phase exploratoire puis le développement et enfin la mise sur le marché.

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement



Source : www.internet.com

3 La planification de l'innovation

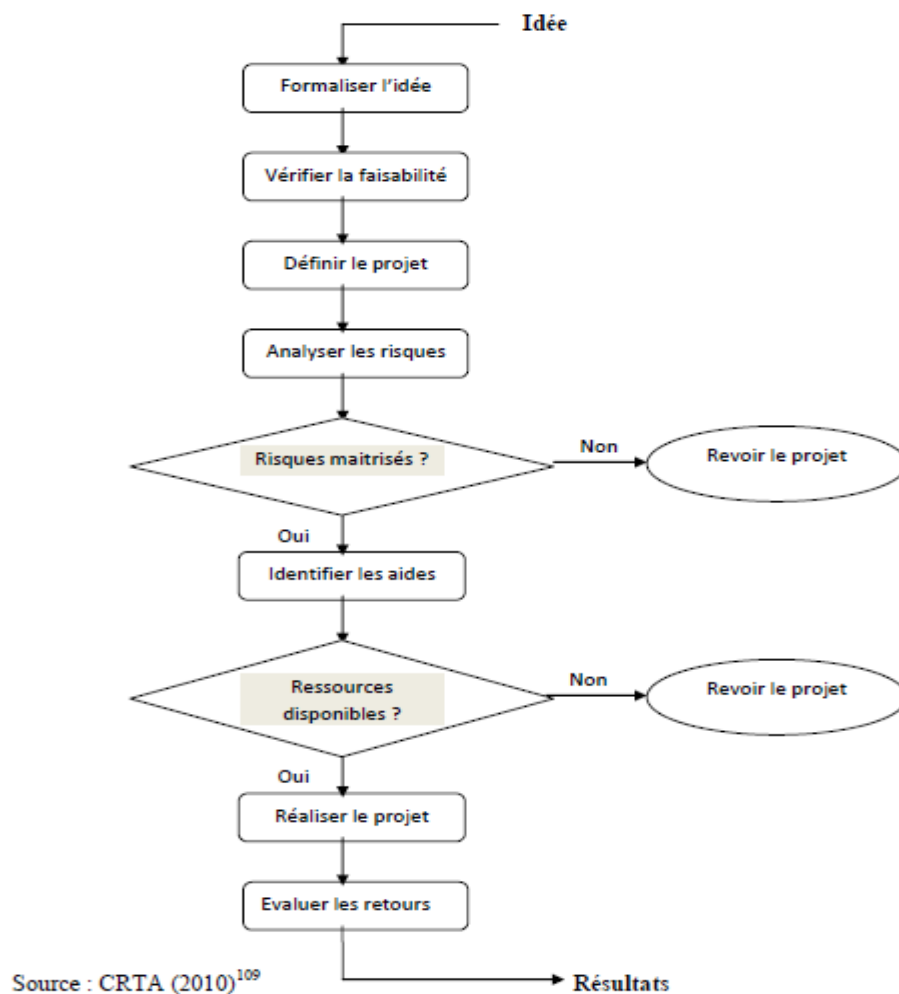
Certaines idées innovantes pourraient venir à vous spontanément. Cependant, on devrait faire en sorte que :

- l'innovation fasse partie de notre stratégie d'affaires ;
- une vision stratégique de la façon dont nous voudrions que notre entreprise se développe ;
- si on dédie notre temps à la surveillance des tendances dans notre secteur commercial, nous pouvons alors concentrer nos efforts en matière d'innovation sur les domaines les plus importants.

L'innovation augmentera non seulement les chances de survie de notre entreprise, mais l'aidera également à prospérer et à générer une augmentation de bénéfices.

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

Schéma : la démarche de l'innovation



Source : CRTA (2010)¹³

Ce schéma, montre que le processus d'innovation concerne l'organisation de l'entreprise; et lui apporte une certaine culture fondée sur l'innovation. Elle s'appuie sur une démarche proactive et continue qui permet, a travers les outils et les méthodes, de mettre en place une réelle organisation pour favoriser, fluidifier et capitalisé l'innovation.

¹³CRTA (centre de ressources des techniques avancées), 2010, « l'innovation a la porté de la TPE ».

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

Il existe de nombreuses façons pratiques d'évaluer si nos idées possèdent un potentiel de bénéfice :

3.1. Évaluation de la concurrence

Pour évaluer celle-ci il faut :

- a.** Découvrir qui sont nos concurrents ainsi que leur lieu d'exploitation. Utiliser Internet et des sources publicitaires telles que les Pages Jaunes pour connaître leurs produits, leurs prix et leur culture d'exploitation. Cela peut nous donner un aperçu de leurs points de vente, ainsi que de tout domaine que nous pourrions exploiter.
- b.** Être conscient du climat dans lequel notre entreprise opère nous aidera en matière de planification. Nous pouvons trouver beaucoup d'informations au sujet de notre industrie sur Internet. Les magazines spécialisés et commerciaux contiennent également des articles utiles.
- C.** Établir une relation avec nos clients. Il ne suffit pas de savoir qui sont nos clients, nous devons également communiquer efficacement avec eux. La communication implique non seulement l'écoute de leurs besoins, mais également l'observation active de leur comportement au sujet de produits et services actuels ainsi que la génération d'idées sur la façon dont nous pourrions apporter des améliorations.

3.2. Implication des fournisseurs et d'autres partenaires d'affaires

La mise en commun des ressources avec les fournisseurs ou d'autres partenaires d'affaires aidera à produire et à développer des idées créatives. Des partenariats éventuels peuvent également être créés par l'intermédiaire d'opportunités de réseautage.¹⁴

¹⁴ Consiste à former un réseau de personnes qui vous appuieront pendant votre recherche d'emploi. Il est toutefois préférable de vous concentrer sur la formation d'un réseau composé de personnes possédant un emploi semblable à celui que vous recherchez, qui s'intéresse à votre domaine ou qui y travaillent.

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

Pour cela il faut ce demandé :

- quel impact cela aura sur les processus et pratiques d'affaires ?
- quelle formation supplémentaire pourrait être nécessaire pour le personnel ?
- de quelles ressources supplémentaires nous pourrions avoir besoin ?
- de quelle façon nous allons financer le travail ?
- si nous allons créer un quelconque droit de propriété intellectuelle qui devra être protégé ?

Enfin, nous devons inclure notre vision dans notre plan d'affaires en :

- mentionnant nos objectifs, à la fois à court et à long terme, et en détaillant de quelle façon nous avons l'intention de les atteindre ;
- établissant un lien entre les objectifs et les cibles financières, par exemple l'atteinte d'un chiffre d'affaires spécifique avant une date fixée ;
- révisant périodiquement de notre plan ;
- Encourager l'innovation dans notre entreprise.

3.3. Étapes pour promouvoir l'innovation

Pour promouvoir l'innovation il faut suivre les étapes suivantes :

- Assurez-vous de disposer de processus et d'événements pour saisir les idées. Par exemple, vous pourriez installer des boîtes à suggestions sur le lieu de travail ou tenir des ateliers réguliers ou des journées à l'extérieur de l'entreprise pour faire un remue-méninge d'idées.
- Créez une atmosphère soutenance dans le cadre dans laquelle les gens se sentent libres d'exprimer leurs idées sans courir le risque d'être critiqués ou ridiculisés.
- Encouragez la prise de risques et l'expérimentation, ne pénalisez pas les personnes qui essaient de nouvelles idées et qui échouent.
- Faites la promotion de l'ouverture entre les personnes et les équipes. Les bonnes idées et les connaissances situées dans une partie de votre entreprise doivent être partagées avec les

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

autres. Le travail d'équipe, les bulletins d'information et les intranets sont tous des éléments qui peuvent aider vos gens à partager des informations et à encourager l'innovation.

- Insistez sur le fait que les personnes se trouvant à tous les niveaux de l'entreprise partagent la responsabilité de l'innovation, afin que tout le monde se sente impliqué dans l'avancement de l'entreprise. Moins il y aura de niveaux de direction ou de prise de décision dans votre organisation, plus les personnes sentiront que leurs idées comptent.
- Récompensez l'innovation et célébrez la réussite. Des intéressements appropriés peuvent jouer un rôle important pour encourager le personnel à penser de façon créative.
- Recherchez l'imagination et la créativité lorsque vous recrutez de nouveaux employés. Souvenez-vous que les penseurs créatifs ne sont pas toujours ceux qui possèdent la liste la plus impressionnante de qualifications.

3.4. Le financement de l'innovation

Il existe plusieurs façons grâce auxquelles nous pouvons financer notre croissance par l'innovation, que ce soit en utilisant nos propres fonds ou en exploitant un financement externe tel que des prêts ou un financement par capitaux propres. Cependant, tout chemin vers le financement externe nécessitera un plan d'affaires de qualité supérieure qui décrit notre entreprise et indique des prévisions détaillées de la direction qu'elle prend. Les entreprises se tournent souvent vers leurs banques pour obtenir une ligne de crédit ou des prêts pour un financement supplémentaire, selon leurs besoins en matière d'emprunt.

Les deux chemins principaux à ce sujet sont l'investissement par des investisseurs providentiels (anges financiers) et par des sociétés de capital de risque :

- Les investisseurs providentiels sont des personnes fortunées qui investissent dans des sociétés privées, pour un montant se situant habituellement entre 30 000 \$ et 500 000 \$.
- Les sociétés de capital de risque offrent des niveaux d'investissement plus élevés en contrepartie d'actions dans l'entreprise.

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

4. L'utilisation de l'innovation pour le développement de l'entreprise

L'exploitation fructueuse de nouvelles idées est cruciale pour qu'une entreprise soit capable d'améliorer ses processus, d'apporter de nouveaux produits et services améliorés sur le marché, d'augmenter son efficacité et, ce qui est le plus important, d'améliorer son rendement.

Les marchés ; qu'ils soient locaux, régionaux, nationaux ou mondiaux ; deviennent hautement concurrentiels. La concurrence a augmenté en raison d'un accès plus large aux nouvelles technologies et de la croissance des occasions qui sont offertes sur Internet en matière commerciale et de partage de connaissances.

Fondamentalement, l'innovation désigne l'introduction de quelque chose de nouveau dans votre entreprise. Il pourrait s'agir :

- de l'amélioration ou du remplacement de processus d'affaires pour augmenter l'efficacité et la productivité, ou pour permettre à l'entreprise d'étendre la gamme ou la qualité des produits et/ou des services existants ;
- du développement de produits et services entièrement nouveaux et améliorés - souvent pour satisfaire au changement rapide de la demande ou des besoins des clients ou des consommateurs ;
- d'ajouter de la valeur aux produits, services ou marchés existants pour distinguer l'entreprise de ses concurrents et augmenter la valeur perçue pour les clients et les marchés.

L'innovation peut désigner une percée majeure unique ; par exemple, un produit ou service totalement nouveau. Cependant, il peut également s'agir d'une série de petits changements graduels. Quelle que soit sa forme, l'innovation est un processus créatif. Les idées peuvent provenir de :

- **l'intérieur de l'entreprise**, par exemple ; des employés, des dirigeants ou du travail de recherche et développement interne ;
- **l'extérieur de l'entreprise**, par exemple ; des fournisseurs, des clients, des rapports de médias, d'une étude de marché publiée par une autre organisation ou des universités et autres sources de nouvelles technologies.

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

- **Exemple sur la modernisation /innovation des pratiques :**

Prenant l'exemple des entreprises qui utilisent le télé travail c'est à dire le travail à distance ; le management digital est le présent et le future du management d'entreprise ,la pandémie du Covid 19 démontré clairement que notre postula est verdict et démontres que les entreprises qui se sont dotées d'un systèmes de management digitalisé ont pu gérés mieux la crise en mettons en œuvre une structure le télé travail a contrario , les entreprises qui utilisaient massivement un système de management traditionnel qui par ailleurs obsolète ont eu du mal a perduré leurs activités ou a les renoncés car la mise en place d'une structure de télé travail est avéré plus compliquée.

Le développement du télé travail pendant la pandémie a fourni plusieurs informations sur la manière dont le travail pouvait être réalisé à distance et les entreprises qui ont opté pour cette pratique on pu survivre a la crises grâce a la communication et les échanges d'informations entre les dirigeants et leurs employés.

5. L'impact de l'innovation sur l'équipe opérationnelle

L'innovation aujourd'hui est beaucoup guidée par l'usage et moins par la technologie. En effet les technologies apportant un grand foisonnement sur les futurs possibles, ce sont les individus qui sélectionneront leurs futurs souhaitables en fonction de leurs usages préférés. L'innovation va donc passer de plus en plus par une approche orientée utilisateur laissant une part au design. Dans ce contexte, les démarches d'expression fonctionnelle de besoin sont bien justifiées.

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des approches pour innover et leurs répercussions sur les équipes opérationnelles.

Tableau comparatif des approches de l'innovation

Approche traditionnelle de l'innovation « technology driven »	Approche orientée utilisateur « user driven »
Focus sur les composants	Focus sur les solutions
Coopération multidisciplinaire limitée	Travail en équipe multidisciplinaire
Focus sur l'architecture interne	Focus sur l'architecture externe
Pas de recherche sur expérience utilisateur	Spécialisation dans l'expérience utilisateur
Qualité vue du côté du défaut du produit	Qualité vue du côté utilisateur
Focus sur les clients actuels	Focus sur les clients actuels et futurs

Source : Vredenburg & al, 2002.

6. Les avantages d'une entreprise qui innove

La réussite vient du filtrage des idées, de l'identification de celles sur lesquelles l'entreprise mettra l'accent et sur l'application des ressources afin de les exploiter.

L'introduction de l'innovation peut vous aider à :

- améliorer la productivité ;
- réduire les coûts ;
- devenir plus concurrentiel ;
- établir la valeur de votre marque ;
- établir de nouveaux partenariats et de nouvelles relations ;
- augmenter le chiffre d'affaires et améliorer la rentabilité.

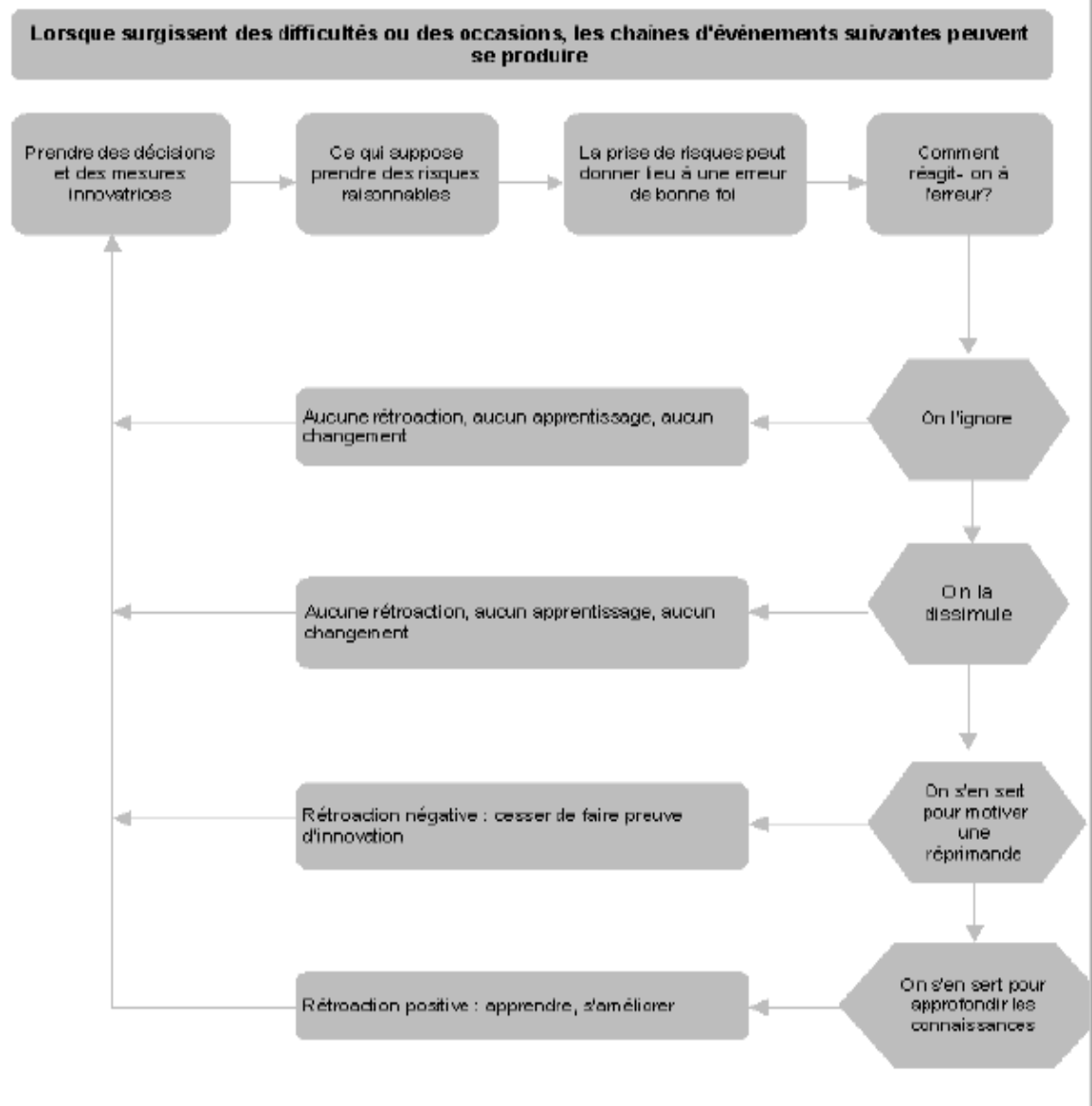
7. Le danger à courir si l'entreprise refuse d'innover

Les entreprises qui n'innovent pas courent le risque de :

- perdre leur part de marché au profit des concurrents ;
- voir leur productivité et leur efficacité chuter ;
- perdre leur personnel clé ;
- connaître une réduction régulière des marges et du bénéfice ;
- devoir fermer leur entreprise.

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

Schéma représentant les menaces et les opportunités de l'innovation



Source : le secrétariat du conseil du trésor du CANADA.

Cette chaîne d'événements peut se solder par un cercle vicieux ou un cercle vertueux, lorsque les commentaires sont négatifs et que même les erreurs honnêtes découlant de la prise de risques raisonnables donnant lieu à des réprimandes, l'esprit d'innovation est réprimé au profit du respect des règles. Si les commentaires sont positifs, l'esprit d'innovation est réprimé sur la prise des risques et l'apprentissage qui seront valorisés, améliorés et perfectionnés.

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

8. L'innovation un facteur de développement

Ce titre montre que l'innovation est un facteur de développement aussi bien pour les entreprises que pour les territoires.

8.1. Développement économique de l'entreprise

Au niveau économique, les échanges et témoignages recueillis montrent que l'innovation vient en réponse aux besoins des clients sur le marché national et international : nouvelles réglementations, contraintes identifiées... Elle permet de se démarquer et de se différencier car elle implique des évolutions technologiques ou sociétales. L'innovation participe aussi au rayonnement de l'entreprise en l'incitant à collaborer avec des entités de recherche et à nouer des partenariats interentreprises.

L'entreprise qui innove peut toutefois rencontrer des freins comme la méconnaissance des structures de développement et d'accompagnement économique, les difficultés de recherches de financements ou encore le manque de disponibilité du dirigeant.

8.2. Développement des ressources humaines

Le rapport met en avant l'impact positif de l'innovation sur les ressources humaines grâce à l'optimisation du management et de l'organisation qu'elle requiert. Par ailleurs, l'entreprise qui innove doit attirer de nouveaux talents pour acquérir de nouvelles compétences (softs skills, maîtrise des langues étrangères, culture internationale). Pour y répondre, elle peut proposer différentes formations.

Cependant, la peur de l'échec, le manque de maîtrise dans l'identification des compétences nécessaires et la difficulté de recrutement peuvent être des freins à l'innovation.

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

8.3. Développement du territoire

Dernier axe de développement mis en exergue dans le rapport, le développement du territoire. L'innovation implique en effet pour les entreprises de collaborer avec différents acteurs : écoles, universités, laboratoires de recherche, réseaux professionnels... Cela se traduit par l'émergence d'un écosystème d'innovation.

Au niveau territorial, les freins pouvant survenir sont surtout liés à un manque d'attractivité du territoire et à la disparité entre les milieux académiques et les entreprises. Enfin, il peut parfois être compliqué de mettre en relation les acteurs d'un territoire.



Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

Section 02 : La façon dont s'effectue un changement au sein d'une organisation

La nécessité d'innover a imposée le management du changement au cœur des priorités des entreprises depuis plusieurs années. Le gérer efficacement nécessite une véritable expertise. Dans une logique d'adaptation à un environnement mais également pour construire les stratégies de différenciation sur des marchés concurrentiels, les entreprises ont toujours eu à gérer des changements. Pourtant, la façon dont elles ont appréhendé ces changements a évolué selon des paramètres externes comme internes. D'abord préoccupées par la question de la nécessité du changement (faut-il ou non changer ?), question qui ne se pose plus aujourd'hui, elles se sont penchées progressivement sur la conduite elle-même du changement. Ce passage de la gestion à la conduite du changement s'est opéré dans les années 1980-1990 par l'intervention de plusieurs phénomènes. Ainsi, « l'info-télécommunication » (le mariage de la technologie informatique et des télécommunications) a profondément modifié le fonctionnement des entreprises, en accélérant le rythme de production et de diffusion des informations.

1. La notion du changement et ses évolutions

Le contexte économique et financier mondial à l'échelle globale oblige les entreprises à être plus agiles pour répondre aux variations de l'offre, de la demande ou à la volatilité des marchés. Conduire le changement n'est plus seulement un avantage concurrentiel, mais bien une condition essentielle pour assurer la pérennité de vos activités. Depuis plusieurs années, les processus corporate sont remplacés de plus en plus rapidement, au profit de solutions nouvelles et plus efficaces. C'est pourquoi il est nécessaire d'inclure le changement dans l'ADN de l'entreprise, en passant par un bouleversement des mentalités de vos salariés. Malgré les résistances récurrentes et parfois puissantes, mettre en place un véritable management du changement demeure la meilleure solution.

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

2. La théorie du changement

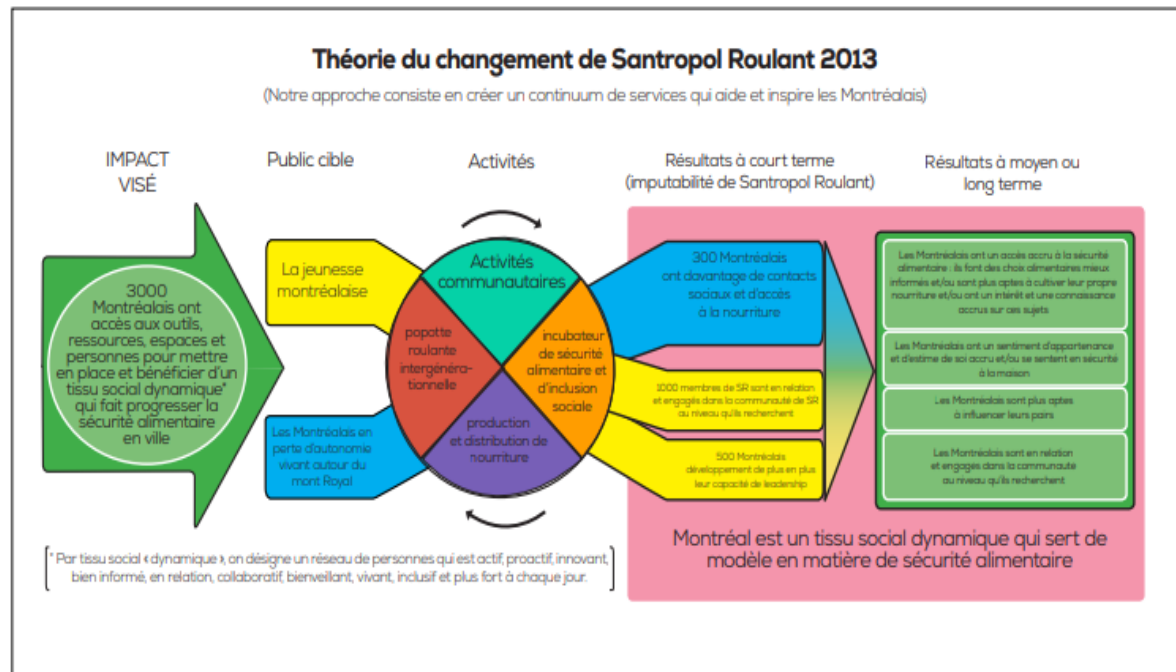
La Théorie du Changement est une méthodologie de planification stratégique qui est utilisée par des organisations à but non lucratif, l'utilisation de la théorie du changement semble largement répandue dans les milieux du développement international (Vogel, 2012, p. 3) et de l'action communautaire. En effet, plusieurs fondations font la promotion de son usage. Pensons à la fondation Kellogg, aux États-Unis (W.K. Kellogg Foundation, 2004), ou la fondation McConnell, au Canada, via le module «Impact et clarté stratégique» de son programme Innoweave (Innoweave, 2016). Au Québec, le Centre de formation populaire, via l'initiative Évalpop, encourage les organismes à élaborer une théorie de l'action et de l'impact qui tient compte du contexte et des liens qui unissent chaque étape. C'est aussi le cas de Centraide et Dynamo dans le cadre de l'accompagnement de tables de quartier du PIC. Enfin, l'Esplanade, à travers son programme d'accompagnement et d'accélération Impact 8 (en collaboration avec le MaRS Centre for Impact Investing), couvre également, entre autres, les notions de modèle d'affaires, de modèle logique et de théorie du changement.

3. La méthode d'effectuation d'un changement

Il existe plusieurs définitions et descriptions de l'approche de la théorie du changement. Au cœur de l'ensemble de ces définitions se trouve la notion de lier des intrants, des activités et des résultats en expliquant chaque fois comment et pourquoi ces changements devraient être observés (Anderson, 2005, p. 3). L'approche va donc au-delà du modèle logique en requérant que chaque hypothèse et lien de causalité soit rendu explicite (Conseil du trésor, 2012). Cet exercice facilite l'identification d'indicateurs appropriés et prépare une évaluation subséquente. Par ailleurs, cette démarche va au delà de la planification et de l'évaluation dans la mesure où elle doit impliquer les parties prenantes (Vogel, 2012, p. 3) et leur permettre, à travers un processus de réflexion continu, de comprendre comment ils peuvent contribuer à des changements complexes de long terme (de Reviers, 2012, p. 2).

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

Ce processus permet d'aboutir à une représentation graphique de l'activité, comme illustrée dans l'exemple suivant :



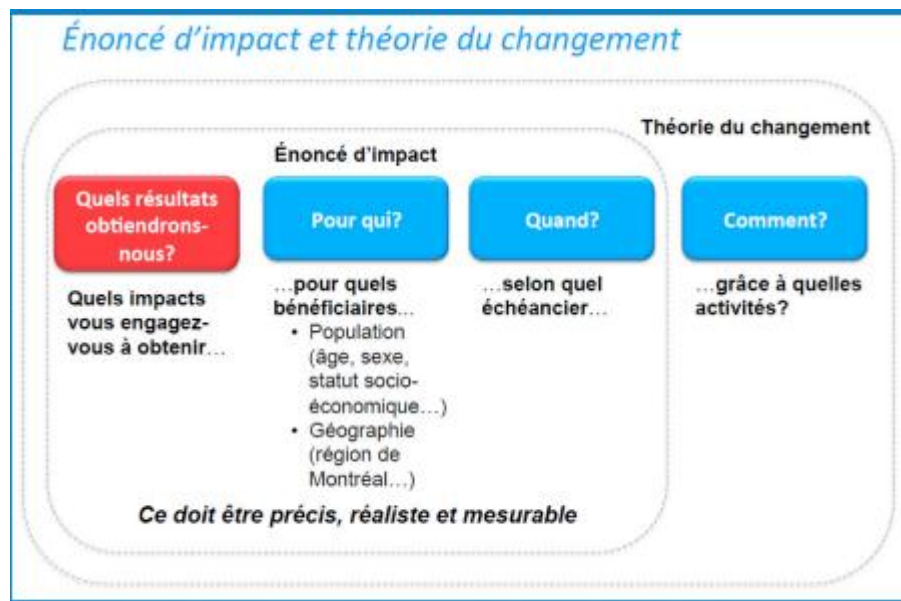
Source : Santropol Roulant

4. Les éléments essentiels pour la théorie du changement

Ainsi, pour le Conseil du trésor du Canada (2012), une théorie du changement comporte quatre éléments essentiels :

- un modèle logique ou une chaîne de résultats ;
- des hypothèses, une définition des risques et parfois des mécanismes associés à chaque lien du modèle logique ou de la chaîne de résultats ;
- un exposé des facteurs externes qui peuvent influencer sur les résultats projetés ;
- les preuves empiriques à l'appui des hypothèses et la définition des risques et des facteurs externes.

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement



Source : (Innoweave, 2016)

Voici une illustration qui nous aide à appliquer ces éléments sur le terrain, composé des changements souhaités (quoi?), du public cible (pour qui?) et de l'échéance (quand?), auquel on ajoute les stratégies à prioriser pour y arriver (comment?).

5. Les étapes d'élaboration de la théorie du changement

En somme, l'élaboration d'une théorie du changement comporte quatre grandes étapes (de Reviers, 2012, p. 3) :

- « Définir le changement visé, à long terme;
- Préciser les différents changements qui doivent se produire au préalable pour que le changement ultime devienne possible;
- Expliciter les hypothèses et valeurs qui sous-tendent le raisonnement;
- Préciser l'articulation entre ce raisonnement et l'intervention. »

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

6. Le changement en économie

Aussi curieux que cela puisse paraître, la notion de changement est peu fréquente sous la plume des théoriciens de l'économie, leurs modèles théoriques classiques appréhendant les activités d'échanges en termes d'« équilibre ». Depuis quelques décennies, d'autres approches s'efforcent de restituer la complexité des dynamiques de changement dans la sphère économique.

6.1. Définition du management du changement ?

Le management du changement désigne l'ensemble des processus qui permettent à une entreprise de prévenir et corriger l'ensemble des externalités négatives pouvant influencer son activité. Plus simplement, il s'agit de l'ensemble des opérations effectuées au sein de son organisation et de son fonctionnement pour lui permettre de s'adapter constamment à son environnement.

La qualité du management est cruciale pour dynamiser les salariés, et susciter leur envie de créer, d'innover, de concourir au succès de l'entreprise. Il en va de l'intérêt commun de toutes les équipes.



Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

Le plus souvent, il faut impulser le changement lors de l'arrivée d'un nouveau manager, au moment de l'adoption de nouveaux process ou lorsque l'entreprise subit une réorganisation de son fonctionnement. Aussi, certains facteurs externes peuvent forcer la conduite du changement tel que la modification imprévue des équipes ou l'apparition d'une nouvelle réglementation. Au final, la culture de l'entreprise est le reflet de celle de ses employés.

6.2. Les principes du management du changement ?

Il s'articule autour de principes fondamentaux parmi lesquels il est possible de distinguer :

- L'adhésion et l'acceptation du changement par les équipes. Faites œuvre de pédagogie pour limiter les réticences de certains collaborateurs, qui préféreront toujours l'inertie, par souci de confort ! Les résistances sont naturelles, bien qu'elles soient défavorables à la stabilité de l'entreprise. Gérer le changement, c'est avant tout gérer des émotions.
- Une communication intelligente et appuyée pour convaincre vos collaborateurs du bien fondé de votre projet. La répétition est la base de la pédagogie, c'est pourquoi il ne faut pas hésiter à adresser des notes synthétiques et précises sur la teneur de vos ambitions. Il faut être à leur disposition pour répondre à leurs questions. Le management du changement est un travail d'équipe, et la persistance de trop fortes réticences peut mettre à mal l'existence du projet à moyen terme.
- La coordination des équipes s'appuyant sur les influenceurs les plus efficaces. Les managers les plus appréciés au sein de l'entreprise doivent servir de relais auprès de l'ensemble des équipes.
- Engager le changement au bon moment. Ne bouleversez pas les habitudes de vos équipes dans une période agitée sur le plan commercial et économique. Au contraire, profitez d'une accalmie saisonnière (la saison d'été par exemple) pour modifier vos processus, en prévision des bouleversements qui interviendront dans le futur.

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

6.3. Les formes du changement économique

Il s'agit d'une rupture dans la forme et les pratiques économiques sous l'effet d'une combinaison de variables : l'innovation technologique, l'industrialisation... Cette vision du changement économique offre l'inconvénient de relativiser les phénomènes de continuité. Elle se voit confortée par les débats autour de la « nouvelle économie » et les approches évolutionnistes.

7. Le changement au cœur de l'équation managériale moderne

Le changement est devenu le maître mot des projets organisationnels. La capacité de changer, pour une organisation, n'est plus une compétence ponctuelle pouvant être achetée à l'extérieur mais un actif immatériel à construire, consolider et développer. De manière schématique, l'équation managériale pourrait être résumée par la formule suivante :

Si le changement est devenu une composante structurelle du management et, plus généralement, du fonctionnement des entreprises, doit-on alors le laisser se réaliser ou bien l'instrumentaliser pour le stimuler ? Peut-on agir sur le changement ? Si oui, comment ?

L'enjeu des réflexions sur les notions de changement, de conduite du changement et de transformation va dans ce sens : disposer d'une batterie de concepts, méthodes et outils pour gérer le changement au quotidien dans les entreprises.

La gestion du changement est très souvent noyée dans le management en général.

8. Management de changement en entreprise : comprendre avant d'agir

Les évolutions font partie de la vie d'une entreprise et accompagnent chacun de ses temps forts. Une réorganisation hiérarchique peut intervenir suite à l'extension d'un service, une diversification des objectifs peut faire suite à un contexte concurrentiel particulier, la mise en place de nouveaux outils de travail peut permettre d'accroître les performances de l'entreprise et d'optimiser la réalisation d'une tâche...

Nécessaire à sa pérennité, le changement en entreprise n'est pas toujours accueilli avec enthousiasme par l'ensemble des collaborateurs.

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

Crainte de l'inconnu, refus de changer ses habitudes, peur de perdre ses repères... Ces réticences s'expliquent de différentes façons selon les salariés. Le rôle du manager consiste alors à accompagner chacun d'entre eux, afin que la transition se produise dans les meilleures conditions.

La première étape pour manager le changement en entreprise consiste à prendre du recul pour mieux l'analyser :

- le changement est-il volontaire (évolution des objectifs par exemple) ou forcé (changement d'environnement de travail pour s'adapter à la croissance de l'entreprise) ?
- le changement est-il brutal (en une seule étape) ou progressif (avec des paliers de transition) ?
- quel est l'impact sur les différents collaborateurs ?

L'étude approfondie de chacune de ces questions permettra au manager de mieux comprendre les enjeux du changement, pour mieux l'introduire.

9. L'accompagnement du changement en entreprise

Le changement répond la plupart du temps à des besoins techniques ou stratégiques de l'entreprise, et se fait parfois sans tenir compte des préoccupations des salariés. À tort, puisque l'acceptation du changement dépend de la collaboration de chacun. Il est donc indispensable d'anticiper et d'expliquer les tenants et aboutissements du changement, pour favoriser l'adhésion.

9.1. Le processus du changement en entreprise suit plusieurs étapes :

- La prise de conscience. Il s'agit de l'annonce des mutations à venir aux collaborateurs. L'objectif est de faire comprendre à chacun que le changement est incontournable et nécessaire pour l'entreprise.
- Le changement. Il s'accompagne de la mise en place de nouveaux processus, de nouvelles pratiques, à titre individuel ou collectif.
- La stabilisation. Une fois que tous les changements ont eu lieu, une dernière phase consiste à consolider les nouvelles méthodes et à remobiliser les équipes dans leur nouveau cadre.

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

9.2. L'importance de l'écoute

Les craintes et les réticences des salariés peuvent intervenir dès la première étape : il est donc indispensable d'informer, d'écouter, et de répondre aux questions de chacun pour éviter les zones d'ombre. L'information donnée doit être neutre, factuelle, et la même pour tous par souci de clarté. Le rôle du manager est avant tout de convaincre de la nécessité du changement et de ses bénéfices. Il doit donc être lui-même convaincu de l'intérêt d'une mutation.

9.3. La nécessité de rassurer

Accompagner, c'est aussi rassurer. Les salariés peuvent être confrontés à la peur de « ne pas y arriver », de ne pas savoir faire face au changement, d'être submergé par les nouveautés. Là encore, le manager doit maintenir la communication pour éviter que certaines personnes s'enferment dans leurs craintes et se résignent. Il doit aussi désacraliser le changement, et montrer que l'évolution est un événement positif pour l'entreprise. Pour ne pas ajouter au stress des salariés, il est déconseillé de lancer plusieurs projets en marge du changement qui s'opère. L'attention et l'énergie de chacun doivent être fédérées autour de ce même projet, pour améliorer ses chances de réussite.

10. L'importance du changement dans le fonctionnement des entreprises

Il n'existe pas un discours de dirigeants, ou bien de managers, qui ne fasse pas mention du changement. La campagne électorale de Barack Obama était basée sur le changement avec le message « Yes, we can » pour symboliser la possibilité de réaliser un changement de société important. La thématique du changement, qui a toujours été présente dans le fonctionnement des sociétés humaines semble aujourd'hui ne plus être une de ses composantes mais un élément central.

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

On parle désormais de capacité de transformation aussi bien pour une organisation qu'un individu. Le changement apparaît comme la solution à la gestion de toutes les évolutions qu'une entreprise doit intégrer pour survivre et se développer.

Dans une logique d'adaptation à un environnement mais également pour construire les stratégies de différenciation sur des marchés concurrentiels, les entreprises ont toujours eu à gérer des changements. Pourtant, la façon dont elles ont appréhendé ces changements a évolué selon des paramètres externes comme internes. D'abord préoccupées par la question de la nécessité du changement (faut-il ou non changer ?), question qui ne se pose plus aujourd'hui, elles se sont penchées progressivement sur la conduite elle-même du changement. Ce passage de la gestion à la conduite du changement s'est opéré dans les années 1980-1990 par l'intervention de plusieurs phénomènes. Ainsi, « l'info-télécommunication » (le mariage de la technologie informatique et des télécommunications) a profondément modifié le fonctionnement des entreprises, en accélérant le rythme de production et de diffusion des informations.

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

Section 03 : la stratégie de transition des entreprises

Les technologies de l'information ont envahis massivement les sphères professionnelles, et ont soumis le travail des entreprises, des organisations et des salariés à des bouleversements tant techniques, qu'organisationnels et identitaires, encore peu étudiés aujourd'hui, pour cela toute entreprise qui se doit d'assurer sa survie est dans l'obligation d'accepter et d'adhérer les flux des changements technologiques que l'environnement traverse ces dernières décennies, l'entreprise et l'ensembles des dirigeants doivent mettre en œuvre une stratégie a fin de pouvoir développer et maintenir la stabilité et la pérennité de cette dernière. L'ère de l'information est rendue possible par la technologie développée lors de la révolution numérique, qui a elle-même été rendue possible en s'appuyant sur les développements de la révolution technologique à la Belle Epoque.

Aujourd'hui, la technologie s'est intégrée à l'entreprise pour devenir plus que du matériel ou des logiciels. Alors que la technologie numérique devient de plus en plus omniprésente et que les entreprises progressent sur la voie de la transformation numérique, la stratégie numérique et la stratégie commerciale seront la même chose.

1. Définition de la transition numérique :

La définition n'est pas simple car elle recouvre de nombreuses notions. Il y a bien sûr une notion de technologie : les technologies digitales avec les nouveaux équipements que sont les tablettes, les Smartphones en sont une illustration. Ces nouveaux équipements introduisent dans l'entreprise de nouvelles notions comme la connectivité et la mobilité. C'est une réelle révolution au niveau des flux d'informations qu'il faut maintenant gérer et optimiser. Et cela entraîne une nécessaire évolution de toutes les relations actuelles entre les acteurs (clients, fournisseurs, salariés...) d'une entreprise.

2. Définition de la stratégie numérique :

La stratégie numérique est l'application des technologies numériques aux modèles d'affaires pour former de nouvelles capacités commerciales différenciâtes. À l'avenir, toute stratégie commerciale sera une stratégie numérique.

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

La stratégie numérique cherche des moyens d'utiliser la technologie pour transformer l'activité, et donc l'entreprise, alors que la stratégie informatique vise à transformer la technologie de manière isolée du reste de l'entreprise. Traditionnellement, le processus de la stratégie informatique a consisté à déterminer dans quelles technologies investir, en fonction de l'orientation actuelle de l'entreprise. La stratégie numérique porte plutôt sur les activités et les processus qui doivent être transformés pour offrir de meilleurs services aux clients. Ensuite, il recherche la bonne combinaison de technologies et de stratégies qui peuvent être combinées pour créer ces expériences. Les leaders du numérique ont trouvé de nouveaux avantages concurrentiels et de nouvelles opportunités de croissance en effectuant ce changement de stratégie.

3. Stratégie de transformation numérique :

Une stratégie de transformation numérique est l'approche visant à remodeler l'entreprise pour intégrer la technologie numérique dans tous les domaines appropriés afin de gagner en efficacité, d'optimiser la collaboration, d'accélérer l'exécution et de renforcer la satisfaction du client. Selon Gartner, « la transformation numérique peut faire référence à tout ce qui concerne la modernisation IT (par exemple, le Cloud computing) l'optimisation numérique ou l'invention de nouveaux modèles économiques numériques ».

Même s'il est essentiel d'exécuter et d'innover rapidement dans ce contexte numérique, la numérisation de l'entreprise n'implique pas seulement de mettre en œuvre de nouvelles technologies, de lancer des produits numériques ou de migrer des systèmes vers le Cloud. La transformation numérique nécessite un changement significatif en termes de culture, de processus et de workflows.

Avec la transformation numérique, l'organisation abandonne une structure composée de départements cloisonnés et axés sur les projets et les éléments produits, pour se focaliser sur les produits et les résultats, avec des équipes inter fonctionnelles collaborant pour générer une valeur incrémentielle par le biais de pratiques Agile.

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

Cette transformation semble souvent décourageante. Il n'est jamais facile de mettre en œuvre un changement, encore moins lorsqu'il est d'une ampleur colossale. Mais les avantages offerts par la numérisation des processus et des outils, et par l'alignement de la stratégie sur la réalisation sont largement supérieurs aux efforts requis : optimisation de la productivité, de la qualité et de la collaboration, plus grande réactivité et réduction des délais de commercialisation, réduction des risques et, surtout, plus grande souplesse pour faire face à la concurrence et innover dans un univers en constante évolution.

4. Différence entre la transformation numérique et stratégie numérique

- On a tendance à parler de transformation numérique de façon interchangeable avec la stratégie numérique. Les deux termes sont étroitement liés, mais ont une portée différente. La transformation numérique entraîne des changements dans trois domaines : l'expérience client, les processus opérationnels et les modèles d'affaires. Le processus de transformation numérique exige une coordination à l'échelle de l'organisation et implique des changements de culture d'entreprise.
- La stratégie numérique, quant à elle, met l'accent sur la technologie et non sur la culture. La stratégie numérique est la plus pertinente pour les changements dans les modèles d'affaires et utilise la technologie pour créer les capacités dont une entreprise a besoin pour devenir une entreprise numérique. L'établissement d'une stratégie est un élément clé du processus de transformation et garantit que la technologie est mise en œuvre d'une manière qui appuie les objectifs opérationnels.

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

5. La création de la stratégie numérique :

Contrairement aux structures hiérarchiques plus traditionnelles, la création d'une stratégie de transformation numérique selon une approche Agile n'est pas nécessairement l'affaire des cadres dirigeants uniquement. Au contraire, il incombe à la direction de constituer et de diriger une équipe de leadership numérique composée de nombreuses parties prenantes dans l'ensemble de l'entreprise, généralement parmi celles qui sont au contact le plus proche des clients.

Harvard Business Review explique que l'objectif de la direction dans une organisation Agile est de « créer et communiquer des visions à long terme, de définir et de séquencer des priorités stratégiques, et de développer les capacités organisationnelles afin d'atteindre ces objectifs ».

Il est judicieux de solliciter la participation de différents domaines de l'organisation, en établissant un comité de direction ou un conseil des parties prenantes qui adoptera et soutiendra la stratégie de transformation numérique autant que l'approche Agile qui l'accompagne. Chacun de ses membres apportera un point de vue différent et favorisera l'adhésion de toute l'entreprise. Il est donc essentiel qu'ils soient de bons communicants.

« Sans stratégie, il est presque impossible d'améliorer les processus d'entreprise, de développer de nouvelles capacités ou de moderniser les modèles économiques pour suivre le rythme du changement. »

6. Développement de la stratégie de transformation numérique :

Comme pour toute stratégie, une stratégie de transformation numérique est le plan de jeu qui définit comment vous prévoyez de procéder. Ne vous laissez pas prendre au piège des discussions plus idéologiques que stratégiques.

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

Commencez par évaluer votre situation actuelle sous une perspective Agile afin de déterminer la situation finale souhaitée. Identifiez ensuite les obstacles et opportunités potentiels sur votre marché et parmi vos concurrents. Puis, définissez clairement l'objet, la vision et les objectifs prioritaires de la transformation numérique, et enfin, établissez un plan d'action.

Incluez des détails spécifiques, tels que la technologie, le personnel, les équipes et le budget nécessaires pour permettre une telle transformation, mais évitez de vous fixer sur des détails mineurs.

La méthode Agile consiste à faire preuve de flexibilité, à respecter l'inconnu, à avoir une vue d'ensemble et à accorder aux équipes l'autonomie nécessaire pour déterminer les détails et leur approche. N'oubliez pas que la direction définit les raisons d'être de la stratégie de transformation numérique, tandis que les équipes déterminent les modalités de sa mise en œuvre.

La transformation numérique doit être abordée avec un état d'esprit Agile et traitée comme toute initiative importante visant à améliorer les produits, les services, les processus ou le modèle économique.

La stratégie décompose l'initiative en petits éléments à prendre en charge par des équipes inter fonctionnelles qui développeront et testeront des solutions, solliciteront du feedback et continueront à itérer jusqu'à ce qu'il ne soit plus possible de générer de la valeur.

7. Les avantages principaux de la transformation numérique

Voici quelques avantages de la transformation numérique que vous ne pouvez pas vous permettre d'ignorer :

a. Augmenter la satisfaction des clients

Les attentes des clients sont plus élevées que jamais. D'une part, ils veulent des services personnalisés répondant à leurs besoins uniques.

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

D'autre part, ils veulent que le processus soit automatique, de sorte à éviter les interactions humaines pour les tâches telles que l'accès, la mise à jour, ou la désactivation et la réactivation des logiciels. L'un des avantages les plus évidents de la transformation numérique est que vous pourrez mettre en œuvre des **outils et stratégies numériques flexibles**, comme la modification des licences en fonction de la situation géographique ou de l'industrie et l'automatisation des processus. La digitalisation des processus contribue directement à la satisfaction des clients.

b. Fournir des renseignements à partir de données

L'un des avantages les plus significatifs de la transformation numérique est la capacité qu'elle offre à votre entreprise de collecter et d'analyser les données pour obtenir des renseignements précieux qui contribueront à la génération de revenus. Auparavant, vos données étaient réparties sur plusieurs plateformes séparées, ou pire encore, vous ne collectiez pas du tout les données pour les utiliser. La transformation numérique favorisera une collecte de données robuste, un stockage des données centralisé et la création d'outils permettant d'analyser et de traduire les données en informations, encourageant une prise de décision informée dans l'entreprise.

c. Encourager la collaboration et améliorer la communication

Pour favoriser l'innovation et les résultats, vous devez disposer d'une plateforme numérique qui facilite la communication et la collaboration dans tous les départements en interne. La transformation numérique élimine les communications superflues, la redondance, la lenteur de réponse, la perte d'informations et l'inefficacité du partage d'idées. En numérisant les communications en interne dans votre entreprise, vous améliorerez la productivité, la responsabilité et la créativité dans votre entreprise, vous faisant bénéficier d'un avantage concurrentiel non négligeable.

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

d. **Augmenter l'agilité**

Selon une étude McKinsey de 2017, seulement 8 % des personnes interrogées ont indiqué que leur modèle commercial actuel resterait viable sur le plan économique si leur industrie continuait la numérisation au rythme actuel. Ainsi, pas moins de 92 % des entreprises reconnaissent que la capacité à changer et la flexibilité sont la clé de la survie en ces temps de transformation numérique effrénée. Les produits changent, des sources de revenus qui étaient auparavant fiables commencent à se tarir et les attentes des clients diffèrent considérablement par rapport à celles des dernières années.

Quelle est la solution ? Les stratégies de transformation numérique. Avec la puissance d'un environnement numérique, votre entreprise sera en mesure d'anticiper les défis et d'établir des solutions préventives de sorte à conserver sa viabilité pendant les années à venir.

e. **Limiter l'erreur humaine**

Un avantage évident de la transition vers le numérique est que les processus numériques éliminent les erreurs en supprimant la saisie de données manuelle et l'inefficacité des opérations manuelles. Les processus numériques sont naturellement plus simples et moins risqués que ceux impliquant des personnes susceptibles de se tromper.

f. **Accroître l'efficacité opérationnelle**

La transformation numérique augmente l'efficacité opérationnelle de votre entreprise. Vous pouvez consolider les processus manuels confus et réduire les coûts supplémentaires notamment en intégrant des systèmes de back-office, en automatisant les processus d'approvisionnement et les mises à jour de produit, en favorisant l'activation entre appareils et en gérant plusieurs versions de produits. Les processus numériques vous feront gagner du temps et augmenteront vos revenus tout en réduisant les frustrations. Une entreprise numérique est une entreprise efficace.

Chapitre 2 : Le développement de l'innovation et conduite du changement

g. Favoriser la croissance numérique

Le dernier avantage de la transformation numérique est le plus fondamental. La transformation numérique est l'étape initiale qui prépare le terrain pour toutes les futures opérations de croissance de l'entreprise. Si vous n'investissez pas dans la transformation numérique, votre entreprise deviendra vite obsolète. Ces dernières années, des géants de leur industrie tels que Blockbuster, Toys R' Us, et Kodak ont fait faillite. Pourquoi ? Car ils ont échoué leur transformation numérique. La transformation numérique n'est pas facultative. Elle n'est pas la cerise sur le gâteau de la réussite d'entreprise. Pour survivre à la déferlante numérique qui s'abat sur le monde, vous devez prendre des mesures pour vous adapter. Une fois que ce sera fait, vous récolterez les avantages de la transformation numérique, consoliderez votre entreprise et accuserez une rentabilité non négligeable pendant les années à venir.

Pour être compétitives, les entreprises doivent accepter de prendre des risques en matière d'innovation. L'échec n'a donc rien d'une infamie, surtout que les enseignements tirés à cette occasion peuvent permettre à l'entreprise de développer par la suite, des projets, qui rencontrent un vrai succès dans l'avenir.

Bien que tout le monde s'accorde sur le fait que la transformation numérique est essentielle à la réussite des entreprises, personne ne prétend que cette transformation est facile. La transformation numérique est multidimensionnelle, complexe et pleine de défis qui peuvent effrayer les entrepreneurs les plus chevronnés, Ainsi La transition numérique révolutionne le management de l'information notamment en termes d'importance du flux et en termes de réactivité.

Nous allons dans le chapitre qui suit ; mettre l'accent sur le concept du numérique et de la digitalisation et ces différents impacts sur la gestion et le management des entreprises.

Chapitre 03

Le monde dans lequel nous vivons est de plus en plus numérisé et digitalisé. C'est un euphémisme de croire qu'il s'agit là d'un simple effet de mode. La considération de ce phénomène comme une réelle évolution, voire même révolution, est, de surcroît, plus appropriée. De ce fait, il est normal de constater que le monde de gestion s'en inspire et suit ce mouvement afin d'améliorer le rendu offert aux consommateurs mais également afin de s'adapter aux nouveaux comportements de ces derniers et de ne pas sombrer dans l'oubli.

Le sujet de la digitalisation est clairement à l'ordre du jour pour bon nombre de commerces. Cette dernière commence à se développer chez nous, bien que nous sommes encore très loin de l'avancée réalisée par les commerces d'autres pays.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

Section 1 : la digitalisation et le numérique

Le monde entre dans une ère complètement révolutionnaire, une ère qui ouvrira des portes de certaines activités et fermera d'autres.

1. Quelques Définitions

1.1. Tentative de définition du concept du digital

On entend souvent parler du digital, mais à vrai dire, il ne fait l'objet d'aucune définition. On l'entend partout dans l'écosystème du web. Cependant, la plupart des gens ignorent, en réalité ce qu'est la « communication digitale ».

Si l'on regarde avant toute chose la provenance du mot digital, cela descend de l'anglais « digit » dont la signification est « numérique » et dont le sens est « chiffre ». La numérique traite les informations. Ses outils sont principalement les Smartphones, les ordinateurs, les smart télévisions ainsi que les tablettes. L'apparition des téléphones tactiles avec les premiers I Phones a été un vrai déclencheur de la révolution numérique.

Ce mot renvoie aussi, au-delà du numérique, au rôle que joue les doigts sur l'écran. Ajouté à cela, le digital est l'ensemble d'un écosystème du point de vue de la communication d'entreprise. Ainsi, le digital ne consiste pas essentiellement en de nouveaux outils numériques, les innombrables réseaux sociaux, etc.

A travers les explications qui suivent, nous allons essayer de déterminer ce sujet très vaste.

1.2. Autre définition du digital

Le digital peut être qualifié comme la gestion d'une manière globale mais aussi structurée par des outils dans le cadre d'une entreprise. La stratégie digitale optimise ces flux par l'utilisation des outils numériques qui existent. Les échanges de données forment un flux qui suit une logique, donc, est en mesure d'être optimisé.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

Premièrement, une stratégie digitale permet d'augmenter ses revenus. Deuxièmement, elle fait gagner de nouveaux clients et est un moyen de fidélisation des habitués. Troisièmement, elle permet de mieux satisfaire les clients. Quatrièmement, elle renseigne sur ce que ces derniers attendent.

Ces enjeux sont les plus fréquents mais d'autres peuvent être privilégiés, selon notamment, la maturité mais aussi la structure de la société. Un audit sur le mode de gestion doit être procédé dans l'entreprise en question pour pouvoir définir la stratégie digitale adéquate. Le choix de cette dernière conditionnera les outils à utiliser.

1.3. Définition du numérique

Le numérique sera plutôt en relation avec le côté technologique, la dimension discrète de la technologie, celle qui reste intangible.

Les ordinateurs, internet, réseaux sociaux etc. Le numérique est issu de la relation entre l'Homme et la machine. Par exemple remplacer la signature d'un document imprimé par un équivalent sur tablette ou PC, créer des applications mobiles etc.

Les technologies étant en constante évolution, des nouveaux supports, aides appelés, système d'exploitation ont vu le jour pour faciliter la gestion de la machine par l'utilisateur.

1.4. La différence entre le digital et le numérique

Le numérique, quant à lui, est employé pour désigner la représentation de données ou de grandeurs physiques sous forme de nombres. Ce terme englobe non seulement l'informatique, et plus largement les télécommunications (téléphone, radio, télévision, ordinateur...).

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

2. La révolution numérique

Le mot « révolution » renvoie aux multiples espoirs que fait naître cette mutation, principalement celui d'une réappropriation de l'espace public par les citoyens.

Le mot « numérique » renvoie au processus de numérisation, qui consiste à reproduire techniquement les valeurs d'un phénomène physique non plus sur le mode analogique, comme on faisait avant l'avènement des technologies numériques, mais en convertissant toutes les informations qui le constituent en données chiffrables que des matériels informatiques (ordinateurs, Smartphones, tablettes, etc.) peuvent ensuite traiter, ayant été conçus et fabriqués pour cela.

La « révolution numérique » ou plus rarement, « révolution technologique », « révolution Internet » ou « révolution digitale » désigne le bouleversement profond des sociétés provoqué par l'essor des techniques numériques telles que l'informatique et le développement du réseau Internet. Une nouvelle étape est franchie dans la diffusion de l'information avec l'apparition des technologies numériques. Ce qu'il convient désormais d'appeler « data » est produit dans des proportions proprement hallucinantes. Si les premiers ordinateurs apparaissent dès la fin de la seconde guerre mondiale, il faut attendre les années 80 et l'apparition des premiers ordinateurs personnels pour que l'ère numérique puisse être qualifiée de révolution. 1990 voit l'explosion du phénomène internet renforcé dans les années 2000 par l'apparition des Smartphones.

Cette mutation se traduit par une potentielle mise en réseau planétaire des individus au travers de nouvelles formes de communication telles que le courriel, les réseaux sociaux, la messagerie instantanée, les blogs et autres sites web privés et publics, commerciaux ou non. Sur le Web, la révolution numérique s'accompagne d'une originelle décentralisation dans la circulation des idées⁵. En effet, avec la révolution numérique, les Géants du Web (GAFAMI, BATX etc.) de par leurs capacités en termes de calculateurs, d'acquisition et de traitement des données (Big data) centralisent désormais une grande partie des flux d'information. Ils disposent ainsi d'avantages importants en termes de développement de l'intelligence artificielle.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

En 2017 l'intelligence artificielle ne relève plus de la science-fiction. Les derniers avatars de l'informatique cognitive, Deep Mind de Google, Watson d'IBM sont capables de digérer des quantités inhumaines de datas, de les interpréter et de leur donner du sens. Désormais le numérique fait parti de notre vie quotidienne, les transformations induites par ce phénomène, tant d'un point de vue social que d'un point de vue économique sont colossales. La profession vétérinaire n'échappera pas à ces mutations et doit s'y préparer. Les récentes évolutions technologiques en matière d'objets connectés, de réalité augmentée, de robotique, d'imagerie, d'IA ou encore de communication vont impacter notre pratique.

À chacune des étapes où un progrès lié à la diffusion et à la réplique de l'information est intervenu, il y a eu transformation de la façon de recevoir, stocker, traiter et émettre les messages, impactant durablement la société. La démultiplication de l'accès au savoir et l'accélération des échanges entraînent une évolution de l'économie, de la société et des religions.

3. La nécessité d'adaptation au numérique :

Comme tous les grands changements, la transformation digitale porte en elle des opportunités considérables aussi bien en termes d'efficacité, de productivité qu'en termes de développement humain. Tous les secteurs d'activités sans exception sont concernés. Même si dans certains cas l'impulsion première peut venir de l'extérieur ou du bas de l'échelle cette transformation est nécessairement pilotée depuis le haut de la structure. En effet, elle touche aux fondements même de l'organisation et doit se penser comme un projet d'entreprise où l'ensemble des acteurs est pris en compte : direction générale, managers, utilisateurs.

3.1. Les avantages de la transformation numérique

La transformation numérique présente de nombreuses opportunités pour les entreprises, les bénéfices de la digitalisation sont nombreux. La numérisation contribue à l'amélioration de l'entité dans ses divers aspects. Elle permet ainsi un gain de temps dans l'organisation et les processus. Elle favorise par ailleurs une communication plus simple et plus rapide entre les différents services. Sa mise en place conduit aussi à la diminution du taux d'erreurs.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

-Grâce à la transformation numérique, les entreprises peuvent également réduire les erreurs ; L'utilisation des outils digitaux facilite non seulement la détection des irrégularités, mais également leur correction.

-Diverses études montrent en quoi les entreprises digitalisées dépassent celles qui ne le sont pas.

-Plus le nombre de domaines digitalisés est grand dans l'organisation, plus l'entreprise ne gagne en efficience et en rentabilité.

3.1.1. Les domaines d'excellences digitaux pour l'entreprise

Les domaines d'excellences digitalisés sont répartis entre :

- Les processus externes qui régissent les canaux mobiles, l'expérience client, les médias sociaux ;
- Et les processus internes qui prennent en compte l'analyse de données, la collaboration interne, l'intégration de données, et la numérisation des processus.

Selon l'étude, pour faire du numérique un véritable avantage concurrentiel, l'entreprise doit capitaliser sur :

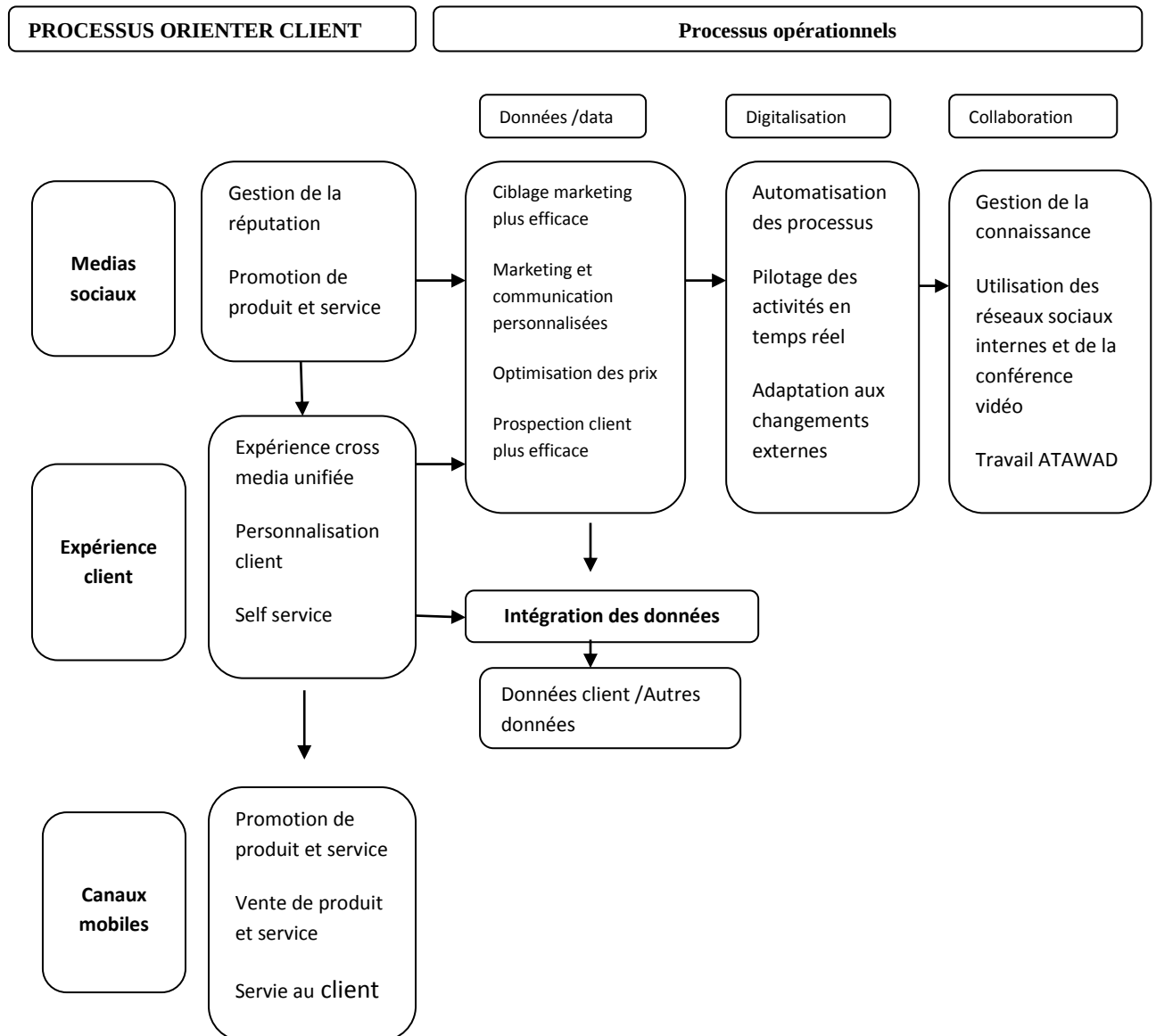
-L'intensité digitale qui fait référence au degré d'utilisation des technologies digitales pour développer l'engagement des clients et les procédures internes ;

-L'intensité de la transformation du management qui appelle au déploiement d'un leadership s'appuyant sur la vision, la gouvernance, l'engagement et la maîtrise de la relation entre le business et l'informatique.

Ainsi les entreprises ne profitent réellement de la transformation numérique que si leurs équipes managériales font évoluer leurs pratiques.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

Schéma représentatif des différents domaines d'excellence digitaux en entreprise



Sources: cap Gemini consulting, the digital advantage, how digital leaders outperforme their peers in every industry.

De manière très concrète et avec constance, les grandes sociétés de conseils produisent des études confirmant les sources de progrès et d'économie identifiées grâce au déploiement du digital.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

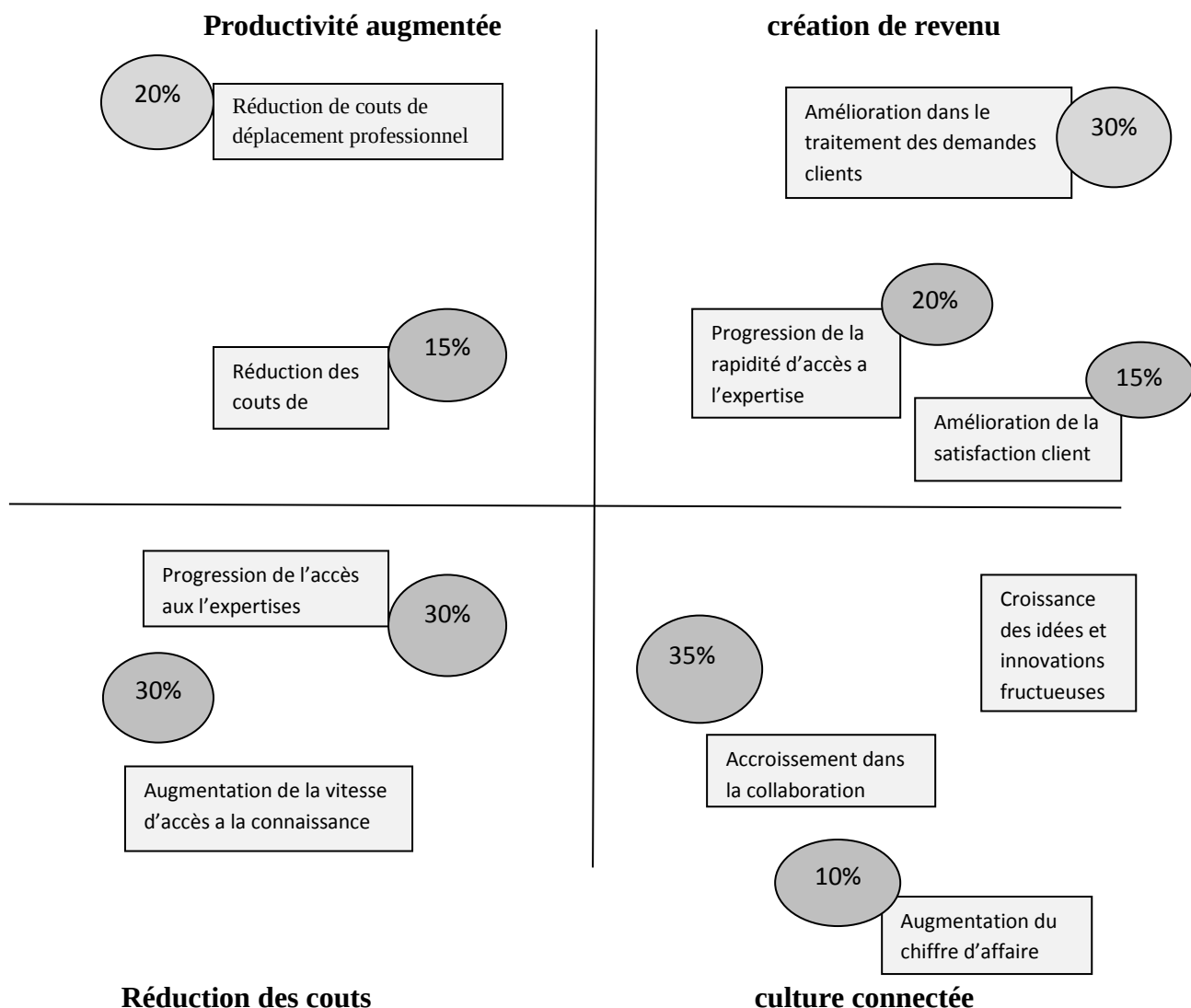
En voici une illustration synthétique.

-Productivité améliorée : La transformation numérique devrait permettre une réduction des coûts de déplacements professionnels de 10 à 20 % grâce aux modalités de travail distant, conférence call, espaces collaboratifs, chatting, visioconférences.

-Réduction des coûts : Citons particulièrement l'augmentation de la vitesse d'accès à la connaissance qui pourrait faire gagner un temps considérable et réduire de 30 % les coûts associés à la perte de temps dans la recherche d'information.

-Création de revenus : La création de revenu semble emblématique avec une amélioration de 30 % dans le traitement des demandes des clients.

-Culture connectée : Une entreprise connectée devrait voir une progression de 15 % du nombre des idées innovantes.



Sources: synthesis of Mc Kinsey , Dachis groupe and others social bussiness benefits data

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

3.2. Les inconvénients de la transformation numérique

Coté inconvénients, soulignons que la transformation numérique expose l'entreprise à un certain nombre de risques. Ces menaces sont généralement sécuritaires, réglementaires ou encore liées à la conduite du changement. La numérisation entraîne, en effet, une évolution des dispositifs RH, des contraintes liées à la sécurisation des outils et des données. Elle fait naître en outre de nouvelles tâches comme l'identification des contraintes réglementaires relatives aux données. On peut citer les risques suivants :

3.2.1. Éviter les dispersions : Qui dit « nouveaux outils » dit également « nouveaux problèmes techniques ». Voilà pourquoi il est nécessaire de **nommer un référent en interne** afin de pallier aux éventuels dysfonctionnements. De façon générale, cette personne devra :

- Accompagner les salariés à travers une politique de conduite de changement adaptée ;
- Favoriser la déconnexion des équipes et donc préserver l'équilibre vie privée / vie professionnelle de chacun ;
- Être en mesure de vous indiquer les investissements nécessaires et pertinents pour digitaliser votre structure ;
- Réorganiser la circulation et la gestion des données.

3.2.2. Risque de déperdition de l'information : Multiplier les canaux de communication a également pour effet de multiplier les risques de déperdition de l'information.

Il est donc important de structurer les échanges et de définir des canaux à privilégier pour les informations essentielles. Par exemple :

- Messagerie instantanée : message informel, information non prioritaire ;
- Email : Message important.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

4. Les éléments clé de la transformation numérique

La clé de voûte de ce processus de transformation numérique peut se résumer en quatre éléments : la sensibilisation, la capacité d'adaptation, l'expertise et le leadership.

- a. **Sensibilisation à la numérisation** : c'est une évidence ! les connaissances et les compétences de base doivent être mises à la portée de chacun au sein de l'entreprise. L'objectif ici est de permettre aux salariés de faire face aux nouveaux besoins et exigences en matière de technologie et d'innovation sous les meilleurs auspices.
- b. **Capacité d'adaptation** : cette grande qualité permet aux salariés de s'impliquer dans des projets numériques avec audace et sérénité, tout en apprenant au fur et à mesure les nouvelles pratiques dont ils ont besoin pour exceller. Pour ce faire, les employés doivent consacrer une partie de leur temps à des initiatives leur offrant l'opportunité d'accroître leurs capacités d'innovation. La formation continue s'avère une excellente solution.
- c. **Expertise numérique** : à terme, les profils qui maîtriseront les concepts clés (collecte de données, organisation et classification de l'information, traitement algorithmique) pourront se spécialiser dans le développement d'initiatives numériques générant des résultats durables. Développer l'expertise numérique permet en outre de favoriser la collaboration entre les organismes pour concevoir et expérimenter d'autres modèles de création de valeur.
- d. **Leadership en matière de numérisation** : dernier point et non des moindres, le leadership est essentiel pour la conduite du changement. Les leaders doivent être formés et qualifiés pour le commerce numérique de bout en bout dans toute la chaîne de valeur. Ces leaders agiront en tant que promoteurs du changement, dans l'objectif d'une adoption rapide des nouvelles technologies par l'entreprise. La conduite du changement en matière de compétences et de talents doit être considérée comme une priorité stratégique pour la direction générale.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

Section 2 : la transformation digitale des entreprises

1. La culture d'entreprise et son organisation

En association avec les changements du comité de direction, c'est l'ensemble de l'organisation et de la culture de l'entreprise qui doivent changer. La culture d'entreprise peut se définir comme : « La culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise » (Thévenet, 2015). C'est ce qui permet aux employés d'une entreprise de collaborer efficacement grâce aux valeurs et normes qu'ils partagent. Ce sont les Ressources Humaines (RH) qui doivent s'assurer que le facteur humain de l'entreprise suive l'évolution, en accompagnant les employés dans cette transformation, en améliorant le recrutement, en ajustant les évolutions des relations et processus, etc...

A. Auditer : une nouvelle culture digitale

La culture d'entreprise est un pilier dans la réussite d'une entreprise. C'est pourquoi une transformation digitale passe par une nouvelle culture et organisation plus adéquate avec les changements de la société. Le CIGREF rajoute également qu'il est nécessaire d'inclure de nouvelles méthodes de travail et d'organisation telles que :

- Le « test and learn »
- Une structure agile, consistant à « être capable de s'adapter rapidement à des changements inattendus de son environnement, en conservant une continuité stratégique, opérationnelle et humaine » (Fontaine, 2019). C'est de ce principe d'agilité que découlent les méthodes privilégiant les circuits courts.
- La livraison continue, visant à « automatiser le building, le testing et le déploiement des modifications apportées au code d'un logiciel [...] le rendant déployable à tout moment » (Le Big Data, 2019).

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

Le tableau suivant, élaboré depuis la présentation effectuée par l'agence Angie, résume les principales différences entre une culture plus traditionnelle et une culture plus récente :

Verticalité	Horizontalité
Maîtrise	Lâcher-prise
Ordre	Agilité
Anticipation	Expérimentation
Création	Réutilisation
Planification	Sérendipité

Figure : Tableau récapitulatif des différences majeures entre une culture d'entreprise classique et une culture d'entreprise nouvelle (Ducrey, 2019).

B. Planifier

- Pour planifier au mieux ces nombreux changements, des compétences en digital sont nécessaires. L'Interactive Advertising Bureau France (IAB France) accompagné par Microsoft notamment, a mené une étude en 2015 permettant de dresser les compétences nécessaires dans une transition digitale pour les métiers du marketing. Cependant, ces compétences ne sont pas réservées qu'à ce secteur et doivent être maîtrisées par l'ensemble de l'entreprise, notamment par les RH. L'entreprise nécessite des compétences en matière d'analyse, des compétences techniques, des compétences de création, des compétences relationnelles, et des compétences en management et organisation. La planification passe alors par la vérification de maîtrise de ces compétences par les RH avant même de tester et de les déployer à l'ensemble de l'entreprise. Le but sera d'avoir un pilotage centralisé permettant une intégration à tous les niveaux. Les objectifs de la digitalisation de l'organisation et sa culture sont les suivants (Ducrey, 2017) :
- Expliquer et propager le digital dans l'entreprise ;
- Améliorer les compétences digitales des employés par des formations ou recrutement ;
- Mesurer la progression et revoir les objectifs ;

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

- Assurer un ROI satisfaisant pour éviter l'échec par manque de moyens financiers
- Accompagner les employés par une communication efficace ;
- Faciliter les échanges entre collaborateurs.

C. Tester

La phase de test consiste à modifier progressivement les processus et politiques déjà mis en place. Il faut commencer par éclaircir les rôles et responsabilités de chacun dans l'entreprise. Cette étape passe par la rédaction de chartes de conduite listant les missions et objectifs du poste, mais également ce qui ne rentre pas dans ses responsabilités. La liste des procédures actuelles de l'employé permettra de jauger leur utilité pour ses objectifs et ainsi les ajuster voire supprimer. L'objectif global est de centrer l'activité des parties prenantes sur leur cœur de métier afin d'éviter des tâches inutiles et qui pourraient complexifier leur travail et celui de leurs collaborateurs. (Ducrey, 2019). C'est dans cette phase qu'il faut favoriser le « test and learn » et stimuler les prises de risque. C'est au RH de démarrer ces opérations, en développant un sentiment de confiance et de transparence, pour permettre l'acceptation des échecs comme des réussites par les collaborateurs. (Ducrey, 2019). Il faut impérativement prendre en considération les feedbacks de ces tests pour les intégrer efficacement aux prototypes. Cette intégration sera facilitée par un management agile, permettant de s'adapter rapidement aux changements.

D. Déployer

La réussite de cette transformation digitale de l'organisation et de sa culture repose sur la formation du personnel. Le déploiement de cette « nouvelle » organisation doit être progressif et formateur, et doit impliquer une formation continue et non pas en une fois. Les compétences digitales des équipes doivent être mises à niveau fréquemment.

L'intérêt est de déceler en amont les lacunes que présente chaque partie prenante pour les former afin qu'ils puissent avoir les compétences nécessaires dans une entreprise digitalisée. Une fois cette mise à niveau effectuée, l'entreprise doit s'assurer que dans l'avenir, aucun retard ne sera pris sur les nouveautés, que ce soit en compétences ou en termes d'organisation. Les formations sont grandement facilitées par le digital, ce qui permet d'adapter la forme à chacun. Voici une liste non-exhaustive des formations que des employés peuvent suivre :

- Des formations intra-entreprises traitant une thématique (maîtrise du pack office) ;

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

- Des conférences externes (salons, événements...) permettant d'apporter de nouvelles connaissances ;
- Des formations à distance comme les Massive Open Online Course (MOOC) lancée par l'Enseignement supérieur et de la Recherche en octobre 2013. (Ducrey, 2019).

E. Optimiser

L'optimisation est essentielle pour ne pas avoir à faire une seconde transformation d'ici les prochaines années. L'optimisation et l'innovation doivent être parties intégrantes du fonctionnement de l'entreprise. Une optimisation majeure de l'organisation lors d'une transformation digitale reste la collaboration. Il est difficile d'exploiter au maximum les bénéfices d'une collaboration en termes d'entraide, de partages de connaissances, et de gestion de projets puisqu'il n'existe pas de formule magique pour favoriser une collaboration, mais seulement des préconisations et des mesures différentes à chaque entreprise. Les préconisations correspondent à tout ce qui a été listé précédemment : impliquer les employés, établir un management exemplaire, fournir des outils en accord avec la culture et la stratégie...

2. La transformation digitale

« Elle se réfère aux changements induits par le développement des technologies numériques qui se produisent un rythme effréné, qui bouleversent la manière dont est créé la valeur, les interactions sociales, la conduite des affaires et, plus généralement, notre façon de penser ». (Riemer, 2013).

La transformation digitale possède un sens très large. Elle consiste à permettre aux entreprises de s'adapter et de se développer en mettant en place de nouveaux processus qui reposent sur des techniques de pointe. Toutefois, cette transformation digitale est davantage liée à l'usage de l'électronique qu'au matériel en soi. Bien que les appareils électroniques et les ordinateurs aient une place importante dans la transition digitale, ils ne sont qu'un moyen utilisé pour mettre en place des procédés performants.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

La transformation digitale est un processus visant à intégrer les technologies digitales à l'ensemble des stratégies menées par une entreprise. C'est désormais une nécessité : internet et ses utilisateurs sont en perpétuelle évolution. À l'heure de la révolution digitale, les différentes technologies tiennent une place essentielle dans le monde des entreprises. Chacune d'entre elles doit être capable de modifier son business-model pour y inclure des outils numériques et rester compétitive aux yeux de ses clients. Mettre en place une stratégie de transformation digitale permet également de comprendre les nouveaux comportements et les nouvelles pratiques qui voient le jour, et d'y répondre.

2.1. Les processus de la transformation digitale

Dans un premier temps, avant d'entamer un processus de transformation digitale au sein de votre entreprise, il est important de préparer la gestion de vos collaborateurs en amont en leur transmettant une première expérience de la vision digitale. En effet, la préparation est un travail à ne pas négliger. Il est primordial de sensibiliser l'ensemble de vos collaborateurs au digital et à internet afin de créer une vision commune et partagée, et que tout le monde puisse comprendre la gestion et les enjeux de cette transition numérique et ce que cela implique.

Ainsi, il faudra vous former en amont jusqu'à acquérir une grande maturité sur les enjeux et services de la mise en place d'une transformation digitale ou numérique, ce qui vous permettra d'être pédagogue et de transmettre au mieux vos idées à vos collaborateurs, dans le but d'atteindre ensemble un objectif commun, qui est la digitalisation de votre entreprise.

a) La transformation digitale et la formation de ses collaborateurs

Une fois ce travail de préparation terminée, comment allez-vous transmettre vos savoirs et ressources en matière de numérique et d'internet à vos collaborateurs au sein de votre entreprise? Voilà une problématique difficile à appréhender et nécessitant votre plus grande attention. La meilleure méthode pour y parvenir reste de loin le modèle de la formation.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

Toutefois, avant d'opter pour cette expérience, il vous faut garder en tête que le domaine du digital est très vaste, et que ce dernier regroupe de nombreuses thématiques à maîtriser. Par exemple, nous pourrions citer la connaissance de nombreux outils informatiques, ainsi que de services et technologies nécessaires à la digitalisation d'une entreprise, que ce soit des logiciels de Publication Assistée par Ordinateur (PAO), en passant par des outils de gestion de communication interne, jusqu'aux plateformes d'analyse de données permettant l'analyse d'audience ou les opportunités de développement de nouveaux canaux d'acquisition.

Ainsi, le secteur du digital est en évolution constante depuis de nombreuses années, ce qui vous obligera à vous former et à vous tenir à jour de manière récurrente sur le domaine du numérique pour ne pas devenir obsolète et rester performant sur votre secteur, tout en effectuant un travail de transmission de vos savoirs à vos collaborateurs pour développer leur employabilité au sein de votre entreprise.

b) L'analyse des données au service de la transformation digitale

Comme évoqué précédemment, au cours de la transformation digitale de votre entreprise, il vous sera nécessaire d'effectuer un travail rigoureux pour maîtriser nombre d'outils numériques et technologies, notamment ceux liés à l'analyse, la gestion et l'exploitation des données.

En effet, savoir interpréter vos données et utiliser ces dernières vous rendra de nombreux services tout au long de cette expérience de transition numérique, et cela se confirme davantage au début de celle-ci. Il s'agit en quelque sorte d'un prolongement du marketing digital.

À noter également que l'exploitation des informations et données en guise de ressources au sein de la transformation digitale des entreprises en est encore au stade embryonnaire et va croître de manière exponentielle au cours des années à venir. Ainsi, se pencher sur la culture de la data dès les prémices de votre projet vous offrira un gain de temps considérable et vous permettra de cibler avec précisions vos axes d'améliorations, sans compter que cette exploitation de données vous offrira un avantage concurrentiel certain sur votre secteur.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

De plus, le travail d'analyse et de gestion des données vous permettra de prendre des décisions rapides au sein de votre organisation, d'être toujours plus réactif au quotidien et de savoir investir aux bons endroits, aux bons moments.

c) Réussir sa transformation au sein de l'entreprise

Motiver les équipes et bien les encadrer est essentiel dans le processus de transformation digitale. C'est un changement majeur, qui peut être perturbant pour les personnes n'étant pas du tout familières du monde digital. La réussite du processus repose donc sur la façon dont les équipes sont accompagnées et managées. Il existe des formations au management de la transformation. Ces dernières permettent aux managers de transmettre leurs savoirs de manière pédagogique et d'accompagner les salariés dans le changement tout en douceur.

Ainsi, suivre une formation courte pour adopter un bon management permet :

- De communiquer sur les avantages de la transformation digitale.
- D'établir une stratégie de transformation digitale cohérente.
- D'accompagner les collaborateurs dans leur conduite du changement.
- De gagner en leadership et d'avoir une vision claire sur les changements à opérer pour l'avenir de l'entreprise.

L'État a mis en place un dispositif qui rend les formations professionnelles gratuites pour les entreprises ayant des salariés au chômage partiel. Cela leur permet de suivre une formation à la transformation digitale.

3. Les enjeux de la transformation digitale pour l'entreprise

La transformation digitale des entreprises n'est plus une option. Ces dernières doivent maintenant se demander comment elles vont piloter leurs équipes lors de la transformation des processus internes. Elles doivent revoir :

- Leur façon de traiter, classer et trier les données.
- Leur manière d'exploiter et analyser les DATA.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

Chaque entreprise doit également repenser l'intégralité de ses méthodes de travail. Les outils, les postes de travail (par exemple par l'ajout d'objets connectés), les procès et l'organisation globale doivent être passés en revue dans leur intégralité, et modifiés si nécessaire. Elle doit également apprendre à ses employés à exploiter pleinement les technologies de l'information et de la communication (TIC) et les supports numériques. Enfin, l'ensemble du personnel de l'entreprise doit prendre en compte la disparition des barrières spatiales et temporelles et être capable de maîtriser le Cloud.

4. Les outils de la digitalisation

4.1. Les sites internet

Aujourd'hui, le site internet d'une entreprise est la première vitrine visible par le client. L'image que renvoi le site internet aura un impact immédiat sur la perception intrinsèque des produits ou services proposés. Une belle devanture de magasin, propre et éclairée vous attirera beaucoup plus qu'une façade non entretenue avec un éclairage en panne, et ce, même si les 2 magasins proposent exactement les mêmes services ou produits. Il n'y a aucune différence avec les sites internet. Un site dernier récent, tendance et facile d'utilisation saura mieux convertir qu'un ancien site obsolète. Avec les techniques d'aujourd'hui, tout le monde peut créer son site internet. L'optimiser et le rendre le plus performant possible n'est pas une chose simple, il faut faire appel à un spécialiste.

Voici quelques exemples de points cruciaux à prendre en compte :

- Adapter l'utilisation à l'audience ;
- Optimiser l'expérience utilisateur ;
- Utiliser des outils de tracking pour comprendre comment les utilisateurs le parcourent ;
- Le penser "référencement" avec une arborescence solide et efficace pour Google ;
- Pousser les visiteurs à vous contacter sans leur forcer la main.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

4.2. Les applications mobiles

Depuis début 2016 la barre des 50% naviguant sur mobile a été dépassée, cela signifie que la navigation sur téléphone portable dépasse le temps de navigation sur ordinateur. Il est donc naturel que la digitalisation passe aussi par le Smartphones. Que ce soit pour nos employés ou nos clients, il est en effet possible de concevoir une interface mobile pour récolter et faire remonter plus rapidement les informations de nos collaborateurs, mais aussi pour rester à proximité de nos clients à travers le téléphone mobile. Différentes options s'offrent alors à nous, il est possible de développer une application mobile ou un site internet adapté aux mobiles. Cependant, la tendance semble se déporter sur les progressif web apps qui seraient la fusion parfaite de ces deux modèles.

4.3. Les logiciels métiers

Les logiciels métiers sont devenus une brique incontournable pour maîtriser et accélérer son développement. Les tableurs Excel sont dépassés, les besoins en termes de performance évoluent sans cesse.

Nous développons sur mesure de nombreux outils métiers qui vous permettent d'automatiser vos procès et de simplifier le quotidien de vos collaborateurs :

- CRM ;
- Logiciels de mesure de la performance ;
- Saisie de ventes en mobile ;
- Logiciels de réservation de salles ;
- Logiciels de rendez-vous automatisés.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

4.4. Newsletters et landing pages

La communication d'une entreprise est une variable incontournable dans le développement de son chiffre d'affaires. Une bonne communication, des outils performants et une stratégie optimale sont aujourd'hui obligatoires. Nous proposons depuis plus de 15 ans, le développement de Newsletter et Landing pages afin de générer des contacts et donc des affaires potentielles "leads".

4.4.1. Newsletters

Les newsletters sont des e-mails reprenant du contenu mis en page aux couleurs de l'entreprise, ils sont envoyés à une base de données d'utilisateurs s'étant inscrits auparavant dans le but de la recevoir. Il est donc important que cette newsletter suscite leur intérêt et elle devra, de plus, être pensée "conversion" au maximum. Les informations qui en résultent, taux de clics, taux d'ouvertures, taux de rebonds,... seront très importants pour adapter au mieux les prochaines campagnes. Il est possible d'adapter le contenu de newsletters en fonction de l'audience. Classer son audience parmi des critères bien spécifiques permet de mieux cibler la communication et d'obtenir plus de conversions.

4.4.2. Landing pages

Les landing pages sont des pages indépendantes des sites internet, elles permettent de cibler l'audience sur une action. "Être recontacté", "s'abonner à la newsletter", "s'inscrire à un événement", "télécharger une application", "rediriger vers une page de site web". Il est donc important de proposer une expérience utilisateur optimisée pour avoir le meilleur rendement. Ils sont spécialisés dans :

- Le graphisme ;
- Le développement web ;
- Le développement responsive ;
- Le développement d'envois automatiques de mails, (formulaires de contacts) ;
- Le tracking d'informations de consultations.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

5. L'importance de la transformation digitale des entreprises

Actuellement, les entreprises réalisent l'importance de la transformation digitale de la formation jusqu'à l'organisation de l'activité, tous les secteurs et les collaborateurs de l'entreprise sont affectés. Les PME tout comme les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) font face à des marchés de plus en plus concurrentiels et il est nécessaire pour elles de s'adapter. Même si l'essor du vocabulaire de la digitalisation est récent, la mise en œuvre de processus ne l'est pas. Inventés à la fin des années 1980, internet et son web ne se sont démocratisés qu'au milieu des années 1990 ! C'est le début de la transformation digitale sociétale que l'on connaît aujourd'hui.

Le secteur de l'entreprise tarde à suivre cette stratégie globale du tout numérique. Ce n'est par exemple qu'en 2015 que l'on voit apparaître le poste de Chief Digital Officer (CDO).

Optimisation de la performance : Le principal effet (et le principal objectif) de la transformation digitale est d'augmenter la productivité. Comment ?

En simplifiant l'accès et la circulation des données au sein des différents services d'une même entreprise et donc la collaboration et les échanges entre les salariés pour :

a. Une meilleure communication / plus rapide et plus informelle ; c.à.d :

Réduire le temps de réponse pour doper la productivité. Le schéma est simple, si les emails s'accumulent dans votre boîte de réception, les messages instantanés sont souvent traités beaucoup plus rapidement.

b. Une meilleure expérience collaborateur & une nouvelle relation client :

Utiliser des leviers de communication innovants comme les messageries instantanées et les réseaux sociaux d'entreprise aura comme effet de rendre moins « formel » et « plus convivial » le ton employé lors des échanges entre salariés et parfois même avec les clients (Live chat, ...).

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

En optant pour une automatisation des tâches répétitives, les organisations profitent d'une meilleure optimisation du temps de travail. Ce qui leur permet d'atteindre facilement un résultat déterminé. Grâce à la transformation numérique, les entreprises peuvent également réduire les erreurs. L'utilisation des outils digitaux facilite non seulement la détection des irrégularités, mais également leur correction.

C. l'apparition d'une nouvelle clientèle grâce à la transformation digitale :

Le dernier avantage majeur de la digitalisation de l'entreprise est l'accès à de nouveaux marchés. Grâce aux outils technologiques, il est possible d'être en lien avec de nouveaux collaborateurs qui n'auraient pas été envisagés dans le monde « traditionnel ».

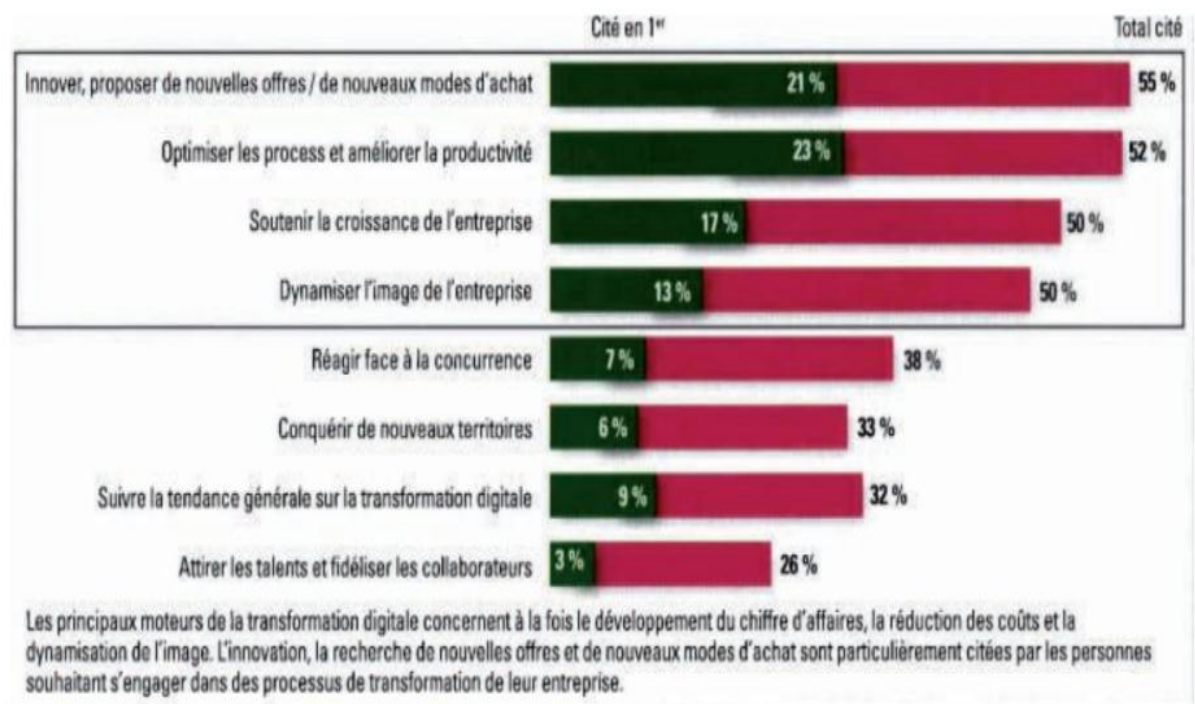
De même le nouveau prospect induit par cette révolution numérique se dévoile au monde de l'entreprise. Internet offre la possibilité aux entreprises d'atteindre une cible plus éloignée de leur cible traditionnelle. La communication digitale est plus globale et grâce au e-commerce, il est possible de vendre à un client à l'autre bout du monde.

Le dernier avantage majeur de la digitalisation de l'entreprise est l'accès à de nouveaux marchés. Grâce aux outils technologiques, il est possible d'être en lien avec de nouveaux collaborateurs qui n'auraient pas été envisagés dans le monde « traditionnel ».

De même le nouveau prospect induit par cette révolution numérique se dévoile au monde de l'entreprise. Internet offre la possibilité aux entreprises d'atteindre une cible plus éloignée de leur cible traditionnelle. La communication digitale est plus globale et grâce au e-commerce, il est possible de vendre à un client à l'autre bout du monde.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

Schéma représentatif des moteurs de la transformation digitale.



Source : baromètre des pratiques digitale 2015, Econocom.

Les principaux moteurs de la transformation digitale concernent à la fois le développement du chiffre d'affaire, la réduction des coûts et la dynamisation de l'image. L'innovation, la recherche de nouvelles offres et de nouveaux modes d'achats sont particulièrement citées par les personnes souhaitant s'engager dans des processus de transformation de leur entreprise.

6. Former le management à cette transition indispensable

Reste que les entreprises n'ont pas attendu le digital ou l'agilité pour commencer à se transformer, et se sont systématiquement appuyées sur le management pour opérer leurs plus profonds changements.

Le management est le garant de la culture et de la structure des organisations. Pour réussir une transformation agile et digitale, il est donc essentiel de réussir en premier lieu à transformer le management.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

Il faut promouvoir un management plus en phase avec les attentes des générations “Digital Natives” et favorisant une posture responsabilisant, par la transparence et la confiance. Les managers doivent être les Co-créateurs d’une vision inspirante, porteuse de sens et d’ambition.

Ils doivent encourager l’initiative, donner le droit à l’erreur, être acteur de l’innovation et proposer un cadre propice à l’émergence de l’intelligence collective. Le manager du futur doit être un manager Agile.

Transformation digitale, agile et managériale sont donc indissociables et constituent un tout harmonieux. En effet, comme l’a évoqué Gilles de Richemond DG de VSCT, le digital est une nécessité de marché et, l’agilité est aujourd’hui la meilleure réponse à apporter pour satisfaire cette nécessité. De plus, le manager reste un acteur clé pour engager cette transformation. Plus qu’une transformation, il s’agit plutôt de mettre en place un processus d’évolution continu afin de coller au plus près aux évolutions du marché. C’est en prenant ce chemin que les organisations traditionnelles pourront survivre, gagner en qualité de service et en attractivité, pour devenir des organisations apprenantes.

6.1.Le top management

Une transformation digitale implique un changement global dans l’entreprise, et nécessite que le comité de direction ou « top management » baigne dans le milieu du digital. C’est d’ailleurs ce qui pose problème à certaines grandes entreprises pour lesquelles le top management est constitué de personnes en marge de cet ère du digital et qui empêche alors la transition. Il faut donc commencer par s’assurer que le comité de direction comprenne la sphère digitale. Son rôle sera de définir la stratégie de l’entreprise, le plan à suivre et la réussite de sa réalisation. Il peut être considéré comme le chef d’orchestre qui va diriger chaque partie prenante de l’entreprise.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

Ils sont donc confrontés à de nouvelles tâches et à une nouvelle méthode de travail qui se résume comme suit :

a. Auditer

La première étape consiste à réaliser un audit interne de l'entreprise : quels sont les résultats ? Quelles sont les voies d'améliorations pour les départements ? Quels outils sont nécessaires ? Une fois que la situation de l'entreprise a bien été définie, il faut réaliser un audit externe : comment fonctionnent mes concurrents ? Quels sont leurs outils digitaux actuels ? Quel est leur niveau de maturité digitale ? (Neslihan Karakaya, 2019).

Cette étape est essentielle car elle permet de positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents et de cerner les objectifs, les points d'améliorations et d'avoir une vision globale de l'entreprise.

C'est au top management que revient la bonne réalisation de cette opération.

b. Planifier

Une fois que la phase d'audit est achevée, il faut planifier la transformation digitale, et notamment élaborer une nouvelle stratégie et intégrer de nouveaux business models. Il est important que les anciennes habitudes laissent place aux nouvelles. Cette planification est importante car elle permettra de guider le reste des opérations. C'est pourquoi elle ne doit laisser aucune incertitude sur son déroulement, et doit être également élaborée rapidement pour ne pas se laisser dépasser par les nouveautés. Cela passe par une refonte de la chaîne de valeur (modèle de Porter), adopter une vision « consumer centric », déterminer des innovations transversales...

c. Tester

La culture du « Test and learn » doit être apportée par la transformation digitale. Lorsqu'une innovation veut s'implanter dans l'entreprise, il faut d'abord la tester à petite échelle afin d'éviter un coût trop important de mise en place et obtenir des feedbacks. C'est ce qui permet d'intégrer la nouveauté de la manière la plus efficiente et efficace lors du déploiement général. Cela nécessite de tester de nombreux projets au stade de développement le plus simple possible afin d'en tester un maximum et de voir rapidement les voies d'amélioration (CourrierCadres, 2018).

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

Cette vision de « Test and learn » est essentielle lors de la transformation digitale, mais elle doit être utilisée encore après l'opération par l'ensemble des départements. La difficulté d'adhésion à cette culture est qu'elle s'oppose clairement à notre vision habituelle où un projet doit être pensé minutieusement avant d'être lancé afin de minimiser les risques d'échecs.

d. Déployer

Les précédentes étapes devraient avoir permis de déterminer quelles sont les bonnes stratégies pour l'entreprise, ainsi que les changements à effectuer.

Pour que ces changements soient efficaces, il faut que les parties prenantes le comprennent et y adhèrent : ce sont eux qui détermineront la réussite de la transformation. Et pour ce faire, il faut communiquer un plan clair, et être capable de répondre à chaque interrogation. La solution serait alors d'écouter les employés, les collaborateurs, les syndicats, les clients afin d'identifier et soulever les freins à l'adhésion de cette transformation, voire même d'intégrer certaines de leurs idées. L'important est que le top management montre son soutien et sa confiance dans le projet. (Vincent Ducrey, 2019).

Concernant la durée de déploiement, elle doit être adaptée aux problèmes rencontrés.

Si le nombre de problèmes reste élevé, il faut ralentir la cadence et les résoudre avant de continuer l'opération.

e. Optimiser

Une fois que le plan est déployé, il faut continuer de l'optimiser. La transformation digitale n'est pas un simple projet que l'on développe, met en place, et clôture. C'est un changement profond de l'entreprise qui devra être encore optimisée dans les années à venir. C'est pour cela que cette transformation doit impacter également la culture et l'organisation de l'entreprise, afin de la rendre plus agile et adaptative aux changements récurrents du monde digital et capable de suivre les futurs changements.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

7. l'impact de l'E-transformation sur le management

« Seuls ceux qui prennent le risque d'échouer spectaculairement réussiront brillamment ». **Robert Kennedy.**

La transformation technologique que traverse le monde actuellement est aussi importante, voire plus importante, que la révolution industrielle. L'ère numérique apporte son lot de changements et oblige les entreprises à repenser leurs méthodes de management et d'organisation pour générer et distribuer de la valeur. Dans un futur proche, la majorité des entreprises seront impliquées d'une manière ou d'une autre dans le processus de numérisation. Même les secteurs traditionnels comme l'agriculture ne seront pas épargnés. Quel est donc l'impact de cette transformation digitale sur le management ?

Une étude est menée par des dirigeants de diverses entreprises les nombreux échanges entre ces dirigeants d'entreprises de domaines d'activités différents ont permis de se confronter à des réalités diverses et ont permis de dresser plusieurs constats :

- La digitalisation impacte progressivement tous les aspects de l'entreprise : son organisation, son fonctionnement, ses métiers, ses compétences, sa communication, sa culture, son management. Le dirigeant d'un grand groupe affirme qu'il devient nécessaire de concevoir une véritable stratégie du « digital ».
- L'offre d'outils et d'applications techniques intelligentes, de plus en plus nombreux et interconnectés, poussent les entreprises à s'adapter dans le but de se créer des opportunités de développement ; et ce sous peine de se laisser distancer et de creuser des écarts avec la concurrence. Le dirigeant d'une importante coopérative agricole donne l'exemple des exploitations qui investissent dans des tracteurs « intelligents » permettant d'optimiser toutes les phases de culture, de traitement, de surveillance des plantations d'une exploitation.
- Le « digital » apparaît comme un accélérateur des performances techniques, organisationnelles et économiques. Il constitue généralement une amélioration, après une phase d'investissement, de la rentabilité de l'entreprise.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

Ainsi un responsable d'une entreprise de la métallurgie donne l'exemple de son entreprise qui a investi dans une chaîne de production intelligente qui a permis une amélioration de la production de la qualité, de la productivité tout en rationalisant les coûts.

- Le « digital » impose de réfléchir en « amont » à une véritable gestion prévisionnelle des emplois et compétences. En effet, le constat est qu'un certain nombre de salariés « subissent » la digitalisation et ont du mal « à suivre ». Il est nécessaire de prévoir un budget « formations d'accompagnement ». Il peut aussi s'avérer parfois difficile d'intégrer des profils adaptés aux nouveaux besoins en nouvelle technologie.
- Un dirigeant de PMI rappelle que l'organisation doit « suivre ». Il faut « ouvrir sa vision » pour intégrer dans sa gestion et sa communication à la fois certains partenaires ou contractants et parfois certains clients.
- Le « digital » a tendance à faire évoluer le rôle du management qui doit, plus encore, se concentrer sur les processus inter-relationnels et le sens ; en laissant les contenus de la responsabilité des collaborateurs.

8. L'impact de l'E-transformation sur le manager

La digitalisation a eu pour impact l'apparition de nouvelles méthodes et pratiques managériales, incombant aux managers d'apprendre de nouvelles compétences, et parfois même changer radicalement leurs manières de travailler. Comme le souligne Corniou J. P., (2010), le déploiement massif des technologies digitales a été plus perçu comme une complication du travail que comme une simplification, citant l'exemple des outils numériques bureautique et les progiciels de gestion (ERP), qui fixe l'individu à son ordinateur. La numérisation (digitalisation) d'une organisation est une transformation globale de l'entreprise qui doit se faire à travers toute sa « chaîne de valeur ».

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

9. Les freins potentiels de la transformation digitale :

Il existe plusieurs freins liés à la transformation digitale, on cite ce qui suit :

a. Freins culturels / résistances :

En ce qui concerne les freins à la digitalisation en entreprise, le frein culturel et les résistances humaines représentent presque 50% des réponses. Le critère le plus retenu ici est celui de l'âge, semblant impacter directement les salariés concernés par la digitalisation. Nous pouvons relever "il y a une forte corrélation entre l'âge et la digitalisation" ou encore "l'âge est un frein". Dans un second temps, nous pouvons retrouver l'idée de résistance au changement, qui semble également récurrente dans les entreprises en phase de transition. Nous pouvons par exemple relever : "Les gens sont naturellement réfractaires au changement". Dans certains cas, une entreprise dispose d'outils numériques, mais la culture de celle-ci ne s'adapte pas à cette évolution. Par exemple, le télétravail peut être mal perçu par les dirigeants, tandis qu'il représente pour beaucoup un objectif primordial de la digitalisation.

Enfin, nous retrouvons une nouvelle fois l'idée de relations sociales diminuées, présentée ici comme un frein potentiel à l'épanouissement des employés dans l'ère digitale.

b. Freins managériaux : Pour un quart environ des répondants, un des freins potentiels au développement du digital en entreprise viendrait du management. En effet, la posture du dirigeant et sa façon d'aborder la transition digitale semble jouer un rôle important dans le développement de celle-ci. Un manque d'accompagnement par les managers ou la mise en place de mauvaises formations, s'il y en a, pourraient également impacter la vision des collaborateurs.

c. Freins techniques : Le quart restant de nos répondants considère l'aspect technique de la digitalisation comme un frein important. Le budget investi dans cette transition peut rendre réfractaires certaines entreprises. Il s'agit ici de considérer cet investissement sur du long terme. Nous pouvons également associer certains outils digitaux à des obstacles au bon développement de la transition digitale, si ces outils ne correspondent pas à la nature ou aux besoins de l'entreprise et de ses activités. Des outils non adaptés aux besoins d'une entreprise vont alors avoir l'effet inverse de celui escompté, et pénalisera l'entreprise sur les plans opérationnel et financier.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

Schéma synthétique représentant les différents freins de la transformation digitale.



Source : baromètre des pratiques digitale 2015, Econocom.

En termes de freins à la transformation digitale, les problématiques de sécurité font jeu égal avec les problématiques d'investissement. Ils sont suivis de près par les problématiques d'ordre RH, relatives aux compétences et à l'organisation (manque de compétences internes, manque d'agilité de l'entreprise).

10. Les risques de la transformation digitale sur les salariés :

Les salariés sont touchés par la transformation digitale de plusieurs façons, on trouve :

a. Charge de travail : La charge de travail est un élément important abordé durant nos entretiens. Pour la majorité de nos interlocuteurs, la charge de travail a augmenté considérablement. Pour d'autres, cela dépend de la capacité à se servir des outils digitaux mis à la disposition des employés. Une bonne utilisation peut permettre une réduction de la charge de travail, comme ce fut le cas pour certains de nos interlocuteurs, tandis qu'une incompréhension ou une mauvaise utilisation des logiciels ou outils digitaux tendent à rallonger la charge de travail.

b. Niveau de stress : Le niveau de stress est un facteur primordial dans la compréhension de l'impact du digital sur les employés en entreprise. Ainsi, nos répondants ont pu nous décrire leur niveau de stress selon trois critères au choix : Détérioré, Stable ou Amélioré. Ici, nous pouvons voir que pour la plupart d'entre eux, le niveau de stress ressenti s'est détérioré.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

Il est resté stable pour une petite partie, et n'est considéré comme amélioré que pour un seul répondant. De manière générale, nous pouvons dire que le digital est vecteur de stress. Cela met les collaborateurs dans un état psychologique axé sur l'instantanéité et la réactivité, ce qui instaure des tensions et influence naturellement le niveau de stress.

c. Remise en question des compétences : La remise en question des compétences est un risque soulevé par l'introduction de la digitalisation en entreprise ; cependant, la plupart de nos répondants, principalement issus d'une tranche d'âge comprise entre 18 et 30 ans, assurent ne pas ressentir de remise en question. D'autres considèrent que le digital peut mettre en péril leur emploi, car l'ordinateur peut être en mesure de remplacer l'humain. Cette idée perturberait nombre de salariés, et réduirait la motivation. Le fait de ne pas être à l'aise face au digital peut créer de l'isolement et peut remettre en question le sens du travail.

d. Temps d'écran : Depuis l'entrée dans l'ère de la digitalisation, la grande majorité du travail quotidien se fait via un ordinateur. De très nombreuses personnes sont donc amenées à passer beaucoup de temps devant un écran. Ici, nous avons voulu déterminer le nombre d'heures que nos interlocuteurs passaient devant un écran, uniquement pour le travail, sans compter le temps passé sur l'ordinateur, la télévision, la tablette ou le téléphone en dehors du cadre professionnel. Les résultats montrent que presque tous nos répondants passent plus de 8h devant un écran, pouvant aller jusqu'à 11h ou 15h par jour. Seulement 2 d'entre eux passent moins de 6h devant les écrans.

e. Impacts physiques ou psychologiques : Suite à ce constat, nous avons voulu vérifier les effets que cette exposition pouvait avoir sur les personnes concernées. Parmi eux, la perte en capacité oculaire apparaît dans presque tous les constats d'impacts physiques, suivi par les migraines à répétition, puis les problèmes de dos liés à la position assise, voire voûtée au-dessus d'un écran la majeure partie de la journée. La perte ou prise de poids rapide est également un effet évoqué.

Parmi nos répondants, un seul déclare ne pas ressentir d'effets, grâce à l'investissement de son entreprise dans le confort du salarié.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

f. Frontière vie privée/ vie professionnelle (déconnexion) : Enfin, nous avons voulu savoir si Cette digitalisation avait eu un impact sur la définition de la frontière entre vie professionnelle et vie privée, notamment en termes de déconnexion. Certains de nos répondants reçoivent des Sollicitations d'ordre professionnel dans la soirée, durant les week-ends ou dans la nuit, et Peuvent éprouver un sentiment de culpabilité s'ils ne les consultent pas. Pour la majorité de nos répondants à qui nous avons posé la question, la mise en place et le respect d'un droit à la déconnexion est important ou prioritaire en entreprise. Les outils digitaux permettent de garder un contact permanent avec l'entreprise ; dans les cas où la nature du travail du salarié n'exige pas une disponibilité permanente, le salarié peut également de lui-même faire la démarche de couper les liens avec le cercle professionnel une fois qu'il l'a quitté.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

Section 3 : Etude de cas

Etude de cas N 01

1. La transformation digitale de Lego

Fondée en 1932, la notoriété et l'image de marque de Lego ne sont plus à faire aujourd'hui. Cependant, la plupart d'entre nous ignorent que l'entreprise a rencontré de nombreuses difficultés au cours de son existence.

En effet, le volume des ventes de Lego a lourdement chuté dans les années 90, jusqu'à frôler la faillite en 2004. Par la suite, pour relancer le modèle économique de l'entreprise, la compagnie a décidé d'effectuer un travail de transformation digitale et de marketing dans le but de diversifier leurs ventes et de s'adapter à la nouvelle tendance numérique grandissante de l'époque, en proposant de nouveaux produits liés au digital, tels que des jeux mobiles, des applications, ou encore des films.

Cette transformation digitale, expérience et travail fondamental, a permis à Lego de se relancer économiquement, d'augmenter leur notoriété en touchant de nouvelles cibles et d'accroître leur image de marque, notamment par le biais du numérique et du marketing, tout en fidélisant leur base de client en les incitant à se réorienter vers leur gamme de briques emboîtables.

1.1.L'accélération de la transformation digitale suite à la pandémie du Covid-19

La pandémie n'a pas eu que des impacts négatifs. En effet, nombreux sont les bénéfices de la transformation digitale face au Covid-19. Du moins, c'est ce que rapporte la dernière étude en date Twilio, dévoilant les résultats d'une enquête mondiale mesurant l'impact du Covid-19 sur la transformation digitale des entreprises. En effet, le virus mondial a obligé les entreprises à s'adapter pour continuer de garder contact avec leurs clients et collaborateurs, et l'utilisation d'internet et la migration vers de nouvelles technologies numériques a dû se faire rapidement pour continuer toute activité.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

Ainsi, grâce à cette situation de force majeure, le Covid-19 aurait fait faire un saut d'environ 6 ans à la transformation digitale des entreprises dans le monde, ce qui en fait une expérience positive d'un point de vue numérique. De plus, plus d'une entreprise sur trois avoue avoir augmenté de manière considérable le budget alloué à leur digitalisation. Il faut dire que la pandémie n'a pas vraiment laissé le choix aux entreprises, bien qu'avant cette dernière, de nombreux critères freinaient la transformation digitale, tels que le manque de budget, l'absence de stratégie, le manque de temps, ou encore le manque d'approbation de la direction. En fin de compte, la Covid aura tout de même eu un impact positif sur le digital et les entreprises, en réduisant nombre de projets de transition numérique établis sur plusieurs années, à quelques semaines seulement. De plus, cela concerne absolument tous les secteurs, car chaque entreprise a dû apprendre à s'adapter et modifier leur méthode de travail pour continuer de communiquer et éviter de cesser leur activité. Aujourd'hui, le digital a fait un grand pas en avant, et les sociétés interrogées affirment avec conviction que les solutions mises en place pendant la période de confinement seront la norme de l'engagement numérique de demain.

Etude de cas N 02

2. Etude de cas sur la transformation des entreprises algériennes pendant la pandémie du Covid-19

1.1.État des lieux de la digitalisation des entreprises algériennes

La contribution d'internet au PIB se mesure, selon McKinsey, en calculant les activités liées à la création et à l'utilisation des réseaux et des services internet dans 04 segments : la consommation privée (y compris les recettes des services internet fixe et mobile, les achats de Smartphones et d'ordinateurs, et le e-commerce), les dépenses publiques, l'investissement privé et la balance commerciale. L'Algérie est classé dans la catégorie des pays à « performance faible en dessous de son potentiel, car en l'absence d'un écosystème favorisant l'émergence d'une économie digitale, la contribution d'internet au PIB en Algérie n'a été que de 0,8% en 2012 selon une étude réalisé par le cabinet (Mc Kinsey Globale Institute, 2013). Comparativement au Maroc, la contribution d'internet au PIB est de 2,3%, venant derrière le Sénégal 3,3% et le Kenya avec 2,9%.

1.2. Une forte adoption du digital par les particuliers

L'Algérie compte plus d 1,6 millions d'abonnés internet et plus de 3 millions à la téléphonie fixe en 2014 (ARPT). Par contre le nombre d'abonnés au réseau 4G n'a pas cessé de croître depuis son lancement en 2017 atteignant les 9,75 millions sur les 48,3 millions utilisateurs de mobiles en Algérie. Ceci traduit un décalage entre l'adoption du digital par les particuliers et un basculement qui se fait attendre dans les entreprises algériennes. Conséquence du lancement de la 4G en Algérie, l'exposition des ventes des Smartphones qui ont bouleversé les habitudes des consommateurs. Selon une étude réalisée sur l'Algérie par (ConsumerLab Ericsson, 2017), le nombre d'abonné d'internet via les Smartphones en Algérie devrait plus que doubler d'ici à 2019. L'étude qui a concerné les wilayas d'Alger, Blida, Sétif, Oran, Constantine et Ouargla, porte sur un échantillon de 817 personnes représentant tous les segments sociaux des 9 millions d'utilisateurs de ces 6 wilayas. D'après ConsumerLab, le taux des utilisateurs d'Internet en Algérie via leur Smartphone devrait ainsi passer de 35%, actuellement, à 75% à l'horizon 2019. Les Smartphones représentent actuellement 45% des moyens d'accès au Net en Algérie, sachant que 68% des intentions d'achat de téléphone concernent ce type d'appareil. Outre les Smartphones, 25% des sondés disent avoir des tablettes ce qui démontre les nouveaux modes de consommations et le changement dans les comportements des clients, que les entreprises algériennes mais aussi les institutions étatiques, les établissements de santé et les banques doivent prendre en considération si elles veulent créer de la valeur aux clients, car selon la même étude, les algériens ne voient pas en les technologies digitales qu'une transformation sociales et de divertissement, mais pouvant toucher plusieurs domaines de leur vie quotidienne.

Chapitre 3 : l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales

1.3. Les causes du retard de la digitalisation des entreprises algériennes

Qu'en est-il pour le niveau de digitalisation des entreprises algériennes ? Comment expliquer le manque des usages des technologies numériques ? (McKinsey France, 2014) propose quatre causes principales pouvant expliquer le retard des entreprises françaises qu'on peut extrapoler pour les entreprises algériennes vu qu'aucune étude en sens n'a pas été réalisée :

Difficulté organisationnelle : imputée à une certaine rigidité structurelle, ou une organisation en silos pénalise inévitablement la transformation digitale. Un déficit de compétence numérique : la problématique du recrutement et de l'intégration des compétences numériques. Un manque de marge de manœuvre financière : les capacités de financement peuvent être un frein au lancement d'un projet de transformation digitale de certaines entreprises qui Il n'y voient pas une opportunité de croissance mais un centre de cout. Manque de visibilité des dirigeants : le manque de leadership des dirigeants impacte négativement le changement culturel nécessaire pour l'adoption du digital dans les entreprises.

1.4. L'impératif de l'adoption du digital par les entreprises algériennes comme source de compétitivité

Seule une approche globale portant aussi bien sur la conception des produits et services et leur distribution, que sur les modes de production. Deux facteurs les incitants selon (McKinsey France, 2014) : l'évolution des comportements des consommateurs numériques et les besoins d'optimiser les structures de couts. Avec un consommateur de plus en plus familiarisé par les usages numériques, les entreprises algériennes ont l'obligation de proposer une offre intégrant de nouveaux modes de distribution, des produits numérisés, et des offres personnalisées, afin de devancer ses concurrents. Le digital est un puissant outil d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de gain en compétitivité de cout. On citera comme exemple l'automatisation d'un certain nombre de processus comme la gestion des stocks ou de production afin d'augmenter la productivité et alléger les couts.

L'intégration des technologies digitales permettra de créer de nouvelles perspectives pour votre entreprise. Elles vous aideront à moderniser votre société et offriront de nouvelles sources de valeur pour vos clients, tout en créant de nouvelles opportunités génératrices de revenu. Toute entreprise doit donc s'intéresser à la digitalisation. Bien évidemment, il est essentiel d'avoir une approche de la digitalisation par l'angle stratégique. Cette option vous permettra d'instaurer une cohérence des activités digitales par la consolidation et l'alignement de tous vos efforts digitaux en vue d'atteindre vos objectifs. Ce processus continu, qui passe par la création puis l'implémentation d'une stratégie digitale, est aujourd'hui indispensable à la réussite future de toute organisation.

La transformation digitale est aujourd'hui bien plus qu'un équipement informatique à jour et une présence sur le web. C'est une opération qui impacte la direction, le business plan, la culture, l'organisation, le management, ainsi que la manière de penser et de travailler de chaque partie prenante de l'entreprise. Elle comprend de nombreux concepts innovants comme adopter une structure agile ou la digitalisation des processus, qui permettent à l'entreprise de fonctionner en accord avec les évolutions récentes de la société.

Cette transformation est devenue nécessaire non plus pour bénéficier d'un avantage concurrentiel, mais plutôt pour rester concurrentielle et éviter des pertes conséquentes. Le contexte actuel permet également de mettre en lumière les avantages de la digitalisation des processus afin de permettre de travailler sans présentiel. Il est très probable que d'ici 2030, les entreprises en marge de la digitalisation fassent faillite.

Cependant, la transformation digitale n'est pas une évolution à effectuer sans préparation puisqu'une digitalisation mal opérée peut être fatale pour l'entreprise. C'est un chantier complexe qui implique toute l'entreprise et requiert un investissement conséquent, que ce soit monétaire ou humain. Les points essentiels à traiter lors de cette digitalisation sont le comité de direction, l'organisation et la culture de l'entreprise, la technologie et les données, la considération du client ainsi que les performances de l'entreprise. L'important est d'assurer l'adhésion et la compréhension du digital dans l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le constat global de l'étude est que la révolution technologique des années 70, où des innovations sont propagées à travers le système économique touchant les cinq secteurs porteurs de développement, notamment, les matériaux, l'énergie, les sciences de l'information et l'électronique, les ressources naturelles et les sciences de la vie, a bouleversé le monde industriel et social, en changeant les règles du jeu concurrentiel sur le marché et les habitudes de consommation des clients. Cependant, Les nouveaux modes de management, collaboratif, participatif ou autre ont un même objectif, celui de favoriser le bien-être des collaborateurs. La confiance, le partage, la liberté ou encore l'innovation font partie des principes mis en avant dans ces nouvelles pratiques managériales. Ce phénomène, a fait du facteur technologique un élément stratégique pour l'entreprise lors de la formulation de sa stratégie globale, puis ce facteur est devenu un champ stratégique pour l'entreprise, où l'environnement est devenu plus turbulent et plus dynamique, par la multiplicité et la diversité des innovations portant à la fois sur les développements technologiques et numérique. Toute entreprise est amenée à faire évoluer sa stratégie, à s'adapter à son environnement, au monde qui l'entoure, pour trouver sa place. Ces dernières années, il est devenu essentiel de se tourner vers la digitalisation pour optimiser l'organisation et les processus. Les entreprises adoptent des stratégies technologiques diverses, vu leur différence (les entreprises) a plusieurs niveaux, sur le plan taille, capacités financières et compétences, où certaines entreprises adoptent des stratégies pour atteindre le leadership sur le marché (souvent sont les grandes firmes, qui sont concernées par ces stratégies), leurs parts de marché et leurs positions concurrentielles, il existe d'autres stratégies technologiques, mais ces deux stratégies sont les principales, adoptées par les entreprises. La transformation digitale des secteurs économiques a créé des effets, dont la dématérialisation, qui fait apparaître de nouveaux canaux de communication et de distribution. Le digital dématérialise tout ou partie d'un processus informationnel et transactionnel (Metais-Wiersch et Autissier, 2018). La transformation digitale repose sur une suite d'évolutions technologiques matérielles (puces, serveurs, etc.) et immatérielles (langage informatique, logiciel, application, etc.) (Belvaux et Notebaert, 2018 ; Metais-Wiersch et Autissier, 2018). Les outils digitaux modifient l'environnement interne et externe de l'entreprise. En interne, le top management doit s'approprier à bras le corps ce sujet.

De nouvelles méthodes de travail peuvent être mises en place, qui soient plus collaboratives et moins hiérarchisées. En externe, les échanges avec les fournisseurs et les clients sont modifiés pour être plus directs et plus rapides et cette facilité d'entreprendre revient à la transformation numérique qui se révèle alors la promesse d'entreprises plus

Conclusion générale

compétitives et innovantes sur un marché dominé par la mondialisation et la digitalisation. Et pour cause, elle permet à chaque collaborateur de gagner du temps, mais aussi d'être plus efficace et performant. La transformation digitale est ainsi la stratégie adopter par les entreprises elle est apparue comme une réponse à la crise de 2020. Elle est aussi perçue comme pouvant construire de nouveaux avantages concurrentiels.

Par ailleurs, comme nous l'avons dit précédemment, le digital ne cesse de se développer, en transformant tout le processus du management, c'est donc logique que les managers soient dans l'obligation de multiplier leur efforts et de s'impliquer d'une manière ou d'une autre dans le processus de numérisation pour réussir leurs stratégies digitales et aussi pour saisir des opportunités, et proposer d'avantage d'innovation à leur entreprise afin de rester compétitives à moyen et à long terme., plutôt que de refuser ces changements profonds au risque de disparaître.

References

bibliographiques

Références bibliographiques

- DOBBS Richard, MANYIKA James, WOETZEL Jonathan « the four global forces breaking all trends » éd, Public affaires books.
- Documents électroniques sites Web.
- Pascal DELORME et Jilani DJELLALIL « La transformation digitale » édition Dunod, 2015. A/6165
- Michel BARABEL et Olivier MEIER « Manageor » édition Dunod, Paris, 2006. A/3932
- Hamel G « La Fin du management: Inventer les règles de demain » Vuibert, (2008).
- Jim COLLINS « De la performance à l'excellence » Pearson, 2006.
- Peter SENGE « La danse du changement ; maintenir l'élan des organisations apprenantes » éd, First, 1999.
- James.R.Reagan, Madhusudan SINGH « Management 4.0 ; cases and methods for the 4th industrial revolution » Blockchain Technologies, ed, Springer.
- Mark SKILTON et Felix HOUSEPIAN « The 4th industrial revolution » édition Palgrave macmillan.
- Isabelle REYERE, Marc LIPPA « e-Management ; comment la révolution numérique transforme le management » édition, DUNOD.
- b. «Performance digitale des entreprises françaises», Accenture, 2011.
- Jacques Attali, « l'Afrique contemporaine », éditions, Boeck supérieur.
- www.cairn.info.
- www.journaldunet.fr.
- www.cours-ci.weebly.com
- www.Alternatives-economiques.fr
- <https://fr.wikipedia.org>
- <https://www.instantoffices.com>
- <https://quizlet.com>
- Anderson, A. A. (2005). The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development. The Aspen Institute Roundtable on Community Change.
- Conseil du trésor. (2012). Approches d'évaluation axées sur la théorie : concepts et pratiques. Gouvernement du Canada. Repéré le 12 décembre 2016 à <https://www.tbs-sct.gc.ca/hgw-cgf/oversight-surveillance/ae-ve/cee/tbae-aeat/tbae-aeatpr-fra.asp>

Références bibliographiques

- de Reviere, B. (2012, mai). Repères sur les théories du changement. F3E. Innoweave.
(2016, 17 février). Accélérateur d'impact d'Innoweave.
- Vogel, I. (2012). Review of the Use of “Theory of Change” in International Development. UK Department for International Development (DFID).
- www.themeco.fr « la transformation digitale des entreprises ».
- <http://olivier-moch.over-blog.net>.
- Likert, Rensis, Human organization : its management and value, McGraw-Hill Book, 1967.
- <https://www.pedagogie.ac-nantes.fr>.

Table des matières

Table des matières

Dédicaces.....	03
Remerciement	05
Sommaire.....	07
Introduction générale.....	12
Introduction au chapitre 1	17
<u>Chapitre 1 : Le management a l'ère traditionnelle</u>	18
Section 1 : Petit aperçu sur le management.....	18
1. Définition du management	18
1.1. La définition du management selon les spécialistes.....	18
2. Le management : un outil de première nécessité	19
2.1. Pour atteindre les objectifs	19
2.2. Pour réduire les couts et optimiser les bénéfices	20
3. Les différents styles de direction appliqués en entreprise.....	21
Schéma représentatif des différents styles de management selon Rensis Likert	22
3.1. Le style autoritaire.....	22
3.2. Le style paternaliste	22
3.3. Le style consultatif	22
3.4. Le style participatif	23
Tableau représentant la classification de Rensis Likert (1904-1981).....	23
4. L'efficacité du management traditionnel	24
5. Les limites du management traditionnel.....	25
6. L'échec du management traditionnel	26
Section 2 : Le nouveau contexte managérial	27
1. Définition de la mondialisation.....	27
Schéma représentant la naissance de la mondialisation.....	27
2. Les origines de la mondialisation	28
3. L'impact de la mondialisation sur les entreprises.....	28
4. Les bienfaits économiques de la mondialisation pour les entreprises.....	29
4.1. La mondialisation a stimulé la production de l'économie occidentale.....	29
4.2. La mondialisation a accru les revenus des ménages.....	30
4.3. La mondialisation a crée de nouvelles opportunités pour les économies et les populations	30
5. Les méfaits et risques liés à la mondialisation	30
5.1. Risque écologique	30

5.2. Risque financier.....	31
5.3. Risque économique.....	31
6. Les conséquences de la mondialisation pour les manager	31
6.1. Le manager face aux défis de la mondialisation.....	31
6.1.1. Les défis du manager.....	32
6.1.2. Que lui reste-il ?	32
6.2. Les conséquences économiques de la mondialisation	33
6.3.les conséquences de la mondialisation sur l'environnement	33
7. Y'a-t-il une limite structurelle a la globalisation ?	34
 Section 3 : Le passage du management traditionnel au management d'aujourd'hui	36
1. Définition du management d'aujourd'hui (a la cool)	36
2. Les bienfaits du management a la cool.....	36
3. Les méfaits du management a la cool	37
4. La méthode de faire face aux résistances	37
5. les mauvaises pratiques à éviter	38
6. Synthèse des caractéristiques des modes de management ancien et nouveau... ..	38
 Conclusion du chapitre 1	42
 Introduction au chapitre 2.....	44
 <u>Chapitre 2 : le développement de l'innovation et conduite du changement</u>	45
 Section 1 : l'introduction de l'innovation dans le milieu économique.....	45
1. Définition de l'innovation	45
2. Tentative de définition du développement de l'innovation	45
 Schéma expliquant les étapes du développement de l'innovation	46
3. La planification de l'innovation	46
 Schéma représentant la démarche de l'innovation.....	47
3.1.Evaluation de la concurrence.....	48
3.2. Implication des fournisseurs et d'autres partenaires d'affaires.....	48
3.3.Etapes pour promouvoir l'innovation	49
3.4.Le financement de l'innovation	50
4. L'Utilisation de l'innovation pour le développement de l'entreprise.....	51

5. L'impact de l'innovation sur l'équipe opérationnelle	52
Tableau comparatif des approches de l'innovation.....	53
6. Les avantages d'une entreprise qui innove.....	53
7. Le danger à courir si l'entreprise refuse d'innover.....	53
Schéma représentant les menaces et les opportunités de l'innovation	54
8. L'innovation un facteur de développement.....	55
8.1. Développement économique de l'entreprise.....	55
8.2.Développement des ressources humaines.....	55
8.3.Développement du territoire.....	56
Section 2 : La façon dont s'effectue un changement au sein d'une organisation.....	57
1. La notion du changement et ses évolutions.....	57
2. La théorie du changement	58
3. La méthode d'effectuation d'un changement.....	58
Schéma du processus du changement de Santropol Roulant 2013.....	59
4. Les éléments essentiels pour la théorie du changement	59
Schéma (illustration énoncé d'impact et théorie du changement)	60
5. Les étapes d'élaboration de la théorie du changement	60
6. Le changement en économie.....	61
6.1. Définition du management du changement	61
6.2. Les principes du management du changement	62
6.3.Les formes de changement économique.....	63
7. Le changement au cœur de l'équation managériale moderne	63
8. Management du changement en entreprise : comprendre avant d'agir.....	63
9. L'accompagnement du changement en entreprise.....	64
9.1.Le processus du changement en entreprise.....	64
9.2.L'importance de l'écoute	65
9.3.La nécessité de rassurer	65
10. L'importance du changement dans le fonctionnement des organisations	65

Section 3	La stratégie de transition des entreprises.....	67
1.	Définition de la transition numérique	67
2.	Définition de la stratégie numérique	67
3.	Stratégie de transformation numérique	68
4.	Différence entre la transformation numérique et stratégie numérique	69
5.	La création de la stratégie numérique	70
6.	Développement de la stratégie de transformation numérique	70
7.	Les avantages principaux de la transformation numérique	71
a.	Augmenter la satisfaction des clients	71
b.	Fournir des renseignements a partir de données	72
c.	Encourager la collaboration et améliorer la communication	72
d.	Augmenter l'agilité	73
e.	Limiter l'erreur humaine	73
f.	Accroître l'efficacité opérationnelle	73
g.	Favoriser la croissance numérique.....	74
Conclusion	du chapitre 2.....	75
Introduction	au chapitre 3.....	77
Chapitre 3	: l'ère du numérique et l'amélioration des processus managériales.....	78
Section 1	: la digitalisation et le numérique	78
1.	Quelques définitions	78
1.1.	Tentative de définition du concept du digital	78
1.2.	Autre définition du digital	78
1.3.	Définition du numérique ?	79
1.4.	La différence entre le digital et le numérique.....	79
2.	La révolution numérique	80
3.	La nécessité d'adaptation au numérique.....	81
3.1.	Les avantages de la transformation numérique.....	81
3.1.1.	Les domaines d'excellence digitaux pour l'entreprise.....	82
Schéma	représentatif des différents domaines d'excellence digitaux en	
entreprise.....		83
Illustration	synthétique.....	84
3.2.	Les inconvénients de la transformation numérique	85
3.2.1.	Eviter les dispersions	85
3.2.2.	Risque de déperdition de l'information	85
4.	Les éléments clés de transformation numérique.....	86

a. Sensibilisation a la numérisation	86
b. Capacité d'adaptation.....	86
c. Expertise numérique	86
d. Leadership en matière de numérisation.....	86
Section 2 : la transformation digitale des entreprises.....	
1. La culture d'entreprise et son organisation	87
a. Auditer	87
Tableau représentant les différences entre la culture classique et la nouvelle 88	
b. Planifier	88
c. Tester	89
d. Déployer	89
e. Optimiser.....	90
2. La transformation digitale.....	90
2.1.Le processus de transformation digital.....	91
a. La transformation digitale et la formation de ses collaborateurs	91
b. L'analyse des données au service de la transformation	92
c. Réussir sa transformation au sein de l'entreprise.....	93
3. Les enjeux de la transformation digitale pour l'entreprise	93
4. Les outils de la digitalisation.....	94
4.1. Les sites internet.....	94
4.2. Les applications mobiles	95
4.3.Les logiciels métiers.....	95
4.4.Newsletters et landing pages.....	96
4.4.1. Les newsletters.....	96
4.4.2. Le landing pages	96
5. L'importance de la transformation digitale	97
a. Une meilleure communication/plus rapide et plus informelle.....	97
b. Une meilleure expérience collaborateurs & une nouvelle relation client...97	
c. L'apparition d'une nouvelle clientèle grâce a la transformation digitale...98	
Schéma synthétique des moteurs de la transformation digitale.....99	
6. Former le management a cette transition indispensable.....	99
6.1. Le top management.....	100
a. Auditer.....	101
b. Planifier.....	101
c. Tester.....	101
d. Déployer.....	102
e. Optimiser.....	102

7. L'impact de l'E-transformation sur le management.....	103
8. L'impact de l'E-transformation sur les manager	104
9. Les freins potentiels de la transformation digitale.....	105
a. Freins culturels/résistances	105
b. Freins marginaux.....	105
c. Freins techniques	105
Schéma synthétique représentant les freins de la transformation digitale.....	106
10. Les risques de la transformation digitale sur les salariés.....	106
a. Charges de travail.....	106
b. Niveau de stress.....	106
c. Remise en quetion des competences	107
d. Temps d'ecran	107
e. Impact physique ou psychologique	107
f. Frontiere vie privée/vie professionnelle	108
Section 3 : Etude de cas	109
Etude de cas n01.....	109
1. La transformation digitale de LEGO	109
1.1.L'accélération de la transformation digitale suite à la pandémie du Covid-19..	109
Etude cas n02.....	110
1. Etude de cas sur la transformation des entreprises Algérienne pendant la pandémie du Covid-19.....	110
1.1.État des lieux de la digitalisation des entreprises algériennes	110
1.2.Une forte adoption du digital par les particuliers	111
1.3.Les causes du retard de la digitalisation des entreprises algériennes	112
1.4.L'impératif de l'adoption du digital par les entreprises algériennes comme source de compétitivité	112
Conclusion du chapitre 3	113
Conclusion générale	115
Bibliographie.....	118
Table des matières.....	120
Résumé	127

Résumé

La première façon de concevoir l'économie numérique, c'est de considérer l'économie des secteurs qui utilisent ces nouvelles technologies : les télécoms, l'électronique, l'informatique, Internet... Sur tous ces marchés, des acteurs comme Google, Apple ou Orange sont confrontés à des problèmes de management spécifiques qui sont essentiellement liés à la vitesse galopante à laquelle ces technologies avancent. Aujourd'hui, vous pouvez être à la pointe du progrès, et demain disparaître complètement car vous aurez été remplacé par autre chose. Un tel contexte a des conséquences non triviales en matière de gestion de l'innovation dans un environnement concurrentiel très mouvant et mondialisé, avec des approches extrêmement sioux des business models. La deuxième approche, c'est de dire que les technologies de l'information vont entraîner des modifications sensibles dans le fonctionnement de toutes les organisations. Même si personne ne sait aujourd'hui quel sera leur impact. Les solutions seront différentes selon que vous êtes une grande ou une petite entreprise, que vous êtes dans un secteur fortement impacté par les technologies ou dans un secteur qui l'est moins... Tout ce que l'on peut dire, c'est que les modes traditionnels d'organisation et de management ont vécu. Il faut aujourd'hui trouver de nouveaux mécanismes en phase avec le secteur dans lequel on évolue, mais aussi avec la société. Une entreprise doit aujourd'hui tenir compte de sa relation avec son environnement social, les risques, la démographie, la mondialisation... Tous ces phénomènes impactent aussi le management.

Mots- clés :

Digital, digitalisation, transformation digital, conduite du changement, transformation numérique.

« Si tu veux marcher vite, marche tout seul ; Mais si tu veux marcher loin, marche avec les autres. »

Proverbe africain.