



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master

Spécialité : Management stratégique

Thème

Le pilotage de changement organisationnel au service de la
transformation digitale cas de : **NAFTAL**

Présenté par :

BOURICHA Katia

CHAIB Samira

Dirigé par :

MEZIANI Yacine

Membres de jury :

Président : Mme MATMAR Dalila, Professeure, UMMTO

Examineur : Mr SAIDANI Zahir, MAA, UMMTO

Encadrant: Mr MEZIANI Yacine, MAA, UMMTO

Date de soutenance 24-09-2024

Promotion 2023/2024

Remerciements

Remerciements

Nous remercions le dieu tout puissant de nous avoir donné la force, la santé et la volonté de terminer ce mémoire.

Nous tenons à remercier notre encadreur monsieur MEZIANI Yacine pour son encadrement précieux tout au long de ce travail de recherche.

Nous tenons à remercier l'ensemble de personnel du district commercialisation NAFTAL Tizi-Ouzou, pour leur accueil et précieuse aide durant notre stage

Nous exprimons notre respect aux membres du jury qui nous font l'honneur d'évaluer notre travail.

Liste des abréviations

Liste des abréviations

COM : COMMERCIALISATION.

CMP: CENTRE MULTI PRODUIT.

CSD: CENTRE DE STOCKAGE ET DE DISTRIBUTION.

DRH : DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES.

ERDP : ENTERPRISE NATIONAL DE RAFFINAGE ET DE DISTRIBUTION DES PRODUITS PETROLIERS.

GL: GAZOIL ELECTRICITE.

GD: GESTION DIRECTE.

GPL : GAZ DE PETROLE LIQUEFIE.

GNL : GAZ NATUREL LIQUEFIE.

IOT: L'INTERNET DES OBJETS.

ING: INFORMATION GESTION.

NAFTAL : NAFT , PETROL.

NAFTEC: SOCETEE NATIONAL DE RAFFINAGE DE PETROL.

TIC : TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION.

RH: RESSOURCES HUMAINES.

SPA : SOCIETE PAR ACTIONS.

SONATRACH: SOCIETE NATIONALE POUR LA RECHERCHE, LA PRODUCTION, LE TRANSPORT, LA TRANSFORMATION, ET LA COMMERCIALISATION DES HYDROCARBURES.

TAC: TICKET A CREDIT.

Liste des figures

Liste des figures

Figure	Page
Figure N °01: La balance du changement	14
Figure N°02: interface de logiciel WINCANAL	78
Figure N°03 : interface de système NAFT GD	79
Figure N°04 : présentation de la carte NAFTAL CARD.	82
Figure N° 05 : interface de logiciel SDCOM	83
Figure N°06 : Application KHADAMAT de NAFTAL	84
Figure N°07: interface de site NAFTAL	85

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableaux	Page
Tableau N° 01 : L'historique de recherche sur le changement organisationnel	18
Tableau N° 02 : typologies du changement organisationnel	19
Tableau n°03 : Les facteurs du changement	21
Tableau N°04 : Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.	23
Tableau N°05 : Evolution du web	40
Tableau N°06 : Les intervenants étrangers actuels	63
Tableau N°07 : Les intervenants nationaux actuels	64

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	7
Chapitre I : le changement organisationnel	11
Introduction	12
Section 01 : le changement organisationnel	13
Section 02 : le pilotage du changement organisationnel	25
Section 03 : leviers, domaines et principes du changement organisationnel	30
Conclusion	38
Chapitre II : La transformation digitale	39
Introduction	40
Section 1 : la transformation digitale : concepts et définitions	41
Section 2 : la mise en œuvre de la transformation digitale	48
Section 3 : le rôle de pilotage de changement dans la transformation digitale	57
Conclusion	63
Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL.....	64
Section 01 : Présentation Du centre de distribution Oued-Aissi Tizi-Ouzou	65
Section02 : les Outils et objectifs de la digitalisation de NAFTAL	75
Section 03 : L'impact du pilotage du changement organisationnel sur la digitalisation au niveau de NAFTAL	89
Conclusion	92
Conclusion général	93
Bibliographie	96
Annexes	101
Table des matières	103

Introduction générale

Introduction générale

Les technologies numériques sont intégrées dans la vie des organisations depuis des décennies. Les capacités de traitement et d'analyse de l'information qu'elles offrent ouvrent d'énormes opportunités aux entreprises dans des domaines variés. Elles permettent de réduire les coûts, de créer de nouveaux dialogues avec les clients, d'améliorer l'efficacité des organisations. Les entreprises sont conscientes de ces opportunités et s'engagent dans le processus de la transformation digitale.

Le pilotage du changement organisationnel joue un rôle essentiel dans la réussite de la transformation digitale au sein des entreprises. Il consiste à planifier, mettre en œuvre et gérer les processus de changement. Son objectif principal est de faciliter la transition vers de nouveaux états souhaités en minimisant la résistance au changement et en maximisant l'adhésion des employés et des parties prenantes.

Dans le contexte de la transformation digitale, le pilotage du changement devient impératif car cette dernière implique souvent des changements profonds au niveau organisationnel. Les entreprises doivent non seulement adopter de nouvelles technologies, mais également adapter leurs structures, leurs processus et leur culture pour exploiter pleinement le potentiel des innovations numériques.

La transformation digitale représente bien plus qu'une simple adoption de technologies : c'est une évolution stratégique qui vise à repenser les modèles d'affaires traditionnels à travers l'intégration et l'exploitation optimale des outils numériques. Cela englobe l'utilisation du cloud computing, de l'IoT et d'autres innovations pour améliorer l'efficacité opérationnelle, la prise de décision et l'expérience client.

Les processus de travail doivent être revus pour intégrer les technologies numériques, ce qui peut entraîner des changements culturels et structurels importants. Le changement organisationnel devient donc une nécessité pour permettre une adoption réussie et une exploitation maximale des nouvelles technologies.

Dans ce cas, on peut s'interroger sur la relation entre la transformation digitale et le pilotage du changement. Il est ensuite intéressant de montrer que la digitalisation elle-même peut faciliter la vie des différents acteurs, y compris les entreprises algériennes, en leur faisant gagner du temps. Cela nous amène à essayer de répondre aux questions suivantes :

"En quoi consiste la digitalisation au sein de NAFTAL ? Et quel est l'impact du pilotage du changement sur la digitalisation au sein de l'entreprise NAFTAL ?"

Introduction générale

Méthodologie de recherche

Pour répondre à ce questionnement, nous avons adopté une démarche méthodologique descriptive et analytique fondée sur le volet théorique et empirique.

Pour le volet théorique, il s'agit de la constitution d'une revue de littérature basée essentiellement sur la digitalisation et le changement organisationnel. Il est question de sélectionner un fonds documentaire constitué d'ouvrages, d'articles, de revues, de mémoires, de sites internet, etc.

Quant au volet empirique, il s'agit d'une étude de cas au niveau de NAFTAL. Pour effectuer notre enquête de terrain, nous avons mobilisé des outils d'investigation : l'entretien semi-directif (guide d'entretien), l'observation non participante et l'analyse documentaire (documents internes et externes à NAFTAL).

Objectif de la recherche

- L'enquête a ciblé un ensemble d'employés et le chef du département informatique de l'entreprise NAFTAL.
- L'objectif est d'acquérir le maximum d'informations qui nous permettront de répondre à notre questionnement. Notre étude a pour but essentiel de mesurer l'impact du pilotage du changement sur la digitalisation.

La structure du mémoire

Notre travail de mémoire est structuré autour de trois (3) chapitres :

Le premier chapitre, dédié au changement organisationnel, est composé de trois sections. La première sera consacrée à présenter des généralités sur le changement organisationnel. Dans la deuxième section, nous parlerons du pilotage du changement. Puis nous terminerons ce chapitre par les domaines, les leviers et les principes du changement.

Le second chapitre porte sur la transformation digitale et est également divisé en trois sections. La première section présente le cadre conceptuel de la transformation digitale. Dans la deuxième, nous parlons de sa mise en œuvre. Enfin, nous présentons le rôle du pilotage du changement dans la transformation digitale.

Introduction générale

Enfin, nous terminons par le troisième chapitre avec un cas pratique réalisé au sein de l'entreprise NAFTAL. Ce chapitre est réparti en trois sections : la première présente l'entreprise NAFTAL, puis, lors de la deuxième, nous présentons les outils digitaux de la transformation digitale au sein de l'entreprise NAFTAL et leurs objectifs. Enfin, la troisième section porte sur l'impact du pilotage du changement organisationnel sur la digitalisation.

Chapitre I : le changement organisationnel

Chapitre I : le changement organisationnel

Introduction

Le changement est un enjeu majeur dans le monde des organisations. Son évolution est orientée vers l'hyper-compétitivité, cette dernière est liée aux changements constants de l'environnement (déréglementation, concurrence, accrue, progrès technologique, mondialisation, etc.) au sein duquel évoluent les entreprises.

De ce fait, le processus de changement organisationnel semble capital pour la compétitivité et la pérennité de l'organisation.

Avec l'avènement d'un environnement instable et obligeant les organisations à s'y adapter, le pilotage du changement est une pratique de management qui est tout à fait incontournable.

De là le changement est devenu une réalité omniprésente dans les discours des dirigeants et par conséquent le changement organisationnel est devenu un sujet de débats théoriques à l'occasion du rôle que les politiques ressources humaines devaient jouer dans le devenir ou dans le développement des entreprises.

Ce chapitre consacré au changement organisationnel est divisé en trois sections , la première définit le changement, et plus particulièrement le changement organisationnel, elle dresse l'historique du changement organisationnel et explique les types et les facteurs du changement organisationnel. Dans la deuxième section, nous abordons un aperçu sur le pilotage du changement, Enfin, La troisième section présente les leviers, domaines et principes du changement organisationnel.

Chapitre I : le changement organisationnel

Section 01 : le changement organisationnel

Nous avons jugé nécessaire de passer par un cadre conceptuel avant d'entamer les autres facettes de notre sujet de recherche. Cette section porte sur les généralités qui nous permettront de mieux comprendre changement organisationnel.

1.1. Concepts et Définition

Dans la science de gestion, le changement est un thème qui a plusieurs significations. Devant la pluralité des significations de notre concept, nous allons tout d'abord définir la notion du changement.

1.1.1. Définition du changement

Au sens large, la notion du changement est liée à celle de la rupture.

Selon AUTISSIER.D et MOUTOT.J¹ (2016) « *pour qu'il y ait changement il faut qu'il y ait une rupture significative des modes de fonctionnement de telle manière que nous soyons contraint à un effort d'adaptation* » c'est une situation où l'existence devient obsolète et l'avenir est synonyme de progrès.

Selon BELANGER L²(1994), le changement « *est le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle jugée inadéquate, à une autre considérée comme état plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées* »

« *Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès* ». (AUTISSIER.D et MOUTOT. J. M³, 2007).

¹ AUTISSIER.D et MOUTOT.J. « *Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, performance* », 4^e éd, Edition Dunod, Malakoff, 2016, P.09.

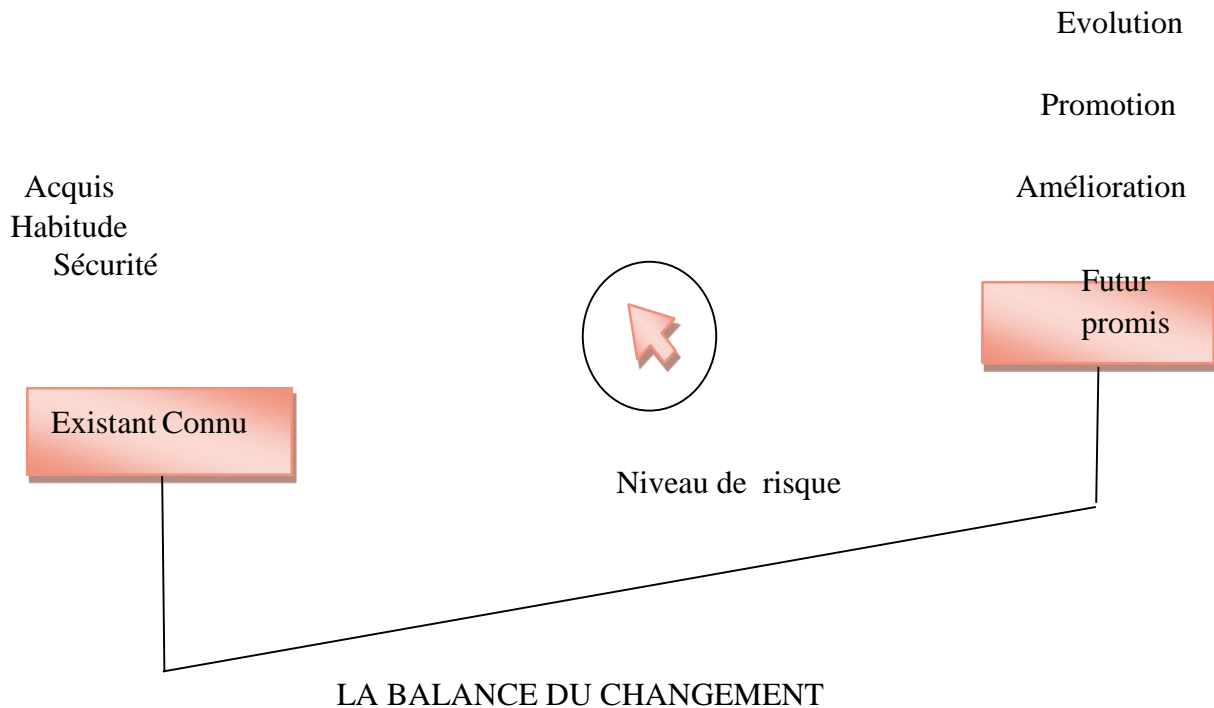
² BELANGER Laurent « *Le changement organisationnel et le développement : la dimension humaine des organisations* », Edition Caetan Marin, Montréal, 1994, P.357.

³ AUTISSIER.D et MOUTOT.J « *Méthode de conduite du changement* », Paris, 2007, Dunod, P.06.

Chapitre I : le changement organisationnel

Les deux auteurs ont parlé de la balance du changement, qui décrit le changement comme étant une situation entre deux. Il se matérialise par un déséquilibre entre le connu et l'inconnu et oblige ceux qui le vivent à un apprentissage.

Figure N °01: La balance du changement



Source : AUTISSIER.D et MOUTOT.J-M

1.1.2. Définition du changement organisationnel

Il existe un grand nombre de définition du changement organisationnel. Nous nous contenterons des définitions les plus pertinentes à savoir celles de :

SHIMON Dolan⁴ (1996) « *il se définit comme toute altération de l'équilibre fonctionnel d'un système de travail, il s'impose lorsqu'il y a constatation ou anticipation d'un dysfonctionnement de l'entreprise dans son environnement le changement organisationnel peut se jouer sur plusieurs plans de l'entreprise , dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants, managers, collaborateurs).*

⁴ SHIMON Dolan.L« *psychologie du travail et comportement organisationnel*»,éd, Gaétan Morin, Paris,1996, P. 370.

Chapitre I : le changement organisationnel

Il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers-activités de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprises».

Pour Beckhard. R⁵ (1975), le changement organisationnel est appréhendé comme : « *une action planifiée concernant l'organisation dans son ensemble, mise en œuvre par le sommet de la hiérarchie pour améliorer l'efficacité de l'organisation et sa santé grâce à des interventions programmées dans les processus d'organisation, utilisant l'apport des sciences des comportements* ».

Et Quant aux travaux de COLLERETTE.P, et al⁶,(1997)le changement organisationnel est « *un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évaluation des organisations, ainsi que toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation , pourvu que cette modification soit observable par ces membres ou les gens qui sont en relation avec ce système*».

Selon GROUAD Benoit et MESTON Francis⁷ (1998) « *le changement organisationnel est le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* ».

1.2.Historique du changement organisationnel

Demers.Ch ⁸ (1999) énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel. D'abord, celle qui suit la deuxième guerre mondiale, puis celle de fin des années 1970, Et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 1980.Pour chacun, Demers.Ch (1999) décrit brièvement le contexte socio-économique qui l'accompagne, Donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche.

⁵ - Cités par BOUKRIF.M, « *Ingénierie et pilotage du changement organisationnel, cas de la réforme des entreprises publiques Algériennes*», Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, université de Bejaia,2008,P.24.

⁶ COLLERETTEN.P, Gilles.D et autres. Cités par ZERKHEFAOUIL, « *Le changement organisationnel par la certification qualité au niveau des entreprises publiques Algériennes. Cas : Electro-Industries* », Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister, en science de gestion à l'université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, 2010. P 34.

⁷ -GROUAD. B et MESTON. F. -l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement-:Dunod.Paris,1998, P.06

⁸ DEMERS, Christiane- De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui-. Ed. Gestion, vol. 24, n° 3, Paris,1999, P. 131- 139.

Chapitre I : le changement organisationnel

1.2.1. La première période “la croissance et l’adaptation “

Entre 1945 et la première moitié des années 1970, l’Europe vit une période de forte croissance dans un contexte de stabilité économique. Dans ces circonstances, on peut dire que les organisations de l’époque se portent plutôt bien (Haynes S-W,⁹ 1965).

En effet, ces années glorieuses d’après-guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu’au milieu des années 1970. En fait, les dirigeants doivent gérer le développement de leur entreprise en apportant des ajustements leur permettant de s’adapter graduellement à cet environnement relativement prévisible. La compétition entre les entreprises est faible et les ressources abondent, les entreprises sont d’ailleurs homogènes les unes les autres (DEMERS.Ch¹⁰(1998), MEYER A-D, Et al¹¹. (1995).

Dans un contexte aussi favorable, l’organisation est perçue comme étant maniable et dans laquelle un dirigeant “rationnel “ mène des changements qui sont continus, mais tout à fait cohérents avec l’évolution normale du cycle de vie de l’entreprise. Les chercheurs sont en adéquation avec les priorités de cette période en tentent donc de déterminer ce qui doit être changé afin de mener à la réussite des organisations (DEMERS, 1999).

1.2.2. La deuxième période : années (1970) “mort ou transformation “

Pour DEMERS.Ch 1999, Cette seconde période arrive à la fin des années 1970, nommée aussi la période de mort ou de la transformation. Elle est dite aussi période de l’ère économique et de la loi du marché.

Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1973 et de 1979 (premier choc pétrolier) et également à l’arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 1980. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d’État.

⁹ STARBUCK William H.-Organizational Growth Development -In: Handbook of Organizations-Chicago: and Mc Nally,1965,P 451-533

¹⁰ -DEMERS Christian . -Op.cit,1999,P.131-139

¹¹ MEYER Alan.D Et al-Organizations reacting to hyper turbulence.- In:Journal: Longitudinal Field Research Methods: Studying Processus in organizational Change, Sage, Thousand, Okas,CA,1995, P.66-111

Chapitre I : le changement organisationnel

Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. À la différence de la première période, les organisations ne se sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

1.2.3. La troisième période : années 80 “ apprentissage et évolution “

Cette période correspond à la période actuelle, elle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution (Demers, 1999). Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversant, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïque, tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi le processus de changement est véritablement proactif et réactif.

Chapitre I : le changement organisationnel

Tableau N° 01 : L'historique de recherche sur le changement organisationnel

Les périodes	Le contexte socioéconomique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
1-Fin de la deuxième guerre mondiale	Croissance et stabilité économique.	Synonyme de progrès ; De développement organisationnel ; De croissance et d'adaptation.	Théorie de la croissance ; De cycle de vie ; De la croissance ; De développement organisationnel.
2-Fin des années 70	Récession et décroissance : Crise pétrolière 1973 Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale	Processus discontinu et révolutionnaire Une crise dans la vie de l'organisation	Approche de l'écologie des populations Approche configurationnelles , Théorie culturelle et cognitive Théorie de l'équilibre ponctué
3-Fin des années 80	Crise de toute nature : Concurrence accrue. Précarisation de l'emploi.	La seule chose prévisible. Une réalité quotidienne, un processus contenu d'apprentissage qui permet l'innovation. L'affaire de tous les membres de l'organisation.	Théorie de l'apprentissage -Théorie de la complexité (théorie du chaos) -Les approches constructivistes.

Source : DEMERS. Christiane (1999)

1.3. Les Typologies du changement organisationnel selon AUTISSIER et MOUTOT (2003)

Pour définir les différents types de changement, selon AUTISSIER et MOUTOT¹², le changement peut se définir en fonction de son intentionnalité et de son rythme. L'intentionnalité oppose un changement déterminé par les transformations de l'environnement (changement imposé) à un changement non contraint résultant du choix des individus (changement volontaire).

¹² AUTISSIER. D et MOUTOT. J-M« *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action* »,Ed, DUNOD, Paris,2003, P.91-95.

Chapitre I : le changement organisationnel

Le temps imparti pour la réalisation d'un changement est représenté par la notion de "rythme". Le rythme correspond à la manière avec laquelle les managers déploient un projet de changement dans l'organisation. Celui-ci peut être brutal ou bien progressif.

Dans le changement progressif, les dispositifs de transformation prévoient des évolutions par phase avec des transitions entre les anciennes pratiques et les nouvelles. Le changement brutal se caractérise par la modification globale du système organisationnel, entraînant une destruction rapide et irréversible de l'ancienne organisation.

La rencontre de ces deux axes (imposé/volontaire) et (brutal/progressif) nous permet d'avancer une matrice qui distingue quatre types de changement qui est représentée dans le tableau suivant

Tableau N° 02: typologies du changement organisationnel

	Imposé	Volontaire
Progressif	CHANGEMENT PRESCRIT Réponses à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique).	CHANGEMENT CONSTRUIT Évolutions de l'organisation qui amène à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise (culture client,...)
Brutal	CHANGEMENT DE CRISE Solution à un dysfonctionnement (grève, accident, catastrophe naturelle,...)	CHANGEMENT ADAPTATIF Transformation des pratiques de l'organisation (nouvel outil informatique,...)

Source : Autissier et Moutot (2003)

Chapitre I : le changement organisationnel

1.3.1. Le changement prescrit : imposé et progressif

Les facteurs de ce type de changement sont, en général, de nature externe. Leurs origines sont, bien souvent, légales ou technologiques. Ils s'imposent à l'entreprise. Leur non prise en compte peut mettre en péril la survie de l'entreprise ou bien la faire condamner pour non observation des réglementations. Leur rythme de mise en œuvre est progressif, car les entreprises sont averties suffisamment à l'avance pour qu'elles puissent prendre les mesures nécessaires. Les changements prescrits sont, généralement, caractérisés par des échéances et une obligation externe. Cette progressivité permet aux entreprises de s'organiser et de préparer le changement dans une certaine sérénité.

1.3.2. Le changement de crise : imposé et brutal

Si le changement prescrit est caractérisé par sa sérénité, il n'en est pas de même pour le changement de crise. Celui-ci est imposé. Ces facteurs peuvent être internes et externes, ils sont caractérisés par leur dimension d'urgence. Ils se matérialisent par des événements imprévus qui bloquent tout ou une partie du fonctionnement de l'organisation et dont les conséquences peuvent être préjudiciables. Cela peut être une plainte d'un client, une grève, une panne mécanique ou informatique, un dysfonctionnement de production, un accident,...etc.

Leur rythme est brutal. Leur émergence rapide et soudaine fait qu'il est impossible de les prévoir et de sensibiliser les acteurs. Il faut répondre aux contraintes immédiatement en mobilisant de manière exclusive les personnes concernées avec une marge d'erreur très faible.

1.3.3. Le changement construit : volontaire et progressif

Les changements imposés sont plus faciles à « vendre » que les changements volontaires. Pour les premiers, l'origine est extérieure, et pour les changements volontaires, leur origine relève de décisions internes portées par une ou plusieurs personnes identifiées. Par conséquent, ces personnes doivent, pour mobiliser les gens, développer des argumentaires et déployer des dispositifs pour réaliser le projet de changement mais aussi pour le faire accepter.

1.3.4. Le changement adaptatif : volontaire et brutal

Le changement adaptatif a les mêmes propriétés de volontariat que le changement construit. Il se différencie de celui-ci par rapport à son rythme. Les résultats ne sont pas attendus sur le long terme mais plutôt sur le court et moyen terme.

Chapitre I : le changement organisationnel

1.4. Les facteurs du changement organisationnel

Cette sous-section présente les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel. Cependant, nous sommes bien conscients que le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents. C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique. Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.

Tableau n°03 : Les facteurs du changement

Facteurs interne	Facteurs externe
Stratégie (coût, différenciation, etc.)	Environnement légal et réglementaires
Organisation (centralisation, décentralisation, etc.)	Technologie (informatique, numérique, etc.)
Système de gestion (qualité, processus, etc.)	Client (évolution de la demande)
Pratique (technique, commerciales, etc.)	Financier (bourse)
Culture (client, service)	Sociologie (nouveaux rapports sociaux)

Source : D. AUTISSIER, J. MOUTOT(2003), pratique de la conduite du changement, P .89

1.4.1. Les facteurs externes

Les causes externes correspondent à des changements qui sont provoqués par des éléments extérieurs qui sont généralement associés à l'environnement dans lequel évolue l'organisation. GROUARD et MESTON¹³, ont identifié un certains nombres de facteurs externes qui seront présentés ci-dessous :

1.4.1.1. Le marché

L'entreprise doit répondre aux attentes et aux exigences des clients ainsi que satisfaire leurs besoins donc elle est obligée de s'adapter à l'évolution de son marché, cela nécessite alors d'intégrer des changements importants pour améliorer la qualité de ses produits (par exemple : la multiplication des canaux de distribution...).

¹³ GROUARD B et MESTON F, Op Cit, P.11.

Chapitre I : le changement organisationnel

1.4.1.2. La concurrence

La concurrence est un facteur qui conduit les entreprises souvent à changer alors que les mouvements des concurrents peuvent remettre en question la position de l'entreprise, au lancement d'un nouveau produit, améliorer des méthodes de production, l'utilisation différente d'un canal de distribution, ainsi que la mise en œuvre d'une nouvelle technologie poussent les entreprises à réagir si elles estiment que ces actions renforcent la position de l'entreprise qui les a engagées et donc affaiblissent ses concurrents.

1.4.1.3. Les innovations technologiques

Les innovations technologiques qu'elles que soient leur taille, elles permettent : différentes améliorations qui rendent obsolètes les produits, ce qui pousse l'entreprise à apporter des changements. Ces changements peuvent porter soit sur le cœur du métier de l'entreprise, soit sur son fonctionnement. Ces innovations sont des causes internes dans le cas de l'entreprise qui les effectue.

1.4.1.4. La modification de l'actionnariat

C'est une cause de changement qui peut : déboucher sur des changements radicaux. Ces changements peuvent être provoqués par une modification des objectifs fixés à l'entreprise et à ses dirigeants, l'exigence d'une meilleure rentabilité, et de créer généralement des bouleversements importants. Pour amener les entreprises à effectuer des changements, son influence s'exerce à travers la modification de l'entreprise, par la modification des contraintes qui pèsent sur l'entreprise. Les évolutions de la société, des modes et vie et de pensée. Les entreprises sont soumises à ces évolutions, mais elles ne peuvent pas être trop décalées de la société dans laquelle elles se situent et doivent évoluer avec elle.

RONDEAU A, de son côté a proposé quatre forces qui façonnent l'environnement aujourd'hui¹⁴.

Nous retrouvons : les facteurs économiques ensuite les facteurs politiques puis les facteurs technologiques et enfin les facteurs sociaux.

¹⁴ Cités par RIM, Zid-comprendre le changement organisationnel à travers les émotions-, mémoire présenté comme exigence partielle de la matrice en administration des affaires, université de Québec à Montréal, 2006, P.26.

Chapitre I : le changement organisationnel

Le tableau 2 présente le modèle de Rondeau (1999)¹⁵ qui traite des diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.

Tableau N°04 : Les diverses sources des transformations majeures de L'environnement organisationnel.

Sources de nature économique <ul style="list-style-type: none">- Mondialisation des économies- Accroissement de la concurrence- Evolution d'une économie de masse vers une économie du savoir	Source de nature technologique <ul style="list-style-type: none">• NTC• Echange de données (EDL, etc.)• Systèmes de gestion intégrés-ERP (ex : SPA, People Soft, etc.)• Gestion du savoir
Source de nature politique <ul style="list-style-type: none">• Déréglementation des marchés• Précarité des structures de contrôle	Source de nature sociale <ul style="list-style-type: none">• Diversification de la main-d'œuvre• Déclin des traditions et de la hiérarchie• Croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux

Source : RONDEAU Alain (1999) - transformé l'organisation-In : Revue de gestion, vol.24, Automne, p, 13.

1.4.2. Les facteurs internes

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes. Souvent, ils sont aussi reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changement¹⁶. Les principaux facteurs internes de changement sont la stratégie, l'organisation, les systèmes de gestion le développement et la croissance de l'entreprise, les outils et la culture.

1.4.2.1.La stratégie

Le management stratégique consiste à piloter la stabilité et l'invention destructrice. Il alterne les phases d'accumulation d'expérience (faire plus et mieux) et les phases de rupture (faire autrement).

¹⁵ RONDEAU Alain - transformé l'organisation-In : Revue de gestion, vol.24, Automne,1999. P.13.

¹⁶Cités par RIM, Zid, Op.cit. P.26.

Chapitre I : le changement organisationnel

1.4.2.2. L'organisation

Toutes les décisions qui s'intéressent à la définition des structures et de la modalité de réalisation des différentes activités.

1.4.2.3. Les systèmes de gestion

L'ensemble des dispositifs et instruments qui permettent d'affecter des ressources, de mesurer des résultats et d'organiser la coordination.

1.4.2.4. Les outils

Cela concerne tous les outils informatiques et techniques mis à disposition pour produire et gérer, c'est le cas des automates de production, des progiciels intégrés, des logiciels, etc.

1.4.2.5. La culture

Les valeurs de l'entreprise qui fondent le collectif peuvent évoluer. Ces dernières années, on a pu voir de grandes entreprises développer la culture client.

Chapitre I : le changement organisationnel

Section 02 : le pilotage du changement organisationnel

Le pilotage du changement vise à faciliter l'acceptation des changements induits par la mise en œuvre d'un projet et à réduire les facteurs de rejet. Seront abordés dans cette section la définition du pilotage du changement organisationnel, les acteurs ainsi que les objectifs de pilotage du changement.

2.1. La définition du pilotage du changement organisationnel

Le pilotage du changement organisationnel parfois appelée conduite du changement est une technique de gestion qui est apparue il y a une quinzaine d'années avec les grands projets informatiques pour une bonne utilisation des nouveaux systèmes informatiques, les chefs de projets se sont intéressés aux actions de communication et de formation qui ont été regroupés sous l'appellation conduite du changement. Les deux leviers d'origine qui sont la communication et la formation ont été complétés par des études d'impacts et des plans d'accompagnement et des plans de transformation. Le nombre de plus en plus important de projets en réponse à un environnement concurrentiel, économique, et technologique en mutation a conduit les entreprises à se professionnaliser tant sur la gestion de projet que sur la gestion des changements et transformations induits par ces projets. Avec l'objectif d'accroître la réussite des projets, les entreprises s'intéressent dorénavant aux conditions d'adhésion des acteurs et de transformation des pratiques. Le besoin en conduite de changement existe et devient un des facteurs clés de succès des stratégies de transformations des entreprises :

Plusieurs auteurs ont défini le pilotage de changement, nous retiendrons deux définitions essentielles, à savoir :

Selon AUTISSIER et MOUTOT¹⁷, le pilotage du changement « *est un ensemble des opérations effectuées au sein d'une organisation pour lui permettre de s'adapter au changement et à l'évolution de l'environnement. C'est une modification de caractère par l'apprentissage.* ».

Selon les mêmes auteurs « *la conduite du changement consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement, à mesurer les résistances et à prévoir les actions nécessaires pour faire en sorte que le projet de changement soit accepté et que ses finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée* ».

¹⁷ AUTISSIER D et MOUTOT J-M, Op Cit, P.05.

Chapitre I : le changement organisationnel

D'après GILLES TENEAU¹⁸ (2005) : « *La conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle A vers une configuration B (la cible) en passant éventuellement par des phases intermédiaires* ». « *Les phases intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduite du changement. La conduite du changement est conçue de façon évolutive. Elle consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible* ».

2.2. Les phases du pilotage du changement

Pour AUTISSIER.D et MOUTOT.J-M¹⁹ (2007), la conduite du changement est perçue comme un ensemble d'actions de communication et de formation. Si cela a pu être vrai au début, la conduite du changement s'est professionnalisée et standardisée pour devenir un dispositif décomposé en trois phases : diagnostic, déploiement des leviers de communication, de la formation et d'accompagnement et de pilotage du changement. La qualité d'un dispositif de conduite du changement nécessite la réalisation de ces trois phases pour faire adhérer les acteurs, transformer les pratiques et faire évoluer l'entreprise.

2.2.1. Une phase de diagnostic

CHARPENTIER.P²⁰ (2004) « *décrit un modèle de diagnostic qui comporte trois opérations principales : la description, l'analyse et la prescription. La préparation consistera dans le repérage des problèmes qui se posent dans l'organisation et qui justifient le changement, une description et une analyse systématique de ces problèmes doivent être menées, avec la participation des agents et aboutir à la formulation de propositions* ».

Selon COLSON.A²¹(2005) « *cette phase est celle qui requiert le plus de temps par rapport à la phase de mise en œuvre qui doit être rapide* ».

Pour AUTISSIER et MOUTOT, cette phase permet d'identifier le périmètre du changement en Terme de processus, de structures, d'acteurs et de type de changement. Il s'agit de réaliser en

¹⁸ GILLES.Tenau,-la résistance au changement organisationnelle; perspectives- Ed. L'Harmattan, Paris,2005, P 31

¹⁹ AUTISSIER.D. et MOUTOT J- Méthode de conduite du changement, Dunod, Paris,2007, P19.

²⁰ CHARPENTIER.P,« *Les formes du management : la gestion du changement dans les organisations*». In Cahiers français n°21 Documentation française,Paris,2004,P.29-36.

²¹ COLSON. A,« *La conduite du changement au sein du secteur public : une contribution pour l'action. In Groupe de projet Ariane*»,2005.

Chapitre I : le changement organisationnel

amont un cadrage qui permettra de définir les leviers les plus pertinents.

2.2.2. Une phase de déploiement des leviers

la phase de diagnostic est suivie de la phase de mise en œuvre ou déploiement, qui prévoit la planification et la réalisation des actions de communication, de formation et d'accompagnement des transformations. La détermination des actions ne peut se faire que par rapport à un diagnostic du périmètre concerné. On ne déploie pas les mêmes actions de communication ou de formation si le projet concerne 100 ou 1000 personnes ou si le taux d'adhésion oscille entre 10 et 70 %. Il en est de même pour les actions d'accompagnement, des transformations qui ne peuvent être envisagés qu'à partir d'une étude d'impact et d'un plan de transition entre la situation existante et future .

2.2.3. Une phase de pilotage

le pilotage quant à lui agit de façon transversale en mettant en place des outils d'observation permanente et des changements issus du projet, dont l'objet est de mesurer les résultats des actions de conduite du changement des entreprises dans la phase de leviers. Dans une logique cybernétique «*Actions- Résultats – Corrections*», il est indispensable de mesurer les résultats des actions de conduite du changement pour savoir si le taux d'adhésion au projet a augmenté, si les bénéficiaires participent, si les personnes sont de plus en plus informées, etc. Il s'agit de s'intéresser à des mesures de changement mais également d'évolution de l'activité et de l'obtention des objectifs initiaux du projet. En fin de processus, le pilotage procède à la pérennisation du changement en s'assurant de l'autonomie des agents en capitalisant l'expérience acquise dans le processus de transformation.

2.3. Les acteurs du changement

KANTER et al. ²²(1992), ont identifié trois grandes catégories d'acteurs importants dans la mise en œuvre d'un changement majeur :

- Les stratèges du changement qui conçoivent le changement ;
- Les organisateurs du changement qui le réalisent ;
- les destinataires du changement qui sont directement concernés par le changement et sa mise en œuvre.

²² KANTER et al. ,1992, p. 379-380

Chapitre I : le changement organisationnel

D'après AUTISSIER.D et MOUTOT.J-M, l'être humain a naturellement une tendance à craindre le changement et à user des actions d'évitement pour ne pas avoir à le subir. Cette vision est relativisée en fonction du type d'acteur dans un projet de changement.

Nous distinguons entre trois types d'acteurs à savoir les décideurs, une équipe de projet, et les utilisateurs /bénéficiaires.

2.3.1. Les Décideurs

Ce sont les personnes qui prennent les décisions de changement et qui seront en charge de justifier leurs choix et de s'assurer du bien fondé et la réalisation du changement.

2.3.2. Une équipe de projet

C'est une équipe constituée par le responsable de projet de changement, elle englobe tous les acteurs qui conçoivent, gèrent et réalisent le changement dans l'organisation.

2.3.3. Les utilisateurs/ bénéficiaires

Cette catégorie comprend tous les acteurs qui seront concernés par le changement. Les lieux de résistance ne sont pas, dans les deux premiers groupes, car ils sont les promoteurs du changement. Elle se retrouve, généralement, chez les utilisateurs qui n'ont pas toujours intérêt à promouvoir en raison de la remise en cause de leurs existants.

2.4. Les objectifs de pilotage de changement organisationnel

Pour Alain VAS²³ (2004), le changement organisationnel suppose une série de procédures destinées à changer les individus, les groupes et la structure ainsi que les méthodes d'une organisation.

Etant donné, que le manager ne peut pas maîtriser l'environnement d'une organisation, il doit, continuellement, introduire des changements organisationnels internes qui lui permettent de faire face efficacement, à des nouvelles difficultés. Le plus souvent, les organisations procèdent à un changement pour réagir à la pression interne ou externe de l'environnement organisationnel. Les efforts faits en faveur d'un changement comportent toujours des objectifs spécifiques, à savoir :

²³ Alain VAS -Organisationnelle et diffusion du changement : une analyse par modèle de survie et l'introduction d'un système de gestion :Dynamique intégré du travail-, 13ème conférence AIMS,2004,P 28.

Chapitre I : le changement organisationnel

- Accroissement de la productivité ;
- L'acceptation d'une nouvelle technique par le personnel ;
- Un surcroît de motivation pour les employés ;
- Une intensification des comportements novateurs de la part du personnel ;
- Une augmentation de la part de marché.

Toujours dans l'optique d'élargir ses objectifs il est clair que toute entreprise doit :

- Définir une vision dans laquelle fixer l'objectif du changement et les grandes lignes des moyens à mettre en œuvre ensuite, mobiliser afin de créer une dynamique de changement auprès des salariés et de valider les enjeux définis dans la vision et définir les principaux axes d'amélioration associés ;
- la définition d'une structure de projet et d'un mode de fonctionnement clair permet de soutenir, faciliter et accélérer le changement. Ce qui s'accompagne automatiquement d'une concrétisation qui consiste à matérialiser la vision dans la réalité opérationnelle quotidienne, en d'autres termes changer les structures, les façons de faire, les attitudes, la culture... Et générer les résultats économiques et qualitatifs escomptés ;
- Le pilotage est une phase importante qui est non négligeable dans laquelle l'ensemble des actions permettront de guider le processus de changement pour en assurer un meilleur déroulement ;
- La gestion des aspects émotionnels : le capital humain demeure toujours le maillon faible par conséquent il faut s'assurer de supprimer les résistances et les blocages provoqués par le changement afin de permettre sa concrétisation ;
- La gestion des enjeux de pouvoir : les relations de pouvoir doivent être réorientées pour assurer leur cohérence avec la vision et les faire participer efficacement au processus de changement ; s'assurer d'une formation et d'une communication intensive tant technique que relationnelle pour aider les salariés à contribuer dans les meilleures conditions au processus de changement et, au-delà, à faire vivre la vision au quotidien en favorisant leur participation et leur implication.

Chapitre I : le changement organisationnel

Section 03 : leviers, domaines et principes du changement organisationnel

3.1. Les leviers du pilotage du changement

D'après AUTISSIER et MOUTOT²⁴, pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, trois grandes catégories et leviers sont identifiés : la communication, la formation, la motivation et l'implication (participations).

3.1.1. La communication

La construction de sens dans l'échange, à partir d'idées et aux moyens de média, constitue la notion de communication. Le processus de changement use de cette notion pour plusieurs objectifs. Il l'utilise pour expliciter le changement et également le conduire en communiquant sur le chantier de changement que chaque groupe d'acteurs doit mener pour réussir²⁵.

D'après KOURILSKY²⁶ « *communiquer c'est intervenir pour changer l'état de la situation d'autrui, sa construction de la réalité, pour susciter des comportements différents* »

Ou encore ROMELAR²⁷, qui explique que : « *quand un acteur, de niveau assez élevé souhaite un changement, il doit entamer une action de communication interne pour faire admettre à ses collaborateurs et à ses services, la nécessité de son projet, ou pour au moins les convaincre de l'impossibilité de continuer le mode de fonctionnement actuel* ».

Ces deux acteurs stipulent que la communication ne se limite guère à diffuser le changement, elle est au cœur du processus de son interprétation et de son appropriation par les acteurs.

3.1.1.1. Processus de communication :

AUTISSIER et MOUTOT²⁸ définissent un processus de communication à trois séquences :

3.1.1.1.1. La première phase

Correspond à étape une de découverte ou encore de sensibilisation. La communication du changement doit être à ce niveau peu technique, se centrant plus sur les objectifs du projet de

²⁴ AUTISSIER David et MOUTOT, Jean-Michel, op.cit. P.113.

²⁵ Idem, P.124.

²⁶ KOURILSKY, F.-Du désir au plaisir de changer : comprendre et provoquer le changement-: Ed.Dunod, Paris, 2004, P101 .

²⁷ ROMELAER Pierre.-Changement d'organisation et ressources humaines- Ed. Economica, Paris, 1997, P.308.

²⁸ AUTISSIER et MOUTOT.-Op.cit. P.124-128

Chapitre I : le changement organisationnel

changement, ses enjeux et ses grandes étapes. Ensuite, la communication doit permettre de s'assurer que les acteurs ont bien compris les messages véhiculés. En outre, il faut tenter de répondre aux questionnements des acteurs qui ont trait aux conséquences du changement sur leurs rôles et sur eux-mêmes.

3.1.1.1.2. La deuxième phase

Elle correspond à celle de la compréhension du projet du changement et aussi à celle où apparaissent les premières résistances. Ainsi, au cours de cette phase, le rôle de la communication est très important car si elle réussit, la position des acteurs envers le changement sera davantage positive. La communication permet, donc de suivre et de faire évoluer les représentations des acteurs.

3.1.1.1.3. La troisième phase

Elle traduit une communication qui intervient à la fin du processus du changement et qui a pour rôle de consolider les acquis en matière de changement, de comportement et de modes de raisonnement. De plus, selon ces deux auteurs, le processus de communication peut s'appuyer sur un ensemble d'outils pouvant le rendre plus efficace, tels que : la documentation qui représente la traçabilité de ce qui se fait dans l'organisation en période de changement, les affiches qui permettent de sensibiliser les acteurs en attirant leur attention d'une manière récurrente et enfin, les réunions qui sont propices à établir une communication efficace et une bonne coordination entre les acteurs le processus de pilotage du changement utilise pour leur besoin différents outils de communication qui peuvent le rendre plus efficace. Ces outils sont : les sites web, la documentation, les formes, les affiches, les conférences, les réunions, les dépliants etc.

3.1.1.2. Le rôle de la communication dans le pilotage du changement

Le rôle de communication réside à :

- Donner l'information générale sur le projet du changement ;
- Informer sur les impacts, les conséquences, les effets et les retombées du projet du changement ;
- Favoriser une attitude positive face au changement;
- Mettre au courant sur l'état d'avancement du projet du changement;
- Transmettre les délais à propos des formations prévues;
- Assurer, suivre et soutenir le changement une fois qu'il est mis en place

Chapitre I : le changement organisationnel

3.1.2. La formation

Au-delà d'une bonne communication, la formation est considérée en tant que composante incontournable pour mobiliser le processus de pilotage du changement.

Selon AUTISSIER et MOUTOT²⁹ « la formation est considérée comme un puissant levier dans plusieurs projets de changement organisationnel ou managériaux tels que la mise en place d'une démarche qualité, d'une culture client, d'une politique de rémunération, etc. ».

La formation peut être définie comme : « l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de L'organisation du travail impliqué par les évolutions technologiques et économiques »³⁰

PRETTI, quant à lui définit la formation comme « un ensemble de moyens pédagogiques offerts aux salariés, pour qu'ils développent leur comportement au travail, dans le but de maintenir de l'employabilité et une adaptation permanente des compétences disponibles et Requises. Elle permet à l'employeur d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois »³¹.

3.1.2.1. Le rôle de la formation dans le pilotage du changement

D'après FOIRINI. C ³²(2001), le rôle de la formation consiste à

- La formation est un puissant vecteur d'adaptation des ressources humaines aux réalités de l'heure, sous réserve qu'elle reprenne au besoin des individus, qu'elle soit interactive et qu'elle fasse apparaître un « retour sur investissement », c'est-à-dire, que les acteurs mettent en pratique leurs apprentissages pour faire évoluer leur situation de travail.
- La formation est souvent un outil très utile pour apaiser les inquiétudes, encourager l'ouverture au changement, rendre les comportements individuels moins routiniers, surtout lorsqu'il s'agit d'une formation pluri-professionnelle, qui facilite la confrontation de points de vue. Elle peut permettre également de dépasser les obstacles culturels en changement

²⁹ AUTISSIER et MOUTOUT, Op.cit, p.132.

³⁰ Cités par GHADDAB, Nadia et AOUADI, Sourou - Les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines.-Tunis : Ed. Université virtuelle de Tunis,2003, P.6

³²FIORINI Chrystelle,« Face au changement : comment faire évaluer les pratiques professionnels des hospitaliers », Mémoire de l'école de la santé publique, Décembre 2001..

Chapitre I : le changement organisationnel

3.1.3. La motivation

A côté de la formation, la motivation constitue un deuxième levier d'animation du changement. L'organisation doit motiver l'ensemble de ses salariés pour les satisfaire et les encourager dans leur travail. Pour connaître l'ensemble des actions à mener pour les motiver, de nombreuses théories ont été développées en mettant en avant des variables internes comme les caractéristique personnelles, les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalités (hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie, etc..) et des variables externes comme (la situation de l'environnement du travail, nature de l'emploi, le mode de management des supérieurs.).

Les plus célèbres de ses théories sont : la théorie de MASLOW et celle d'ALSERFER qui pensent que la motivation est liée à la satisfaction de certains besoins socioprofessionnels des travailleurs et que ces besoins sont hiérarchisés.

La théorie de HARZBERG, quant à elle, fait un lien direct entre les facteurs de satisfaction et de l'insatisfaction, qui selon lui, servent de moteur à la motivation.

3.1.4. L'implication (participation)

L'implication est aujourd'hui considérée comme l'une des conditions de réussite des changements survenant dans les organisations. Elle correspond à la double relation d'identification et d'engagement d'une personne à son travail.

Comme la définissent les chercheurs MOWDAY, STREES³³ « l'implication organisationnelle est l'intensité relative de l'identification et de l'engagement d'un individu vis- à-vis d'une organisation particulière ».

D'après THEVENENT³⁴ (1995) « L'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif et les responsabilités hiérarchique sont les mieux placés, pour développer la relation entre l'entreprise et les salariés ».

Faire participer les employés au processus du changement consiste à leur offrir la possibilité d'apporter leur idée, de faire part de leurs craintes, de contribuer au choix de la solution finale,

³³ Cités par NICAHINE Pierre ET Yves DE RONGE-Dictionnaire de gestion: Ed. Armand Colin ,Paris ,1996, P.107.

³⁴ THEVENET Maurice,-Impliquer les personnes dans l'entreprise-. édition, Liaisons,paris,1995 P.144.

Chapitre I : le changement organisationnel

ou bien encore tout simplement d'infléchir le choix. Il s'agit d'impulser chez les salariés le sentiment d'avoir l'opportunité et le pouvoir, voire le devoir d'influencer sur les décisions. D'où le rôle de la communication d'amorcer la participation des employés au processus du changement par la diffusion d'une vision participative du processus du changement et assurer que chacun se sente concerné et montrer aussi comment chacun peut contribuer par ses idées et à les défendre³⁵.

De ce fait l'implication au travail est une source de valorisation de soi, et d'un épanouissement personnel. L'implication et participation des personnes dans la démarche de changement sont des leviers clés de réussite. Le pilotage ne saurait se limiter à des actions de formation et de sensibilisation.

3.2. Les domaines du changement organisationnel

Selon GROUARD et MESTON³⁶, les domaines du changement sont souvent regroupés en cinq grands axes à partir desquels on peut décrire et comprendre une entreprise : la stratégie, la structure, les systèmes, la culture et le mode de management. Ces domaines qui sont étroitement liés, sont naturellement tous concernés par le changement organisationnel. Nous décrivons brièvement chacun d'eux ci-dessous.

3.2.1. La stratégie

Porter³⁷(1980) donne la définition suivante : « la stratégie est l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables. » Elle fixe l'activité de l'entreprise, ses objectifs et les moyens engagés. Elle oriente tous les efforts et occupe une place déterminante dans les relations qui s'établissent entre ce qui est extérieur à l'entreprise et l'entreprise elle-même.

La stratégie joue un rôle essentiel dans le changement, puisque c'est elle qui va l'initier et le provoquer. Les raisons du changement proviennent directement ou indirectement, des préoccupations stratégiques. Les changements qui sont provoqués par des préoccupations d'ordre stratégique peuvent être : une fusion avec une autre entreprise, le développement d'une nouvelle technologie, la réduction des coûts, et l'amélioration de la qualité,...etc.

³⁵ SLIMANI Radia -Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induite par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : cas de l'entreprise publique algérienne de Bejaia.-Thèse doctorat en science de Gestion.- Université de Bejaia, 2015 ,P.69-70

³⁶ GROUARD, Benoit et autres, Op. Cit,2005.p.32

³⁷ Michael Porter , Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition Economica1980.

Chapitre I : le changement organisationnel

Tous se changements organisationnels permettent à l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

3.2.2. La structure

Elle segmente l'entreprise et la divise en parties. Elle peut et doit parfois, changer les restructurations si cela s'avère être nécessaire. Les réorganisations doivent être rares, car elles déstabilisent l'entreprise en bouleversant les relations informelles qui sont pourtant indispensables à son bon fonctionnement. Les changements de structure doivent faciliter le bon fonctionnement de l'entreprise, assurer la cohérence avec la stratégie, la culture et le mode de management.

3.2.3. Les systèmes

Les systèmes qui définissent la manière dont les flux circulent dans la structure : flux d'informations, flux de matières premières, flux de produits finis et flux de ressources humaines. Les systèmes sont au cœur de tout changement, soit par un changement qui concerne directement un système, (système de contrôle de gestion, de production,...etc.), soit par un changement qui implique d'agir sur les systèmes. La multiplicité des systèmes, leur diversité et les interactions qui existent entre eux rendent leur changement complexe, malgré leur souplesse et leur adaptabilité. Ils jouent en effet, un rôle déterminant dans l'alignement des tâches, qui constituent l'un des piliers de la concrétisation du changement.

3.2.4. La culture

La culture est l'ensemble des valeurs durables et partagées par tous les membres de l'entreprise. Ces valeurs se traduisent à travers des comportements, des habitudes et des rites .La manière dont est vécu le travail, la forme des relations interpersonnelles, ou encore les modes d'implication sont également des aspects culturels. Être capable de changer la culture est donc crucial et compliqué. Le moyen le plus efficace pour que la culture facilite et accélère le changement est de faire du changement lui-même une des valeurs partagées de l'entreprise.

3.3. Les principes de pilotage du changement

En effet, l'idée centrale de toutes les théories de pilotage du changement est qu'aucune transformation ne se produit de manière isolée. D'une manière ou d'une autre, le changement a un impact sur l'ensemble de l'organisation et sur toutes les personnes qui la composent, d'où l'importance d'encourager tout le monde à s'adapter à la nouvelle façon de travailler et à

Chapitre I : le changement organisationnel

adhérer³⁸. Le pilotage du changement réussi repose sur cinq principes fondamentaux .

3.3.1. Obtenir l'adhésion

Première étape à mener, l'adhésion ne s'obtient pas sans informer les salariés et leur expliquer le bien-fondé des changements. Elle repose sur la mobilisation de toutes les énergies autour d'un même objectif : transformer l'entreprise. L'ennemi à combattre : la résistance au changement. Cette réaction est normale et se traduit par une émotion qui varie d'une personne à l'autre, Il faut être à l'écoute de chaque personne, informer en adaptant son discours, pour amener tous les acteurs à prendre en charge leur propre évolution.

3.3.2. Etre "psy"

Les démarches psychosociologiques privilégient le brainstorming et l'action collective. Elles misent donc sur l'influence mutuelle entre les personnes. « *Ces approches comportementales sont à utiliser car elles permettent une meilleure implication des acteurs* », explique Jean-Michel MOUTOT. Ce point de vue est partagé par Florence Amiel qui conseille de s'appuyer dans un premier temps sur les salariés qui accueillent favorablement le changement. « *Il faut savoir utiliser le concept viral est naturellement menée auprès des managers. Il s'agit d'un groupe restreint d'interlocuteurs qu'il faut travailler au corps à corps* », précise Jean-Michel MOUTOT. Une fois que ce premier groupe adhère au projet, commence une nouvelle étape charnière qui consiste à faire adhérer l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Il faut alors passer à une communication collective qui nécessite des compétences et des méthodes particulières, que les praticiens de la communication individuelle ne possèdent souvent pas. Mieux vaut donc, à cette étape, passer le relais à de nouveaux acteurs plus compétents pour accomplir cette mission délicate : la direction de la communication ou des spécialistes externes.

3.3.4. Coordonner les équipes

Tout pilotage du changement se décompose en une multitude d'initiatives à mener au sein différents services de l'entreprise. Dans cette optique, il semblerait logique de constituer des groupes de travail indépendants. Mais ce serait une erreur. Les managers et les collaborateurs seraient alors sollicités à plusieurs reprises et pour les mêmes raisons, explique Jean-Michel MOUTOT. Pour éviter de semer la confusion, en diffusant des messages contradictoires, il est indispensable de coordonner les différentes équipes qui planchent sur le projet et d'assurer une grande transversalité dans la composition des groupes de travaux.

³⁸ Journal du net « management » conduite du changement : les cinq principes à respect. Www Journal du net.com/management/dossiers/

Chapitre I : le changement organisationnel

3.3.5. Savoir gérer dans le temps

Le pilotage du changement ne peut pas se limiter à la seule gestion de projet, comme l'ont prouvé les multiples échecs du passé, notamment parce que cette approche n'intègre pas le risque humain, précise Jean-Michel Moutot . Faute de s'inscrire dans une gestion de projet pure, il est néanmoins vital de formaliser et de planifier des tâches afin de suivre leur exécution et de veiller au respect des coûts et des délais impartis. Respecter ses engagements auprès des décideurs, des clients et des collaborateurs est essentiel, souligne Frédéric Dussart. Dans la forme, le pilotage du changement n'est pas un projet à aborder comme les autres. Dans sa mise en œuvre, elle nécessite encore plus de rigueur qu'un projet standard

Chapitre I : le changement organisationnel

Conclusion

En conclusion, le changement organisationnel est inévitable dans le monde des affaires dynamique d'aujourd'hui. Les entreprises doivent être prêtes à s'adapter et à innover pour rester pertinentes et compétitives. Cependant, il est important de reconnaître que le changement peut être difficile et susciter des résistances au sein de l'organisation. Pour surmonter ces défis, une gestion efficace du changement, une communication transparente, une participation des employés et un leadership fort sont essentiels. Les organisations qui réussissent à naviguer avec succès à travers le changement peuvent non seulement survivre, mais aussi prospérer dans un environnement en mutation constante. En définitive, le changement organisationnel offre des opportunités de croissance et de développement, mais nécessite une approche stratégique et une gestion habile pour réaliser son plein potentiel.

Chapitre II :

La transformation digitale

Chapitre II : La transformation digitale

Introduction

Dans un monde de plus en plus connecté, l'innovation numérique est devenue un moteur puissant pour le progrès commercial et social. La compétition entre les entreprises numériques brouille les frontières des modèles d'affaires, obligeant les chefs d'entreprise à embrasser la transformation digitale pour rester compétitifs.

La digitalisation repose sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, tels que les ordinateurs, Internet, les logiciels, les appareils mobiles et les réseaux, pour créer, stocker, traiter et partager des informations de manière électronique. Elle permet de transformer les processus traditionnels en processus digitales, offrant ainsi de nombreux avantages tels que l'efficacité, la rapidité, la flexibilité et l'accessibilité

Cette tendance a remis en questions concernant l'organisation de l'entreprise, son fonctionnement et même la manière de travailler des employés qui a vu un grand changement par rapport au mode ancien, en suivant plusieurs étapes et en se confrontant à de différents enjeux et défis. Cette nouvelle forme d'organisation affecte toutes les fonctions et directions de l'entreprise (marketing, commercial, ressource humaine...) grâce aux outils que ces dernières utilisent afin d'accroître un meilleur profit et un meilleur résultat.

L'objectif de ce chapitre est de comprendre l'impact de la transformation digitale sur les entreprises, et sa relation avec le pilotage du changement pour cela notre recherche sera divisée en trois sections. La première sera consacrée pour exposer des généralités sur la transformation digitale, la seconde sur la mise en œuvre de la transformation digitale, et la dernière section porte sur le rôle de pilotage de changement dans la transformation digitale

Chapitre II : La transformation digitale

Section 1 : la transformation digitale : concepts et définitions

La transformation digitale répond à un changement profond des entreprises et de leur fonctionnement afin de développer leur performances et de répondre aux besoins futur grâce à l'utilisation de toutes les technologies digitales disponible, ce changement évolutif passe notamment par un travail sur le processus propres à l'entreprise qui sont créateurs de valeur. Dans cette section, nous définirons le concept de transformation digitale, son évolution, et enfin, ses avantages et inconvénients.

1.1. La transformation digitale

Selon Ettien Fidel et Nathalie Peron ³⁹,(2009),« *la transformation implique un changement qui sert à identifier, mobiliser et organiser les ressources pour partir, aller à un autre* », elle est considérée également, comme « *l'adoption des compétences technologiques facilement accessibles qui transforme la réactivité de l'organisation face aux changements du marché* ».

Pour David F⁴⁰,(2018), « *Les transformations liées au numérique sont en première approche de trois ordres, l'automatisation pour la reproduction mécanique d'une séquence d'actions à l'aide d'un programme, la dématérialisation pour le remplacement de supports matériels par des fichiers informatiques et la désintermédiation pour la suppression des intermédiaires rendue possible avec le numérique* ».

Pour l'auteur L. PINONCELY⁴¹, (2016), « *la transformation digitale d'une entreprise n'est pas un projet, mais un processus continu instable, une culture qui passe par un changement d'état d'esprit profond, par de nouvelles technologies à intégrer et un rythme souvent très différent du rythme qu'une entreprise a l'habitude d'avoir* ».

³⁹ - ETTIEN Fidel et Nathalie PERON- Maturité digitale et capacité absorptive : déploiement d'une stratégie de transformation digitale dans une entreprise agro-alimentaire. - Revue Gestion, vol. 36,2019, P 45-69

⁴⁰ FAYON David- Mesure de la maturité numérique des acteurs bancaires dans une perspective de transformation digitale, gestion et management. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Paris-Saclay, 2018,P167.

⁴¹ PINONCELY, Lalée -Premiers pas vers le digital.-: Ed. Eyrolles-paris,2016, P152.

Chapitre II : La transformation digitale

1.2. L'évolution de la transformation digitale

L'évolution de la transformation digitale se fait ainsi⁴² :

1.2.1. Des débuts centrés sur la technologie

La transformation dont nous parlons puise ses racines dans des évolutions technologiques réalisées tout au long du 20ème siècle, pour l'essentiel dans le domaine de l'électronique, de l'informatique et des télécommunications. Elles rendent possible les convergences de ces technologies entre elles. Ainsi un objet comme le téléphone, dédié jusqu'à un usage unique, devient un outil polyvalent : petit à petit il devient possible grâce à la miniaturisation de passer des appels téléphoniques en mobilité mais aussi de prendre des photos puis de les reproduire rapidement et les partager.

1.2.2. La nécessaire adaptation des organisations aux nouvelles technologies

A la fin des années 1990, l'accès au World Wide Web et aux messageries devient de plus généralisé dans les organisations. Le domaine financier est déjà largement transformé par les technologies numériques et la planète est déjà devenue la seule et unique place financière. Les autres secteurs d'activité mettent plus de temps à s'adapter à la multiplication des outils numériques. En effet, la manière de mener les projets informatiques qui avait été opérante jusqu'alors ne l'est plus : les environnements de travail foisonnent de fonctionnalités dont seulement une infime partie est utilisée, les modèles économiques découlant du numérique balbutient, les cycles de développement sont trop longs et coûteux et trop d'acteurs sont à mettre autour de la table lorsque l'on évoque un projet numérique. Il s'opère alors une prise de conscience progressive que le numérique transforme obligatoirement l'ensemble de la chaîne de valeur d'une activité. Il convient donc d'adapter les équipes et les méthodologies mais aussi de continuer à faire évoluer les technologies encore trop frustrées. Au début des années 2000, toute la base technologique est en place et elle ne cessera plus d'évoluer. Les services du web n'ont plus qu'à prendre leur place dans le paysage au gré des nouveaux besoins qui sont révélés (Par exemple première Google apparaît en 1998). Si jusqu'alors le numérique était resté l'apanage des milieux professionnels, un changement s'opère pour le monde « ordinaire » qui s'approprie le numérique, notamment grâce au fait que les nouveaux outils du web simplifient

⁴² COULIBALY Oumou, DEMBELE Assitan -Le e-recrutement comme illustration de la transformation digitale de la fonction RH : cas de l'ANEM de Tizi-Ouzou-, Mémoire Master en Gestion des Ressources Humaines 2021/2022

Chapitre II : La transformation digitale

petit à petit la publication par le plus grand nombre (blogs, wikis). Les modes de relation dans les réseaux et sur le web ne sont plus hiérarchisés mais multidirectionnels. La mise en relation est possible de pair à pair et de nouvelles collaborations peuvent se mettre en place. De nouveaux objets issus purement de cette culture « Web » voient le jour (Wikipédia en 2001, Facebook en 2004, par exemple).

1.2.3. La prise de conscience de l'importance du phénomène

Il faudra attendre les années 2009-2010 pour que s'opère un changement profond dans les représentations : désormais le numérique n'apparaît plus comme un simple hoquet technologique, une simple mode. Il est communément admis qu'il amène des changements en profondeur auxquels il va falloir faire face dans les organisations. C'est l'époque où il se confirme que le smartphone sera l'outil phare des décennies suivantes. Les tentatives pour se mettre à l'abri en attendant que « la mode du numérique » passe se transforment en recherche effrénée de compréhension, de modes opératoires, de recettes pour réussir la transformation de son organisation.

1.2.4. Les impacts concernent tous les champs de la société (industrie, services)

La transformation digitale ne se résume pas à l'adoption d'outils et de technologies ou à la dématérialisation de processus internes et externes, elle s'apparente à un changement de paradigme (nouveaux modèles économiques, chaînes de valeur, environnement concurrentiel...) et nécessite une métamorphose (appropriation d'une culture numérique) autour de nouveaux concepts tels que l'intelligence collaborative, l'open innovation et l'innovation en réseau l'agilité et la résilience, l'évolution constante des métiers de travail... Cette acquisition d'une culture digitale est long processus. Elle ne se fait pas du jour au lendemain⁴³.

⁴³ SOW M-S « *la transformation digitale en entreprise de AUBRY Mathilde* » éditions elipes, 2021,P.12.

Chapitre II : La transformation digitale

Tableau n°05 : Evolution du web

Web 1.0	Web 2.0	Web 2	Web 3.0	Web 3
Hardware Approche statique Approche pull	People ware Interaction, Échange, appropriation Approche push	Web+Word Objets communicants Internet des objets Réseau social d'entreprise Workflow...	Web sémantique Métadonnées Indexation Folksonomie Web 3D Cloud computing Information structurée	Interopérabilité Technique et sémantique Gouvernance supranationale Webisation
Société de l'information	Société de la communication	Société de la collaboration	Société de la connaissance	Société de l'intelligence collective
Affichage	Interaction	Exposition	Connectivité	Innovation ouverte

Source: l'évolution du web (d'après Germain en 2014) dans BARABEL Michel et MEIER Olivier, MANAGEOR : Tout le management à l'ère digitale, 3ème édition DUNOD, 2015, p1

1.3. Les avantages et inconvénients de la transformation digitale

Selon le site MAP24⁴⁴, les avantages et les inconvénients de la digitalisation sont :

1.3.1. Les avantages de la digitalisation

Dans cette partie, nous aborderons les cinq avantages de la digitalisation les plus significatifs d'entre-eux : le stockage et la conservation des données ; l'augmentation de la sphère d'influence des entreprises ; l'amélioration de la relation entre les entreprises et leurs clientèles ; la réduction de l'encombrement et l'accroissement des revenus.

1.3.1.1. Le stockage et la conservation des données

Quand on parle de digital, il s'agit de tout ce dont l'usage nécessite l'implication des doigts.

⁴⁴ - <https://www.map24.com/quels-sont-les-avantages-et-les-inconvénients-de-la-digitalisation/>

Chapitre II : La transformation digitale

On assimile la digitalisation à la numérisation de nos jours puisqu'auparavant, le numérique n'était pas en vent de pourpre. Dans le domaine digital ou numérique, quand on parle de données, il s'agit de l'information. La digitalisation permet de stocker des données de tout ordre sur des supports numériques. On peut citer les clés USB, les cartes mémoires et les appareils téléphoniques ou les ordinateurs. Les données peuvent être stockées sur Google Drive ou votre email autant que possible.

Une chose est de parvenir à stocker les informations et une autre est de les conserver. Sur un papier simple, on peut avoir de la peine pour conserver nos informations. Mais avec la digitalisation, cela est aisé. Nous pouvons conserver nos données sur notre compte email, sur Google Drive. Ces supports nous permettent d'accéder à nos informations quand nous voulons, où nous voulons et comme nous le voulons. Tant que ces comptes existent, nous pouvons y avoir nos données pendant une durée presque illimitée.

1.3.1.2. L'augmentation de la sphère d'influence des entreprises

La digitalisation des entreprises est une donnée importante pour se conformer aux nouvelles réalités du monde actuel. Elle leur facilite l'élargissement de leurs zones d'action de diverses manières. D'abord, cette méthode permet aux entreprises de s'ouvrir au monde et d'atteindre le grand public. Grâce aux outils numériques, elles peuvent se faire une place importante sur le virtuel pour s'imposer et vaincre la concurrence. Ceci est possible grâce aux réseaux sociaux et aux sites web qui sont de potentiels canaux de communication.

Ensuite, il existe des publicités à coût forfaitaire comme le boostage, le partenariat avec des pages réputées et des blogs. Enfin, l'entreprise a de fortes chances d'élargir son audience grâce aux partages et les mentions d'entreprises.

1.3.1.3. L'amélioration de la relation entre les entreprises et leurs clientèles

La clientèle est le socle et le pilier de l'essor et du rayonnement de toute entreprise. Elle est, en effet, une pierre précieuse dont on doit prendre soin contre vents et marées. La digitalisation offre la possibilité d'avoir et d'entretenir de très bonnes relations avec les divers clients. D'abord, cela est possible grâce à la présence régulière des publicités sur les réseaux sociaux. Elles permettent à l'entreprise d'être toujours active et vivante dans l'esprit de ses fans.

Chapitre II : La transformation digitale

Elle demeure alors en contact direct avec eux pour maintenir et souder les liens. Ensuite, elle permet de communiquer avec les clients de façon vivifiante et amicale. Ainsi, elle instaure une atmosphère conviviale et détendue capable d'entretenir une bonne image auprès du public. Enfin, la prise en compte des remarques de la clientèle est très importante pour la faire sentir son importance.

1.3.1.4. La réduction de l'encombrement

L'usage des papiers comme support de stockage de l'information n'est plus trop agréable. Pourquoi trimballer des papiers lourds si on peut avoir ce qui y figure dans son téléphone portable ou sur une clé USB. Les données numériques permettent de réduire autant que possible l'usage des papiers traînant d'un bout à l'autre. De façon parallèle, les supports numériques entraînent une diminution considérable de l'usage des papiers et donc du déboisement. Il s'en suivra alors, plus ou moins, la réduction de la déforestation pour protéger la nature.

1.3.1.5. L'accroissement des revenus

L'augmentation de la productivité et des chiffres d'affaires d'une entreprise est important pour son expansion. la digitalisation ressort de l'accroissement des revenus d'une entreprise , elle offre un cadre idéal pour le marketing à moindre coût et pour une promotion forfaitaire. Ensuite, on peut souligner l'avantage de l'espace virtuel qui permet de toucher une multitude de clients pour vendre plus de produits. Enfin, il y a l'amélioration de la relation entre la clientèle pour son maintien et pour rehausser l'image de l'entreprise.

1.3.2. Les inconvénients de la digitalisation

En dépit de ses avantages, la digitalisation présente toutefois de nombreux inconvénients parmi lesquels citons: la réduction de certains emplois ; un accès restreint ; une nouvelle adaptation ; les risques de perte et d'inaccessibilité; le risque de piratage.

1.3.2.1. La réduction de certains emplois

Il y a bien des emplois qui sont susceptibles d'être futiles à l'ère de la digitalisation. Puisque les informations dont nous avons besoin figurent sur un support numérique, l'homme ne serait plus nécessaire pour cette fonction. En effet, on peut citer le secrétariat dont la fonction est d'assumer la rédaction et du stockage des informations d'une entité donnée. Nous pouvons également indexer l'archiviste dont le but est la conservation des documents d'une entreprise.

Chapitre II : La transformation digitale

1.3.2.2. Un accès restreint

Comme tout domaine, le monde digital, pour y accéder, il faut avoir certaines aptitudes particulières. Pour dire vrai, il n'est pas destiné dans la plupart des cas à des analphabètes. Vu sous cet angle, le monde digital est séquentiel. Par ailleurs, la digitalisation requiert une maîtrise parfaite de l'outil informatique. Laquelle maîtrise pourrait être une entrave pour bon nombre de personnes. Ainsi, la digitalisation n'est pas accessible aux analphabètes et aux novices en informatique.

1.3.2.3. Une nouvelle adaptation

La digitalisation nécessite une nouvelle adaptation aux nouvelles réalités auxquelles nous voulons nous conformer. En effet, pour une entreprise, il faut que le personnel soit doté des outils nécessaires pour son fonctionnement. En outre, s'il n'est pas apte pour faire usage des nouveaux outils, il faut alors lui apprendre à en faire usage. Il faut alors qu'on reparte sur de nouvelles bases et de nouvelles habitudes pour être à son aise.

1.3.2.4. Les risques de perte et d'inaccessibilité

Il est vrai que la digitalisation permet de synthétiser les données sur un support très minime, ce qui nous soulage d'ailleurs. Mais doit-on perdre de vue les différents risques liés à la sécurité de l'information. Lorsque nous stockons nos données sur une carte mémoire, nous pouvons aisément les perdre en un clin d'œil. Qui plus est, lorsqu'elles sont atteintes par les virus, nous sommes en péril. De même, en cas d'un dysfonctionnement de notre Smartphone, nous serons dans une impasse, s'il y figure nos données.

1.3.2.5. Les risques de piratage

Si l'informatique est utilisée pour servir à des fins utiles, il existe des individus malveillants qui en font de mauvais usages. Ils s'en servent pour pirater les données numériques secrètes d'une entreprise et peuvent alors leur causer d'énormes ennuis. Avec la digitalisation, nous ne sommes pas à l'abri de l'espionnage. Des personnes étrangères peuvent alors s'immiscer dans nos données et saboter notre image.

Chapitre II : La transformation digitale

Section 2 : la mise en œuvre de la transformation digitale

Dans la deuxième section, nous présenterons les étapes de digitalisation ainsi que ses enjeux. Nous aborderons également l'impact de digitalisation sur les entreprises.

2.1. Les étapes de digitalisation des entreprises

Selon les auteurs BOUTTEAU et NAIM⁴⁵, 2019, la transformation digitale implique des changements culturels et organisationnels. Elle modifie les objectifs et la structure de l'entreprise. Ce qui bouleverse son fonctionnement interne. Pour réussir cette transformation, l'entreprise doit élaborer toute une démarche et de ne pas se contenter seulement des technologies de l'information, cette démarche implique plusieurs étapes qui sont: Regrouper tous les acteurs pour digitaliser l'entreprise;déterminer les services impactés par la transformation digitaleensuite évaluer le financement nécessaire à la révolution digitale et créer une équipe interne pour mener des projets de transformation digitale ;adopter les outils digitaux par itération;développer les compétences dans les activités de base à l'aide des technologies digitales et annoncer les outiles digiteaux.

2.1.1. Regrouper tous les acteurs pour digitaliser l'entreprise

Faire de la transformation digitale une réalité nécessite du temps, du capital humain et des ressources financières. Cela signifie également que la direction de l'entreprise est d'accord avec cette nouvelle stratégie et que l'équipe est convaincue de sa pertinence.

2.1.2. Déterminer les services impactés par la transformation digitale

Certaines parties de l'entreprise seront plus affectées par ce changement que d'autres et doivent être identifiées. C'est le cas du service client par exemple, car la réactivité de l'entreprise augmente. En effet, le temps de réponse aux demandes des clients sera drastiquement réduit. De même, les rôles de chaque salarié associé sont modifiés. Une fois les domaines stratégiques d'amélioration identifiés, il est impératif de se demander comment la technologie facilitera cette amélioration. La digitalisation des processus mis en place, au sein d'une entreprise, est un gage fiable d'efficacité.

⁴⁵- BOUTTEAU Vincent NAIM David - La transformation digitale au sein des organisations- : Ed. EGG et EY,paris,2019,P.124

Chapitre II : La transformation digitale

2.1.3. Évaluer le financement nécessaire à la révolution digitale

Tous les projets identifiés doivent allouer un budget pour ce changement. Les investissements doivent certainement être mesurés et segmentés par rapport aux objectifs souhaités de la transformation digitale.

2.1.4. Créer une équipe interne pour mener des projets de transformation digitale

Les superviseurs et les employés n'ont peut-être pas d'expérience en ingénierie de la transformation digitale. Bénéficiez du soutien d'une équipe d'experts pour développer et mettre en œuvre les outils numériques nécessaires. Les entreprises doivent disposer des compétences, des processus et des technologies appropriées.

2.1.5. Commencez par les projets à faible risque de l'organisation

Après avoir identifié les domaines stratégiques de changement, commencer la transformation digitale avec des projets à faible risque. Cela créera un sentiment de motivation et aidera les équipes à saisir le potentiel plus large offert par la transformation digitale. Commencer par un petit projet donnera un aperçu de ce qu'exigera un projet plus important.

2.1.6. Adopter les outils digitaux par itération

La transformation digitale implique toujours la création de nouveaux flux de travail. Afin de maintenir l'efficacité de l'ensemble du projet, ces nouveaux processus doivent être introduits progressivement.

2.1.7. Elaborer une culture de transformation digitale au sein de l'entreprise

La transformation digitale n'est pas un processus ponctuel. C'est quelque chose qui doit être intégré dans la culture d'entreprise. La technologie évolue rapidement et les organisations doivent être prêtes à s'adapter, à expérimenter et à s'améliorer continuellement. Créer une culture d'entreprise qui embrasse pleinement ces nouvelles réalités et qui est prête à les suivre.

2.1.8. Mettre en œuvre une dynamique pour la digitalisation améliorée des processus

Au fur et à mesure que la transformation digitale progresse, il faut mesurer son efficacité. Les zones d'activités généreront ainsi des revenus supplémentaires. Celles-ci peuvent ensuite être utilisées pour étendre cette transformation à d'autres domaines. Chaque nouvelle initiative

Chapitre II : La transformation digitale

de transformation digitale s'appuiera sur la précédente, en veillant à ce qu'elle contribue à améliorer la réactivité de l'entreprise, qui à son tour génère plus de croissance.

2.1.9. Développer les compétences dans les activités de base à l'aide des technologies

Digitales

À un moment donné, des changements plus substantiels devront être apportés. La plate-forme d'exploitation centrale et les personnes qui la dirigent doivent être renforcées afin de poursuivre la transformation digitale.

2.1.10. Annoncez l'utilisation des outils digitaux

Une transformation digitale complète nécessitera, à terme, la mise en place de nouveaux modèles opérationnels. Les départements et les fonctions, autrefois divisées, devront être réorganisés pour créer de nouvelles interactions entre les services. Les données détenues par le service commercial doivent être partagées avec l'ensemble de l'entreprise. Il est important de préciser que ce processus n'est pas un processus linéaire et que les différentes étapes peuvent toutes se réaliser en même temps selon les besoins et les aspirations de chaque entreprise.

2.2. Les facteurs clés du succès d'une transformation digitale

Chaque entreprise fait référence à plusieurs éléments qui lui permet de réussir et mené à bien ça transition digitale, il existe plusieurs⁴⁶ : crée une équipe soudée autour de la digitalisation ; participer au top management avoir une vision structurée, formelle et partagée ; organisation horizontale agile et de, recruter de nouveaux talents.

2.2.1. Une équipe soudée autour de la digitalisation

Des équipes dédiées contribuent à un processus de transformation digitale fluide et efficace avec moins de frictions. Les collaborateurs doivent réellement s'impliquée dans la transformation digitale de l'entreprise.

⁴⁶ BRAHAM hakim, IDOUGHI ghilas-La transformation digitale des entreprises Cas de : Danone Algérie DDA - Mémoire de Master en Sciences de gestion, Option : Entrepreneuriat ,Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA ,2020/2021,P20.

Chapitre II : La transformation digitale

2.2.2. Participer au top management

Le directoire et le top management doivent être convaincus de la transformation à entreprendre. Ces derniers doivent d'abord s'approprier ce changement de leur façon de travailler, incarnant ainsi ce changement de geste. Ils doivent être des pionniers et des modèles pour le changement d'entreprise.

2.2.3. Une vision structurée, formelle et partagée

La vision est la ligne rouge de la transformation digitale, qui permettra de fixer des priorités et de bien allouer les ressources. Répondre de manière pragmatique permettra au top management de trouver les projets business les plus urgents à mettre en place.

2.2.4. Approche centrée sur le client

C'est la clé du succès d'une entreprise. Vous devez placer le client au cœur du processus de création de valeur de la transformation digitale. Une approche « centrée client » implique également de considérer le client au sein de l'entreprise comme son collaborateur. Ainsi, lors de la création d'un système de génération automatique de rappels de factures impayées, il faut considérer leur utilisation selon la logique des personnes qui l'utilisent, leur propre façon de travailler et leurs besoins. Ainsi, tous les projets de l'entreprise doivent tourner autour du client et de ses besoins. Tout ce qu'une entreprise propose, autre que le produit ou le service, doit être centré sur le client. Le contenu doit être construit pour l'intéresser, les informations présentes sur le site doivent être faciles à utiliser pour le client et l'ergonomie doit être facile à comprendre pour le client. Tout doit être organisé dans la logique du client qu'une entreprise cible.

2.2.5. Une culture « Apprendre & tester »

« Apprendre & tester » ou tester et apprendre en français est encore un peu une habitude en France. Cependant, avant qu'un service ou un produit puisse être proposé, l'utilisateur final doit être intégré à toutes les étapes de conception du produit ou service, y compris sa réflexion, son prototypage et sa commercialisation. C'est le seul moyen de s'assurer que le produit répond à un besoin réel qui existe sur le marché et que le produit ou service répondra à ce besoin.

Chapitre II : La transformation digitale

2.2.6. L'écoute active de ses collaborateurs

Dans ce processus de transformation digitale, vous avez besoin d'une communication ascendante efficace, donc du bas de la hiérarchie vers le haut. Cela passe par l'écoute et l'humilité, mais permet de proposer des idées d'amélioration, d'optimisation des processus et des méthodes de travail. Ce sont les gens sur le terrain qui peuvent montrer quels processus sont inefficaces, lesquels peuvent être optimisés, lesquels ne sont pas pratiques dans leur travail et lesquels font perdre leur temps.

2.2.7. Organisation horizontale agile

L'agilité est la capacité à réagir rapidement au changement. Le terme implique la réactivité d'une entreprise aux nouvelles technologies, aux nouveaux concurrents, aux nouvelles restrictions réglementaires, etc. D'autre part, l'organisation horizontale signifie la collaboration entre différents départements ou équipes d'une organisation.

2.2.8. Implication des Ressources Humaines

Les compétences de gestion des ressources humaines au sein des entreprises doivent être à la pointe de la transformation digitale. Ils doivent allouer des ressources à la formation, recruter de nouveaux talents et créer les conditions pour réduire le taux de renouvellement du personnel.

2.3. Les objectifs la transformation digitale

L'objectif de la transformation digitale est de créer de la valeur. Ces objectifs sont atteints grâce à l'amélioration des processus métier, l'expérience client et du rapport coût efficacité. Les objectifs de la transformation digitale peuvent être d'ordre écologique, d'ordre économique et financier, et la transparence⁴⁷

⁴⁷ COULIBALY Oumou DEMBELE Assitan « Le e-recrutement comme illustration de la transformation digitale de la fonction RH : cas de l'ANEM de Tizi-Ouzou». Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master Spécialité : GRH 2021/2022 ,P.12.

Chapitre II : La transformation digitale

2.3.1. Des objectifs d'ordre écologique

Si la préservation de l'environnement n'est pas l'objectif premier de la transformation digitale, elle n'en reste pas moins un élément particulièrement important. Dans certains cas, elle n'est même qu'induite. Cependant, de nombreuses études ont montré que la transformation digitale des entreprises et des institutions s'accompagnait d'une réduction de son empreinte carbone. En effet, le recours aux solutions digitales et le remplacement du papier par les solutions digitales permettent de réduire son impact sur l'environnement. Il en va de même pour ce qui est de la dématérialisation de certaines activités, qui permettent de réduire les déplacements et les Émissions de gaz à effet de serre.

2.3.2. Des objectifs d'ordre économique et financier

La transformation digitale s'accompagne bien évidemment d'objectifs économiques. En effet, la numérisation de ses processus de production permet de faire de nombreuses économies et de gonfler son chiffre d'affaires. A cela s'ajoute le fait que la transition numérique peut rendre une entreprise bien plus attractive pour les différents prospects et autres clients. Cela permet d'améliorer l'expérience client et d'améliorer son excellence opérationnelle. Tout cela permet alors de développer son entreprise et de mettre en place des stratégies permettant d'atteindre des objectifs à court, moyen et long terme

2.3.3. La transparence

La transformation digitale des entreprises et administrations s'accompagne d'un objectif que l'on oublie parfois : celui de la transparence. En effet, le recours à certaines solutions digitales permet de limiter la contrefaçon et l'évasion fiscales. C'est notamment le cas de la mise en place de la facture électronique qui permet un suivi de qualité des échanges entre entreprises. Cela facilite alors la collecte de la TVA et facilite les investigations des institutions financières et fiscales de l'état. De la même manière, cette transparence permet de protéger les entreprises.

Chapitre II : La transformation digitale

2.4. Les outils de la transformation digitale

Les outils utilisés lors de la digitalisation sont⁴⁸: Les sites internet ; les applications mobiles ; les logiciels métiers ; newsletters et landing pages.

2.4.1. Les sites internet

Le site internet d'une entreprise est la première vitrine visible par le client. L'image que renvoie 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 parcours ;
- Le penser "référencement" avec une arborescence solide et efficace pour Google ;
- Pousser les visiteurs à vous contacter sans leur forcer la main.

2.4.2. Les applications mobiles

Depuis début 2016 la barre des 50% navigant 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 les employés ou les clients, il est en effet possible de concevoir une interface mobile pour récolter et faire remonter plus rapidement les informations de les collaborateurs, mais aussi pour rester à proximité de les clients à travers le téléphone mobile, il est possible de développer une

⁴⁸ ZELMAT Anais ZEGGANE Rayane- L'impact du digital sur les modes de management Mémoire de Master management stratégique , université MOULOUD MAMMER DE TIZI OUZOU ,2020/2021, P.94

Chapitre II : La transformation digitale

application mobile ou un site internet adapté aux mobiles. Cependant, la tendance semble se déporter sur les progressif web applications qui seraient la fusion parfaite de ces deux modèles⁴⁹.

2.4.3. 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.

2.4.4. 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".

2.4.4.1 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

⁴⁹ <https://www.intelis-uemoa.com/la-digitalisation/>

Chapitre II : La transformation digitale

son audience parmi des critères bien spécifiques permet de mieux cibler la communication et d'obtenir plus de conversions

2.4.4.2 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, (formulaire de contacts) et le tracking d'informations de consultations.

Chapitre II : La transformation digitale

Section 3 : le rôle de pilotage de changement dans la transformation digitale

La transformation digitale entraîne des changements au sein de toute organisation tant au niveau de l'organisation du travail qu'au niveau de la nature même du travail (nouveaux contenus des emplois), de nouveaux besoins en personnel qualifié capable de s'adapter au nouvel environnement technologique se font sentir. Pour cela, un pilotage de cette action est plus que nécessaire.

3.1. Les techniques de conduite du changement à l'ère du numérique

Les entreprises utilisent diverses techniques pour conduire le changement. Avant de les explorer, il est important de les adapter à ce contexte digital. Parmi ces techniques figurent l'accompagnement, le traitement des impacts, le coaching, la création d'outils de gestion, renforcement de la culture numérique, le team building, le mentoring et l'e-workshop. Chacune de ces méthodes joue un rôle essentiel dans la transformation digitale dans les entreprises⁵⁰.

3.1.1. L'accompagnement

L'accompagnement est un levier d'action utilisé dans la conduite du changement, il a pour objectif d'aller en rencontre des agents en leur proposant de l'aide pour comprendre et mettre en œuvre le changement. Il peut se faire à l'aide de ces trois actions : le traitement des impacts, le coaching et la création de nouveaux outils de gestion.

3.1.2. Le traitement des impacts

C'est un accompagnement collectif, qui sert à identifier la cible du changement et les écarts ou impacts qui la concernent. L'analyse de ces impacts se fait par une fiche d'impacts à compléter par les acteurs clés dans une structure analysée ou sous forme d'ateliers. Il est possible, également, d'organiser des remue-méninges et des opérationnels pour définir les impacts du changement ainsi que les actions à mener. Les résultats des réflexions doivent être formalisés sur la fiche d'impacts.

⁵⁰El Mahjoub Slioui -La conduite du changement et son impact sur la transformation numérique des organisations- Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en gestion de projet ,2020.

Chapitre II : La transformation digitale

3.1.3. Le coaching

C'est un accompagnement individuel. Il permet aux cadres de bien comprendre les mécanismes par lesquels ils peuvent mener leurs actions de changement. Autissier a proposé une méthodologie qui consiste à répondre à neuf questions lors de trois entretiens de deux heures.

3.1.4. La création de nouveaux outils de gestion

Les deux premiers dispositifs peuvent être efficaces si les acteurs acceptent le changement, mais si ce n'est pas le cas, on retourne vers la création des nouveaux outils de gestions. La modification des outils de gestion impose la modification des pratiques des acteurs en réfléchissant sur l'intérêt et la finalité de ces mêmes pratiques.

3.1.5. La culture numérique

La transformation numérique s'inscrit dans un contexte culturel spécifique. La culture organisationnelle englobe les valeurs, croyances et symboles qui guident les actions d'une entreprise. Elle représente également un processus dynamique permettant aux groupes de s'adapter à leur environnement. Le numérique, désormais omniprésent dans la vie personnelle et professionnelle, pousse les organisations à développer une culture adaptée aux attentes de leurs clients et employés. Cette évolution a donné naissance à une véritable culture numérique.

3.1.6. Le Team building

Pour réduire les résistances et renforcer la cohésion et la synergie d'une équipe, les organisations s'orientent vers une nouvelle pratique: le team building. Cette dernière est une approche centrée totalement sur l'équipe et sa propre dynamique. Alors, le team building doit être une pratique courante et régulière que l'entreprise organise pour ses équipes, comme un automobiliste qui envoie sa voiture pour se faire inspecter d'une façon régulière sans attendre l'arrivée d'une panne. Ces équipes représentent un système vivant, ont des relations vivantes et ont besoin d'être régulièrement révisées et entretenues. Le team building est leur plan d'entretien. Cette pratique permet également de faire émerger des qualités, des talents et des compétences individuelles et collectives, mais il a seulement un effet sur l'équipe.

3.1.1. Le Mentoring

Le mentoring repose sur la transmission informelle des connaissances au sein d'une organisation. Il s'agit d'une relation de soutien et d'apprentissage entre un mentor expérimenté et un mentoré en quête de développement professionnel. Le mentor ne fournit pas de solutions toutes faites, mais offre un éclairage sur les défis rencontrés par le mentoré.

Chapitre II : La transformation digitale

L'objectif est le développement personnel de ce dernier par un changement du rôle qui dépasse les liens hiérarchiques dans l'organisation, qui doit être expliqué par les compétences et les qualités de chacun et qui favorise une relation d'échange ouverte, basée sur le principe volontaire.

3.1.2. L'e-workshop

Un workshop est un atelier de travail thématique visant à résoudre des problèmes, concevoir de nouvelles méthodes de travail, ou partager des informations sur un projet. Il permet d'impliquer les collaborateurs et de renforcer leur sentiment d'appartenance. L'e-workshop transpose ce concept dans l'environnement numérique, permettant aux participants de co-construire le changement à travers des ateliers en ligne. Cette approche transforme l'atelier lui-même en un acte de changement, impliquant directement les parties prenantes dans le processus de transformation. L'e-workshop est la mobilisation des ateliers numériques en ligne pour créer des expériences de changements sur l'objet même de la mutation. Par exemple, *«une direction qui menait une reconfiguration de processus a construit un atelier d'écriture de processus sur iPad en désignant les points de contrôle sur le processus décrit. Dans ce cas, l'atelier devient l'acte de changement, car les parties prenantes Co construisent l'objet même du changement»* (Autissier, Moutot, 2015)⁵¹.

3.2. Les enjeux de la transformation digitale

Les technologies et moyens de communication digitaux ont bouleversé notre quotidien mais également celui des organisations⁵² : obtenir des résultats au quotidien tout en optimisant les coûts et le temps pour gagner de temps et réduire des coûts et les délais ; meilleure gestion des relations avec l'ensemble des acteurs d'une entreprise.

3.2.1. Obtenir des résultats au quotidien tout en optimisant les coûts et le temps

L'entreprise est constamment à la recherche de performances opérationnelles, la digitalisation va prioritairement, permettre l'amélioration des processus de travail car les TIC constituent un outil de coordination entre les différentes activités des divers services de l'entreprise et elle est aussi un moyen de mesurer la performance des actions de l'entreprise tout en optimisant

⁵¹ Autissier.D& Moutot.J,- Le changement agile: Se transformer rapidement et de manière durable-. Dunod,2015.

⁵²Chai, P. « La dématérialisation et ses enjeux », Revue-économique, 2020, [La dématérialisation et ses enjeux \(chefdentreprise.com\)](http://www.chefdentreprise.com)

Chapitre II : La transformation digitale

divers coûts du fait de la dématérialisation, qui consiste à substituer des support d'informations matériels par des fichiers numériques ou à créer directement des documents numériques pour les intégrera un processus ce qui va permettre.

3.2.2. Gain de temps

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

3.2.3. Réduction des coûts

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

3.2.4. Meilleure gestion des relations avec l'ensemble des acteurs d'une entreprise

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

3.2.5. Réduction des délais

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

3.2.6. L'amélioration de la relation client

La démocratisation des outils technologiques a permis de faciliter les échanges entre les clients et les fournisseurs et a rendu possible l'apparition de nouveaux canaux de distribution. Toujours plus connectés et exigeants, les clients attendent davantage de leurs relations avec leurs fournisseurs de services. Les entreprises doivent donc s'adapter à ces nouveaux comportements qui ne cessent d'évoluer et développer leur stratégie de marketing relationnel afin de se démarquer et rester compétitives.

Chapitre II : La transformation digitale

3.3.L'impact du pilotage du changement sur la digitalisation

Le pilotage du changement joue un rôle crucial dans le processus de digitalisation d'une entreprise. Cela peut avoir un impact significatif sur les employés, les structures hiérarchiques, les compétences requises et la culture d'entreprise.⁵³

Parmi les impacts du pilotage du changement sur la digitalisation, on retrouve la gestion des résistances, l'investissement dans la formation et développement des compétences, la restructuration des processus, la promotion de la communication et de l'engagement, ainsi que l'évaluation régulière des progrès. Ces actions permettent aux entreprises de maximiser les avantages de la digitalisation et d'assurer une transformation réussie et durable.

3.3.1. Gestion des résistances au changement

La digitalisation peut susciter des résistances de la part des employés qui peuvent craindre pour leur sécurité d'emploi ou qui peuvent être réticents à adopter de nouvelles technologies. Le pilotage du changement permet de gérer ces résistances en identifiant les parties prenantes concernées, en communiquant efficacement sur les bénéfices de la digitalisation et en impliquant les employés dès le début du processus.

3.3.2. Formation et développement des compétences

La digitalisation nécessite souvent l'acquisition de nouvelles compétences technologiques. Le pilotage du changement comprend la mise en place de programmes de formation et de développement pour aider les employés à acquérir les compétences nécessaires à l'utilisation des nouvelles technologies. Cela peut inclure des formations internes, l'embauche de nouveaux profils ou le recours à des prestataires externes.

⁵³ DJINI.M et CHEMACHE.M « *le pilotage de changement lors de la mise en œuvre d'un projet de digitalisation : cas de l'entreprise cevital-Bejaia* » Mémoire Master management, université ABEDRRAHMANE MIRA –BEJAIA, 2022/2023,P.63

Chapitre II : La transformation digitale

3.3.3. Restructuration des processus et des workflows

La digitalisation peut entraîner des changements importants dans les processus de travail et les workflows. Le pilotage du changement permet d'analyser et de repenser les processus existants pour les rendre plus efficaces et alignés sur les objectifs de la digitalisation. Cela peut impliquer la réaffectation des tâches, la réorganisation des équipes ou l'introduction de nouvelles méthodes de travail collaboratives.

3.3.4. Communication et engagement

Le pilotage du changement met l'accent sur la communication et l'engagement des parties prenantes tout au long du processus de digitalisation. Cela implique de communiquer de manière transparente sur les objectifs, les avantages et les étapes du projet de digitalisation, et de solliciter activement les commentaires et les idées des employés. Une communication efficace favorise l'adhésion des employés et réduit les incertitudes liées au changement.

3.3.5. Évaluation des progrès et ajustements

Le pilotage du changement inclut également des mécanismes d'évaluation des progrès réalisés dans la digitalisation. Il permet de mesurer l'efficacité des nouvelles technologies mises en place, d'identifier les points d'amélioration et de procéder aux ajustements nécessaires. Cela contribue à maximiser les bénéfices de la digitalisation et à assurer une transformation continue.

Chapitre II : La transformation digitale

Conclusion

La transformation digitale d'une entreprise n'est pas un projet, mais un processus continu instable, une culture qui change l'état d'esprit d'une façon profonde, par de nouvelles technologies introduites, et intégrer une cadence souvent très différente du rythme qu'une entreprise a l'habitude d'avoir et utilisé. , pour réussir sa transformation numérique, il est nécessaire de conduire ce changement et de bien choisir les leviers les plus adaptés à ses employés selon leurs compétences et leurs pouvoirs d'apprendre, afin de réduire les résistances durant cette mutation et pour assurer leur implication dans la nouvelle sphère numérique de l'organisation

**Chapitre III: le pilotage de
changement organisationnel au
service de transformation digitale
cas : NAFTAL**

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

Section 01 : Présentation Du centre de distribution Oued-Aissi Tizi-Ouzou

1.1. Historique de l'entreprise NAFTAL

NAFTAL, société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers, filiale de SONATRACH a été créée en 1987. Sa mission essentielle consiste à distribuer et à commercialiser des produits pétroliers sur le marché national. Elle intervient en qualité d'intermédiaire entre les fournisseurs nationaux et étrangers (raffineurs, manufacturiers et autres producteurs) et les utilisateurs de produits pétroliers implantés essentiellement en Algérie bien que depuis l'année 2002, elle cherche à s'internationaliser en essayant de pénétrer les marchés de certains pays limitrophes.

La distribution consiste à s'approvisionner, stocker, vendre et acheminer le produit vers le client en vue de son utilisation. C'est ainsi que NAFTAL assume deux grandes fonctions ;

- La fonction logistique qui comprend la circulation de tous les flux physiques du producteur à l'utilisateur : transport, livraison, stockage et manutention ;
- La fonction commerciale qui englobe la gestion du réseau, la vente, les actions promotionnelles et la gestion de la force de vente.

Créée par décret n° 80-101 du 6 avril 1980, l'entreprise ERDP/NAFTAL a été constituée par le transfert des structures, moyens et biens, activités et personnel détenus et gérés auparavant par SONATRACH. L'ERDP/NAFTAL est entrée en activité le 1er janvier 1982. Sa mission consistait à prendre en charge le raffinage et la distribution des produits pétroliers en Algérie. En 1987, elle a connu une autre restructuration instituée par le décret n° 87-189 du 27 août 1987 et qui s'est concrétisée par la création de deux entreprises ;

- NAFTEC chargée du raffinage du pétrole ;
- NAFTAL chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.
- NAFTAL a bénéficié du monopole de la distribution des produits pétroliers de la date de sa création jusqu'à la fin des années 90 bien que la libéralisation de la distribution des produits pétroliers a débuté de manière effective quelques années auparavant avec

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

le lancement des unités de fabrication des bitumes et par l'importation de pneumatiques par des privés nationaux dès 1991.

Avec la promulgation du décret exécutif n° 97-435 du 17 novembre 1997 qui dans son article quatre énonce que toutes personnes physiques ou morales peuvent exercer les activités de stockage, de distribution des produits pétroliers, de conditionnement des GPL et de transformation des bitumes, un nouveau cadre juridique a été tracé par les pouvoirs publics mettant fin à toute monopolisation du marché. Cette libéralisation a été ensuite élargie par le décret n° 04-89 du 22 mars 2004 permettant à toute personne physique ou morale d'exercer l'activité de fabrication des lubrifiants.

C'est ainsi que NAFTAL se retrouve aujourd'hui, dans un nouveau contexte de libre concurrence marqué de surcroît, par les nouvelles dispositions de la loi n° 05-07 du 28 avril 2005 relative aux hydrocarbures, par l'application des mesures énoncées par les accords d'association avec l'Union Européenne et par les préparations pour l'adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

Désormais, la survie de NAFTAL dépend de sa capacité d'adaptation aux tendances d'un environnement dans lequel la mondialisation des marchés, la globalisation, la difficulté accrue de maîtrise des besoins de la clientèle, l'essor des NTIC et l'économie fondée sur le savoir. Ils constituent de plus, des phénomènes interdépendants entraînant dans leur sillage de nouveaux enjeux et de nouveaux défis.

Tableau N°06 : Les intervenants étrangers actuels

Société	Domaine d'activité
SPA SHELL MARKETING ALGERIE	Stockage et distribution de lubrifiants
SPA TOTAL LUBRIFIANTS ALGERIE	
SPA DISTRIBUTION ESSO MOBIL ALGERIE	
SPA TOTAL BITUMES ALGERIE	Formulation et distribution de bitumes

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

Tableau N°07 : Les intervenants nationaux actuels

Infrastructures	Projets autorisés	Projets en cours d'instruction
Emplissage et distribution des GPL	45	19
Centres de stockage et de distribution des carburants	8	10
Infrastructures de formulation et de commercialisation des bitumes	11	3
Infrastructures de stockage et de distribution des lubrifiants	83	21
Augmentation de capacités de stockage	12	2
Régénération de l'huile usagée	2	1

1.2. Présentation du district COM Tizi-Ouzou

Le District COM de Tizi-Ouzou se situe dans la zone industrielle AISSAT IDIR à OUED-AISSI (environs 13 kilomètres de Tizi-Ouzou ville). Il gère deux centres de stockages CSD (Centre de Stockage et de Distribution) et CMP (Centre Multi Produits) et un réseau de seize stations en gestion directe (GD). En générale, il veille sur la gestion, l'organisation, la promotion et le développement de l'activité de distribution des carburants terre, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatiques. Il veille aussi sur la commercialisation des produits et la modernisation du réseau des stations-services. Pour ce faire, il analyse sa part dans le marché, il étudie les propositions et met en œuvre toutes actions susceptibles de renforcer sa position par rapport à ses concurrents.

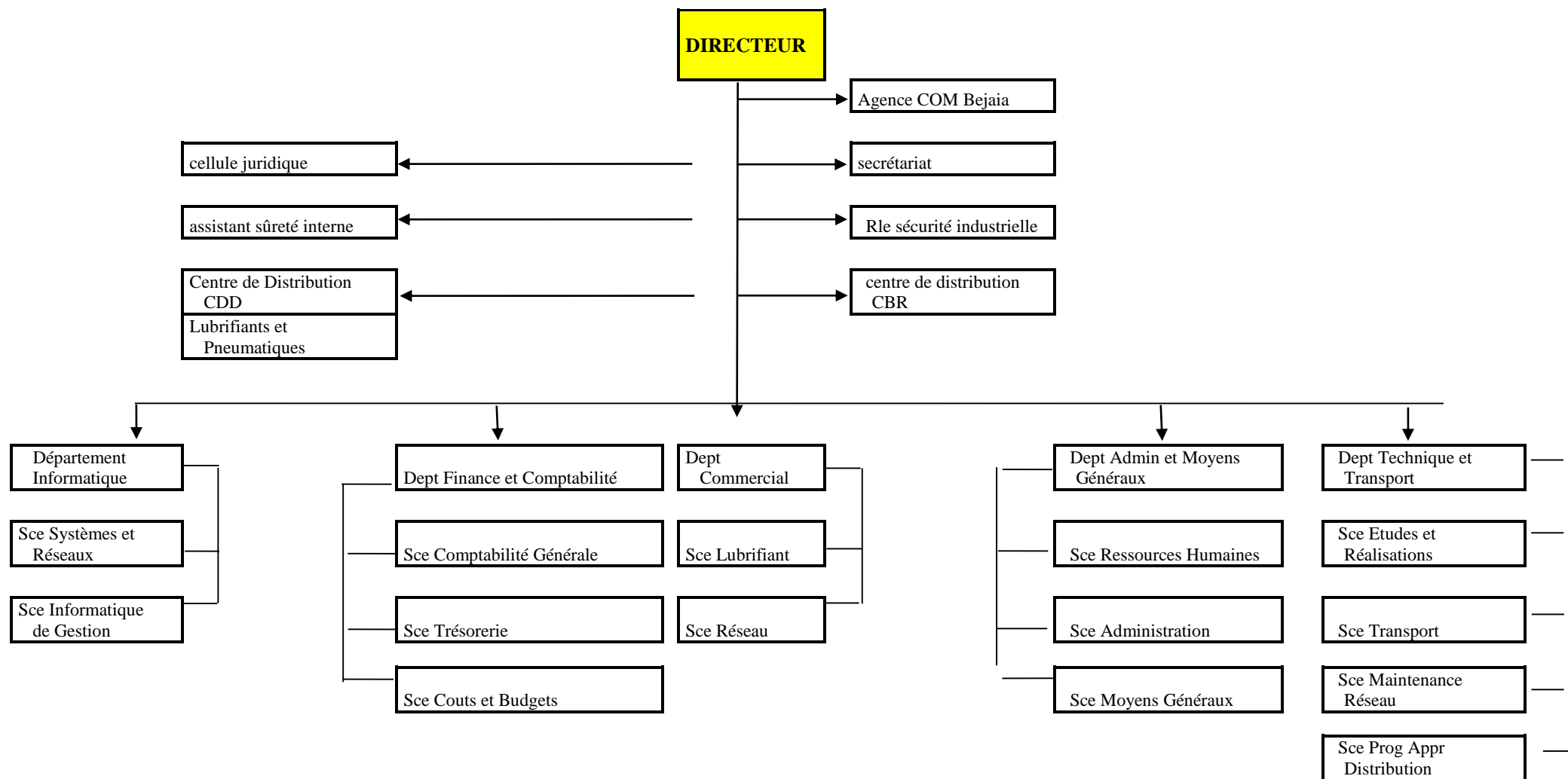
1.2.1. Mission et activité de l'organisme d'accueil

NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national. Elle intervient dans les domaines :

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

- de l'enfûtage GPL ;
- de la formulation de bitumes ;
- de la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants ; bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux
- du transport des produits pétroliers.

1.3. Organigramme général du DISTRICT COMMERCIALISATION DE TIZI-OUZOU



Source : Données interne à l'entreprise

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

1.4. Présentation des différents départements

NAFTAL a multiples départements tels que le commercial, les finances, Cellule recouvrement , Service (carburants et lubrifiants , produits spéciaux, pneumatique et réseau)et la comptabilité, l'administration et les moyens généraux, ainsi que le transport et technique, la numérisation offre de nombreuses opportunités d'amélioration.

1.4.1. Département commercial

En terme simple, le département commercial veille à

- L'application de la politique commerciale de l'entreprise adoptée ;
- Les points de vente NAFTAL.

1.4.1.1. Cellule recouvrement

C'est une cellule rattachée directement au département. Elle a pour fonction principale

- Elle Suit et contrôle le règlement des clients à terme ;
- Elle Procède aussi au recouvrement des créances sur clients ;
- Elle établit les reçus d'encaissement et saisit éventuellement les clients retardataires ;

Pour ce faire. Elle est en contact permanent avec les autres services.

1.4.1.2. Service carburants

Chargé de la commercialisation des carburants ,traiter et analyser les données du marché potentiel pour pouvoir établir les plans prévisionnels, gérer et contrôler le mouvement des stocks puis s'assurer de la qualité et de la conformité du produit.et enregistre, analyser et suggérer les solutions remédiant aux doléances de la clientèle.

1.4.1.3. Service lubrifiants et produits spéciaux

- Il s'occupe de la présentation et conseils à la clientèle en matière d'utilisations des lubrifiants de NAFTAL ;
- Suivi et de l'analyse des ventes des produits commercialisés par le centre multi produits ;
- Elaboration des plans d'approvisionnements, de distributions et répond aux doléances des clients.

1.4.1.4. Service pneumatique

Il s'occupe de

- Suivi et l'analyse des vents pneumatiques ;
- Elaboration des plans de ventes ;

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

- Etablissement des programmes et planning d'approvisionnement.

1.4.1.5. Service réseau

Chargé de gérer les réseaux des stations-service en l'occurrence les gestions directes (GD), les gestions libres (GL), les points de ventes agréés (PVA), analyser la performance de ses stations en gestion direct, veiller aux respects des normes de gestion, veiller à la présentation de l'image de marque de NAFTAL.

1.4.2. Département finances et comptabilité

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures Comptables puis il est traduit au bilan en fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilité, de trésorerie budget et de patrimoine. Il comprend essentiellement : la cellule contrôle et juridique, service, trésorerie, service comptabilité générale, service cout et budget.

1.4.2.1. Cellule contrôle et juridique

Il veille au

- Respect des normes de gestion ;
- Contrôle des TAC (Ticket à crédit) ;
- La protection du patrimoine ;
- Suivi des contentieux et litiges qui peuvent subvenir au cours de l'exercice de l'activité de NAFTAL.

1.4.2.2. Service trésorerie

Chargé de

- Contrôlé les flux recettes et dépenses du district ;
- Traiter les dossiers de paiement, d'investissement et autres dépenses ;
- Etablir la situation de rapprochement des comptes de trésorerie ;
- Contrôler les impayés et effectuer la comptabilisation des comptes et grand livre de trésorerie.

1.4.2.3. Service comptabilité générale

Il s'occupe de

- La traduction des documents aux écritures comptables ;
- Suivi de l'état des stocks, l'état des ventes et marges par points de vente ou par client ;
- Suivi du mouvement des stocks, leur réception et leur règlement ;

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

- La comptabilisation des charges salariales et de la déclaration fiscale.

1.4.2.4. Service coût et budget

Chargé de

- L'élaboration des budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du district ;
- Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du coût ;
- Collecter les informations comptables puis procéder au calcul des charges d'exploitation.

1.4.3. Département administration et moyens généraux :

Il a pour mission, d'assurer la gestion des moyens généraux du district, l'administration et la gestion des ressources humaines. Ce département s'occupe essentiellement du facteur humain, son épanouissement formation. Toutefois, Ces taches sont réparties comme suit.

1.4.3.1. Service moyens généraux

Il assure

- Les prestations de service en matière de transport, télécommunication et approvisionnement en fournitures ;
- La gestion du stock du magasin et de la réception du courrier, son enregistrement et sa répartition.

1.4.3.2. Service administration

Charger de

- Gérer le personnel en le déclarant aux assurances sociales ;
- Elaborer la paie mensuelle ;
- Fournir les données nécessaires pour le calcul de la prime de rentabilité collective.

1.4.3.3. Service ressources humaines

Son rôle est de Suivre l'évolution de l'effectif et du personnel en fonction des besoins du district
Et Elaborer le plan de formation annuel et organiser les départs en retraite.

1.4.4. Département transport et technique

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

Sa mission consiste en la maintenance du matériel, le plan de distribution ainsi que l'étude et la réalisation des projets. Il est divisé en plusieurs services

1.4.4.1. Service exploitation et maintenance

Il assure

- Le maintien du matériel des dépôts en veillant à la maintenance préventive et curative ;
- La répartition des volucompteurs des GD et l'achat de la pièce de rechange et son emmagasinage ;
- L'application des plans de maintenance du réseau.

1.4.4.2. Service transport

Chargé de

- Elaborer le plan d'approvisionnement et de la distribution par canal, par commune et par segments selon les prévisions du service carburant ;
- Suivre les contrats des transporteurs privés et gérer le matériel roulant, les pièces de rechange et le personnel de conduite.

1.4.4.3. Service d'études et réalisations

Son rôle est

- Elaborer les études technico-économiques et architecturales ;
- Entreprendre toute étude de rénovation ou d'extension des installations ;
- Suivre les situations des travaux, les constater sous forme de situations provisoires et les présenter au paiement.

1.5. Présentation du centre Multi Produit (CMP)

Le centre multi produit est un lieu de stockage et de vente d'une gamme variée de produits à s'avoir : les lubrifiants, les pneus, Les acides et l'eau distillée. Pour l'alimentation du stock, le CMP s'approvisionne de son fournisseur principal qui est la raffinerie d'Arzew. Le CMP est situé sur la route nationale N° 12 à 500 m du centre-ville de Tizi-Ouzou.

1.5.1. Présentation du centre de stockage et de distribution (CSD)

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

Le CSD de Tizi-Ouzou est implanté sur une surface de dix (10) hectares dans la zone industrielle d'Oued-Assi, environ 10km à l'est de cette ville, chef-lieu de la wilaya. Administrativement, il fait partie de la commune de Tizi-Ouzou, il est mis en marche le 02 février 2001. Il est doté d'installations annexes et générales, d'unités de stockage et de distribution des carburants et d'un hangar de stockage pneumatiques et lubrifiants.

La capacité de stockage du CSD est de 3000 m de carburants et de 500 m et 200 m d'huile usagée.

Le centre reçoit, stocke, vend et distribue les carburants, il s'approvisionne auprès des unités de CAROUBIER et d'EL HARRACH.

1.7. Situation informatique de l'organisme d'accueil

1.7.1. L'aspect Humain

District COM dispose de :

- Deux ingénieurs d'état en informatique dans le service ING (Information de gestion) ;
- Deux ingénieurs d'état en informatique au niveau de service réseau et le CSD.

1.7.2. L'aspect logiciel

Plusieurs applications ont été développées parmi elles, SGC , naftcompta, imosys, GRH, WINCANAL, NAFT COM et AMORT.

- **SGC** : Système de Gestion des Créances applicable au niveau de la cellule recouvrement ;
- **NaftCompta** : système pour le service Comptabilité Générale ;
- **Imosys** : Système de Gestion des Investissements.
- Le logiciel paie ;
- **GRH** : le logiciel Gestion des Ressources Humains ;
- **WINCANAL** : pour le service coûts et budget ;
-
- **NAFT COM** : logiciel de la facturation installer au niveau des centres.
- **AMORT** : logiciel de gestion des amortissements.

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

Section02 : les Outils et objectifs de la digitalisation de NAFTAL

Dans un environnement concurrentiel de plus en plus difficile, la survie et le développement de l'entreprise NAFTAL dépendent de sa capacité à s'adapter rapidement aux changements. Pour réussir cette transformation, l'accès à des informations fiables, pertinentes et en temps réel est primordial. C'est dans cette optique que les systèmes d'information jouent un rôle stratégique essentiel.

Cette étude vise à analyser en profondeur l'adoption et l'utilisation stratégique de ces outils numériques par NAFTAL, dans le but de dégager les meilleures pratiques et les facteurs clés de succès pour une transformation digitale réussie, tout en renforçant la compétitivité et la pérennité de l'entreprise.

2.1. Les outils digitaux au sein de l'entreprise NAFTAL

2.1.1. Les logiciels

L'élaboration de ces programmes est un aspect très important pour la construction d'un SI. Aujourd'hui, à l'exception de quelques processus, toutes les fonctions de l'entreprise sont automatisées et accessibles à tous les utilisateurs via le réseau, que nous allons présenter après. NAFTAL dispose d'une variété d'outils et applications TIC mais leur utilisation est hétérogène selon les différents services et les différents employés.

La mise en place de logiciels comme NOVACH, SDCOM, et WINCANAL chez NAFTAL a nécessité une adaptation des employés, facilitée par des formations spécifiques. D'après les entretiens menés ces logiciels ont confirmé une meilleure organisation de leur travail grâce à ces outils digitaux. La plupart des employés ont suivi des formations à leur arrivée, sauf pour certains logiciels jugés plus intuitifs. L'accompagnement par les ingénieurs a joué un rôle crucial dans cette transition. Contrairement aux attentes, NAFT Compta n'a pas rencontré de résistance significative, probablement grâce à son interface conviviale. Pour faciliter le changement, les répondants ont souligné l'importance de la formation continue et de l'accompagnement. Les stratégies de gestion du changement incluent l'information, la communication, la formation sur les nouvelles pratiques et l'implication des employés dans les projets de transformation. Cette approche participative semble avoir contribué à une adoption plus fluide des outils digitaux au sein de NAFTAL.

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

2.1.1.1. NOVACH

Un logiciel modulaire de gestion des ressources humaines disponible sur le réseau intranet de l'entreprise. Cette application destinée aux gestionnaires permet un accès centralisé à toutes les informations du personnel et de la paie. Le contenu diffusé est personnalisé en fonction de chaque utilisateur garantissant un accès sécurisé caractérisé par un code utilisateur et un mot de passe unique. Plusieurs modules sont opérationnels : gestion social, gestion de paie, gestion de formation, gestion de personnel qui couvre notamment la gestion des informations sur les salariés.

- Gestion des employés : Suivi des informations personnelles, des coordonnées, du statut d'emploi .
- Gestion de la paie : Calcul des salaires, gestion des retenues, paiements directs, etc.
- Gestion des congés et absences : Suivi des congés payés, congés maladie, absences.
- Gestion des performances : Suivi des évaluations de performance, des objectifs, des plans de développement.
- Gestion du recrutement : Publier des offres d'emploi, trier les candidatures, organiser les entretiens.
- Gestion de la formation : Planification des sessions de formation, suivi de la participation, évaluation des résultats.
- Gestion du temps et des présences : Suivi des heures travaillées, des horaires, des retards.
- Gestion des avantages sociaux : Administration des régimes d'assurance, des régimes de retraite, des congés payés.
- Reporting et analyses : Génération de rapports sur les données RH, analyses des tendances.

Les systèmes de gestion des ressources humaines (GRH) comme NOVACH sont généralement conçus pour automatiser et faciliter les processus liés aux employés, Ils peuvent également inclure des modules pour la gestion du recrutement, la gestion du temps et des présences, la gestion des avantages sociaux, ainsi que des fonctionnalités de reporting pour aider les gestionnaires à prendre des décisions informées.

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

2.1.1.2. Logiciel de paie

L'application PAIE de NAFTAL a été réalisée et mise en œuvre par les informaticiens. Le logiciel paie qu'utilise NAFTAL est post paie. Depuis, elle est mise à jour et actualisée conformément à la réglementation en vigueur et à chaque fois que le besoin s'est fait sentir. Sa fonction principale est le calcul de la paie mensuelle des travailleurs.

- Un programme qui permet la saisie du dossier administratif du travailleur à son recrutement ainsi que de ses éléments variables mensuels ;
- Un programme qui détermine, en cas d'octroi de rappels par l'entreprise, le montant des rappels par rubriques pour chaque travailleur. Il prend en charge le recalcule de la paie de la période concernée par les dits rappels en tenant compte des nouveaux éléments. Les montants déterminés seront versés automatiquement dans les fichiers des variables de chaque unité ;
- Un programme qui fait le calcul et l'édition de tous les états de paie ;

Au regard de tout ce qui précède, nous pouvons dire que l'application PAIE répond aux besoins des utilisateurs en matière de calcul de la paie, d'édition des états, de transfert de fichier pour la DRH/DG et de calcul de la retraite. Son principal inconvénient reste la non prise en charge du volet important qu'est la gestion des carrières du personnel.

2.1.1.3. WINCANAL

Le passage d'une comptabilité industrielle à une comptabilité analytique d'exploitation, puis à l'analyse et au contrôle des coûts ou comptabilité de gestion, enfin à la comptabilité est tout à fait significatif pour NAFTAL, du fait que l'exploitation de la comptabilité analytique, mise en œuvre depuis 2001 par la société, a pour objectif de répondre au souci des managers par :

- La dimension « maîtrise des coûts », qui constitue un facteur essentiel à prescrire dans l'élaboration du business plan national et international ;
- La préservation des parts de marché du portefeuille d'activité par une meilleure gestion des coûts des produits à marge libre et réglementée ;
- L'élaboration d'une cartographie des coûts (locale, régionale, nationale) par activité et par ligne de produit ;

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

- La construction d'une banque de données pour la gestion budgétaire. La mise en place du logiciel de comptabilité analytique « WINCANAL », système d'information intégré à celui de la comptabilité générale permet d'assurer l'authenticité et la fiabilité des coûts et des résultats par produit en conformité avec le schéma de distribution des activités de NAFTAL.

Figure N°02 : interface de logiciel WINCANAL.



Source : Données interne à l'entreprise

La technique de calcul retenue est celle dite méthode des « coûts complets réel. » Les informations fournies et éditées par le logiciel « WINCANAL », pour chaque activité seront soumises à l'analyse et à l'exploitation par les décideurs à la clôture de l'exercice de l'année. Le développement et enrichissement du logiciel de comptabilité analytique WINCANAL, sous forme d'interface informatique a pour ambition d'apporter des réponses par phase et en fonction de l'évolution actuelle de l'environnement concurrentiel, mais aussi de décloisonner la comptabilité de gestion par :

- De nouvelles approches et techniques de calcul modernes proposées par les solutions issues de la méthode des coûts partiels (direct casting), de la comptabilité d'activité et le coût objectif.
- La culture de comptabilisation, mais aussi l'interprétation des coûts des produits à faible et forte rentabilité.

2.1.1.4. NAFT GD

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

C'est d'un système informatique pour les stations-services en Gestion Directe, avec intégration automatique des écritures comptables. Fonctionnalités : gestions de stock, gestion des ventes sur piste et baie, suivi de la dotation, Suivi de la marge journalière, Gestion des stocks, Gestion du flux financier, Interface comptable.

Figure N°03 : interface de système NAFT GD



Source :donnés interne de l'entreprise

2.1.1.4.1. Gestion des achats de la GD

La gestion des achats de la grande distribution (GD) à NAFTAL implique probablement l'approvisionnement en carburant et en produits pétroliers pour les magasins et les opérations logistiques. Cela nécessite une planification minutieuse, la négociation de contrats et la gestion des flux de produits pour assurer une chaîne d'approvisionnement fluide. Des analyses de données sont également importantes pour optimiser les achats et minimiser les coûts.

2.1.1.4.2. Gestion des ventes, sur piste et baie

La gestion des ventes sur piste et baie dans le contexte de NAFTAL pourrait concerner la vente de carburant et de produits pétroliers aux clients sur les pistes de distribution (stations-service) et dans les baies de service. Cela implique la supervision des transactions, le suivi des stocks, la gestion des paiements et la garantie d'un service client satisfaisant. Des stratégies de marketing et de promotion peuvent également être mises en œuvre pour stimuler les ventes et fidéliser la clientèle

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

2.1.1.4.3. Suivi de la dotation

Le suivi de la dotation implique la gestion et le contrôle des ressources humaines allouées à différents départements ou fonctions au sein de l'organisation. Cela comprend le suivi des effectifs, des budgets salariaux, des recrutements, des promotions, des mutations et des départs. Dans le contexte de NAFTAL, cela pourrait également impliquer la gestion des effectifs dans les stations-service, les entrepôts, les centres de distribution et les bureaux administratifs. Un suivi efficace de la dotation permet de garantir que l'entreprise dispose des ressources humaines nécessaires pour atteindre ses objectifs opérationnels et stratégiques

2.1.1.4.4. Suivi de la marge journalière

Le suivi de la marge journalière à NAFTAL implique la surveillance quotidienne des revenus et des dépenses liés à la vente de produits pétroliers. En collectant et en analysant ces données en temps réel, l'entreprise peut évaluer sa rentabilité quotidienne, identifier les tendances et les opportunités d'optimisation, et prendre des décisions éclairées pour maximiser ses bénéfices.

2.1.1.4.5. Gestion des stocks

Le système de gestion des stocks de NAFTAL offre une solution complète pour optimiser la gestion des stocks. Il permet de suivre et de contrôler en temps réel les niveaux de stocks, en enregistrant les entrées et les sorties de marchandises. En analysant les données sur les ventes, les délais de livraison et les coûts de stockage, il aide à prendre des décisions éclairées sur les réapprovisionnements et les commandes à passer, ce système intègre un module comptable qui enregistre les coûts de stockage ainsi que les coûts des produits vendus, ce qui permet une traçabilité précise des flux financiers liés aux stocks. En fournissant des rapports détaillés et des analyses approfondies, il aide à optimiser la gestion des stocks et à réduire les coûts opérationnels. Le système de gestion des stocks de NAFTAL est un outil essentiel pour assurer une gestion efficace et rentable des stocks, en garantissant un approvisionnement optimal et une maîtrise des coûts

2.1.1.4.6. Gestion du flux financier

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

Pour optimiser la gestion du flux financier chez NAFTAL, plusieurs initiatives peuvent être envisagées. Tout d'abord, l'établissement de politiques de gestion des liquidités permettra d'optimiser l'utilisation des ressources financières et de réduire les coûts de financement. En parallèle, le renforcement des contrôles internes et l'utilisation de logiciels de gestion financière intégrés offriront une visibilité en temps réel sur les finances de l'entreprise, tout en prévenant la fraude et les erreurs financières. Une collaboration étroite avec des institutions financières permettra d'obtenir des conseils sur la gestion des risques et des investissements, tandis que l'analyse régulière des performances financières permettra d'identifier les tendances et les opportunités d'amélioration. Enfin, la mise en place de politiques de recouvrement efficaces et la surveillance des indicateurs financiers clés garantiront une gestion financière solide et conforme aux meilleures pratiques du secteur.

2.1.1.4.7. Interface comptable

L'interface comptable à NAFTAL pourrait être une plateforme numérique permettant de consolider et de gérer les données financières de l'entreprise. Elle pourrait offrir des fonctionnalités telles que la tenue de livres, la gestion des comptes fournisseurs et clients, le suivi des budgets, la génération de rapports personnalisés, la conformité réglementaire et la gestion des flux de trésorerie. Cette interface pourrait également faciliter la communication entre les différents départements de l'entreprise et les parties prenantes externes, tout en assurant la sécurité et l'intégrité des données financières.

2.1.1.5. NAFTAL CARD

C'est une carte dotée d'une sérigraphie, qui porte un circuit intégré capable de mémoriser une série d'informations, sécurisée par un code PIN, elle est personnalisée au client selon son choix (Matricule, Numérotée ou Nominative).

Figure n°04: présentation de la carte NAFTAL C



Source : <https://lapatrienews.dz/naftalcard-la-solution-naftal-de-paiement/>

Le propriétaire de la carte peut l'utiliser pour le paiement des produits et services au niveau de la station, il peut aussi la recharger à distance, cette carte est valide pour une durée de Trois (03) années renouvelables.

Ce nouveau mode de paiement par NAFTAL répond à plusieurs objectifs :

- donner la possibilité à chaque client d'effectuer le paiement de ses achats de produits et services NAFTAL commercialisés au niveau du réseau stations-service, à l'aide d'une carte à puce,
- réduire l'utilisation des bons carburants, réduire graduellement le recours à l'argent liquide pour le paiement.
- contribuer à la politique des pouvoirs publics visant à moderniser les systèmes de paiement et à généraliser le paiement électronique (e-paiement).

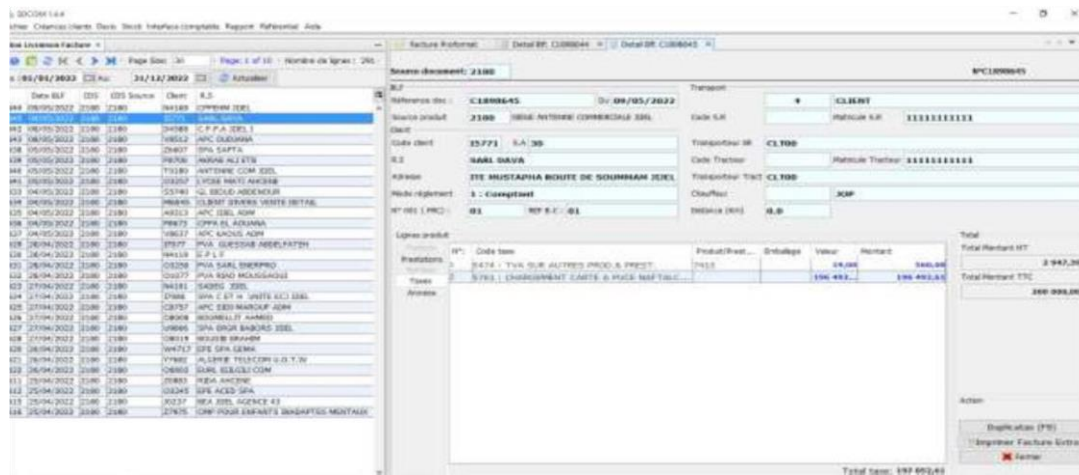
2.1.1.6. SDCOM

SDCOM (Système de Gestion des Clients et des Commandes) est une plateforme informatique développée par la direction générale de NAFTAL pour gérer efficacement les clients, les factures et les commandes. SDCOM, mise en place en 2019 pour remplacer le système précédent, Naft.com, représente une étape majeure dans la transformation digitale

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

et organisationnelle de la direction générale de NAFTAL. Développée par ses ingénieurs, cette nouvelle plateforme offre une approche complète pour gérer les clients, les factures et les commandes, avec pour objectif d'optimiser les processus de travail et d'améliorer la satisfaction client. Ce changement démontre l'engagement continu de NAFTAL à rester à la pointe de l'innovation technologique et à répondre aux besoins évolutifs de ses utilisateurs.

Figure N° 05 : interface de logiciel SDCOM



Source : données interne de l'entreprise

2.1.2. Application mobile

Dans le cadre de la transition vers les Progressive Web Applications, NAFTAL pourrait saisir une opportunité stratégique. Ces applications offrent une expérience utilisateur optimisée sur mobile, tout en simplifiant le processus de développement et de maintenance par rapport aux applications natives. De plus, elles permettent une accessibilité accrue sans nécessiter de téléchargement depuis les App stores, ce qui réduit les frictions et les coûts associés à l'installation d'une application. L'adoption des applications pourrait aider NAFTAL à répondre efficacement aux attentes croissantes des utilisateurs pour des interactions fluides et rapides sur mobile. Cette approche lui permettrait de rester à la pointe de la technologie tout en offrant des solutions pratiques et accessibles à ses employés et clients. Les Progressive Web Applications représentent une stratégie innovante et pertinente pour NAFTAL dans son parcours de digitalisation, lui permettant de tirer parti du potentiel croissant des smartphones dans notre société actuelle

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

2.1.2.1. NAFTAL KHADAMAT

L'application mobile NAFTAL KHADAMAT est un moyen de communication mis par l'entreprise NAFTAL pour la distribution et de la commercialisation de ses produits, cette application est un autre outil de communication digitale lancée par l'entreprise.

Figure n°06 : Application KHADAMAT de NAFTAL



Source : <https://www.naftal.dz/fr/index.php/archives/17937>

Cette application permet la diffusion des promotions et autres offres commerciales, la connaissance des produits et services disponibles (TPE Terminal Paiement Electronique, vidange, vulcanisation, lavage...etc.) au niveau desdites stations-service via une recherche rapide ainsi que les informations concernant chaque station-service (horaires d'ouverture, emails, numéros de téléphone...). Elle est destinée aux conducteurs détenteurs d'un Smartphone ou d'une tablette sous Android et disposant d'un abonnement au réseau 3G/4G. Elle sera gratuite et disponible en langues Arabe et Française et téléchargeable sur Google Play store. NAFTAL KHADAMAT propose plusieurs services et produits, à savoir la géolocalisation et itinéraires des stations-service et centres de conversion SIRGHAZ.

2.1.3. Les réseaux internet de NAFTAL

La généralisation de l'accès à internet et à la communication électronique est une condition pour la mise en place du SI intégré de NAFTAL. Avant, la direction générale, la direction marketing et les structures chargées de l'informatique étaient les seules bénéficiaires de la

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

connexion internet. Aujourd'hui, cette prestation profite à toutes les unités à l'exception des ateliers de production, les structures de maintenance, le service après-vente et la gestion des stocks. Pour les besoins de la communication électronique, il existe une boîte pour chaque direction centrale et direction d'unité.

2.1.3.1. Le site internet

Le site internet de NAFTAL, accessible à l'adresse www.naftaldz.com, est la plateforme officielle de la société algérienne NAFTAL, spécialisée dans la distribution de produits pétroliers.

Figure N°07 : interface de site NAFTAL



Source : <https://www.naftal.dz>

L'objectif principal du site internet de NAFTAL est d'offrir une plateforme d'information centralisée où les clients, partenaires et parties prenantes peuvent accéder facilement aux détails sur les produits du pétrole commercialisés par l'entreprise. Le site vise également à présenter l'entreprise son histoire, sa mission, sa vision et ses valeurs, de communiquer avec les clients et fournir des informations sur les points de vente, les stations-service, et potentiellement offrir un service client en ligne, fournir des actualités et partager les dernières nouvelles de l'entreprise, ses réalisations et ses projets futurs, proposer des informations sur la sécurité, l'environnement et le développement durable dans le secteur pétrolier.

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

2.2. Les objectifs de la digitalisation au sein de l'entreprise NAFTAL

Dans le cadre de sa transformation digitale, l'entreprise NAFTAL vise à tirer profit des outils numériques pour optimiser ses processus, améliorer son efficacité opérationnelle et renforcer ses relations avec les différentes parties prenantes. L'adoption réussie des outils digitaux adaptés constitue un levier stratégique majeur pour accompagner la transformation numérique de NAFTAL, en améliorant sa compétitivité, son agilité et sa performance globale, tout en répondant aux attentes croissantes de ses clients et parties prenantes. Les principaux objectifs et attendus sont La flexibilité la transversalité

2.2.1. La flexibilité la transversalité

La transformation numérique engagée par NAFTAL ces dernières années a permis d'insuffler une plus grande flexibilité et transversalité au sein de l'organisation grâce au déploiement d'outils digitaux performants. D'une part, l'adoption de solutions logicielles, des applications mobiles multi-supports et des sites web responsives offrent une grande flexibilité en permettant un accès et une évolution facilités, quel que soit le terminal ou le lieu. Les mises à jour fréquentes de ces plateformes ont permis de s'adapter rapidement aux évolutions réglementaires et aux nouveaux besoins opérationnels. D'autre part, le développement d'applications mobiles multi-supports a renforcé la transversalité en facilitant l'accès aux données et la communication entre les équipes terrain, les experts métiers et la direction. Le portail étendu aux clients et partenaires a également supprimé les barrières traditionnelles pour une meilleure intégration de l'écosystème. Conjuguées aux réseaux sociaux d'entreprise, ces solutions digitales ont ainsi permis de fluidifier les échanges et de décloisonner l'organisation, gages de réactivité et d'alignement stratégique dans la conduite du changement.

2.2.2. la rentabilité économique et financière

Le déploiement d'outils digitaux par l'entreprise NAFTAL s'inscrit dans une stratégie de transformation numérique visant à améliorer ses performances économiques et financières. Ces outils technologiques poursuivent plusieurs objectifs clés :

- Optimisation des processus et réduction des coûts opérationnels La mise en place de logiciels de gestion intégrés et d'outils collaboratifs permet de rationaliser et d'automatiser de nombreux processus métiers. Cela se traduit par des gains d'efficacité,

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

une diminution des tâches redondantes et des erreurs, ainsi qu'une meilleure productivité des employés, générant in fine des économies de coûts substantielles.

- Amélioration de l'expérience client et augmentation des revenus Le développement d'applications mobiles ergonomiques et de plateformes e-commerce intuitives vise à offrir une expérience utilisateur optimale aux clients de NAFTAL. Cela contribue à renforcer leur satisfaction, leur fidélisation et leur propension à consommer les produits et services de l'entreprise, entraînant ainsi une hausse des revenus.
- Renforcement de la visibilité et de l'image de marque La présence en ligne renforcée de NAFTAL à travers son site internet institutionnel, ses plateformes de vente en ligne et ses comptes sur les réseaux sociaux permet d'accroître sa visibilité et sa notoriété. Une image de marque positive et une communication digitale efficace peuvent influencer favorablement les décisions d'achat des consommateurs et attirer de nouveaux clients, stimulant les ventes et les recettes.
- Gain d'avantages concurrentiels En se dotant d'outils numériques performants et innovants, NAFTAL cherche à acquérir un avantage compétitif sur ses concurrents du secteur. Une transformation digitale réussie lui permettra de se différencier, d'améliorer sa compétitivité et de conquérir de nouvelles parts de marché, contribuant ainsi à la croissance de son chiffre d'affaires et de sa rentabilité.

À travers cette analyse, nous pouvons constater que les objectifs économiques et financiers sous-tendent largement la stratégie de transformation digitale de NAFTAL, en visant à optimiser ses coûts, stimuler ses revenus et renforcer sa position concurrentielle sur le marché.

2.2.3. La transparence

Un des principaux objectifs poursuivis par le déploiement d'outils numériques dans le cadre de la transformation digitale de l'entreprise NAFTAL est d'accroître la transparence au sein de l'organisation ainsi qu'avec ses parties prenantes externes. Cette transparence revêt plusieurs dimensions complémentaires.

Les solutions digitales de gestion intégrée et de collaboration favorisent une meilleure circulation de l'information et un partage facilité des données en temps réel entre les différents services et niveaux hiérarchiques. Cette fluidité informationnelle permet à chacun d'avoir une vision d'ensemble claire des processus et des activités en cours, renforçant ainsi la transparence

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

opérationnelle. Le déploiement d'applications mobiles et de plateformes en ligne destinées aux clients, fournisseurs et partenaires de NAFTAL vise à instaurer une transparence accrue dans la relation commerciale. En rendant accessibles des informations sur les produits, les services, les tarifs ou l'avancement des commandes, l'entreprise crée un climat de confiance et se positionne comme un acteur ouvert et transparent. La présence en ligne de NAFTAL sur son site institutionnel et les réseaux sociaux lui permet de communiquer de manière transparente sur ses activités, ses réalisations, sa stratégie et ses valeurs. Cette transparence en matière de communication corporate et d'image de marque renforce la crédibilité et la légitimité de l'entreprise auprès du grand public. Les outils numériques peuvent jouer un rôle clé dans la transparence en matière de reporting extra-financier, en facilitant le recueil, le traitement et la diffusion d'indicateurs pertinents sur les pratiques et les impacts de l'entreprise.

2.2.4. Sauvegarder des données et les informations de l'entreprise

Les logiciels de gestion intégrés permettent de centraliser, structurer et sécuriser les données de l'entreprise (opérations, clients, fournisseurs, employés). Le stockage fiable, la sauvegarde régulière et le chiffrement des données sont essentiels pour assurer leur pérennité et leur confidentialité.

2.2.5. Augmentation de la sphère d'influence

Le site web institutionnel, la plateforme e-commerce et les comptes sur les réseaux sociaux offrent à NAFTAL une vitrine numérique pour accroître sa visibilité, toucher de nouveaux marchés et renforcer son image de marque. Le marketing digital ciblé permet de promouvoir efficacement ses produits et services.

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

Section 03 : L'impact du pilotage du changement organisationnel sur la digitalisation au niveau de NAFTAL

La transformation digitale de NAFTAL illustre de manière saisissante les défis et opportunités liés au pilotage du changement organisationnel dans le secteur pétrolier algérien. Cette entreprise de distribution de produits pétroliers a entrepris une mutation profonde de ses processus et de sa culture, principalement axée sur l'intégration de technologies numériques avancées. L'introduction de logiciels spécialisés tels que SDCOM, NAFTCOMPTA, NOVACH, WINCANAL et NAFT GD a été au cœur de cette transformation, modifiant significativement l'organisation du travail au sein de l'entreprise.

Une enquête menée auprès des employés de NAFTAL révèle que l'adoption de ces outils digitaux a généralement été bien accueillie, contrairement aux appréhensions initiales concernant la résistance au changement. Les moyens utilisés par l'entreprise NAFTAL pour réussir les changements sont la communication, la formation et l'accompagnement. Ces leviers ont permis de mieux expliquer les raisons et les objectifs des changements induits, facilitant ainsi grandement l'adoption des nouvelles technologies.

3.1. La formation

La formation a joué un rôle crucial dans le pilotage du changement organisationnel lié à la digitalisation chez NAFTAL. L'entreprise a mis l'accent sur la formation des employés pour faciliter l'adoption des nouvelles technologies et outils digitaux.

Parmi ces logiciels, NOVACH a particulièrement bénéficié d'un programme de formation approfondi. Les employés interrogés ont souligné l'importance des formations dispensées pour maîtriser cet outil de gestion des ressources humaines, ce qui a grandement facilité son adoption. NAFTAL a adopté une approche flexible en reconnaissant que certains logiciels plus intuitifs ne nécessitaient pas de formation spécifique, démontrant ainsi une adaptation aux besoins réels des employés. La transformation digitale a nécessité le développement de nouvelles compétences, notamment dans l'analyse de données et l'utilisation d'interfaces digitales complexes. La formation a donc été étendue à ces domaines pour préparer les employés à leurs nouveaux rôles. L'entreprise a également mis en place un système de formation continue pour s'assurer que les employés restent à jour avec les évolutions technologiques et les mises à jour des outils digitaux.

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

3.2. L'accompagnement

L'accompagnement a été un élément clé de la stratégie de pilotage du changement chez NAFTAL. Il a permis de soutenir les employés tout au long du processus de transformation digitale. NAFTAL a mis en place des équipes de développement et de techniciens dédiés pour accompagner les employés dans l'adoption des nouvelles technologies. Ces équipes ont fourni un soutien continu, répondant aux questions et résolvant les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentaient.

La direction des ressources humaines a adopté une approche participative, prenant en compte les retours d'expérience des utilisateurs pour améliorer les logiciels, notamment NOVACH. Cette méthode a permis d'impliquer les employés dans le processus de changement et d'adapter les outils à leurs besoins réels. Pour faciliter l'adaptation des employés plus anciens aux nouvelles technologies, NAFTAL a mis en place un système de mentorat. Cette approche inclusive a permis de réduire les écarts de compétences entre les générations et de favoriser le transfert de connaissances. L'entreprise a reconnu que chaque employé pouvait avoir des besoins différents en termes d'accompagnement. Elle a donc mis en place des solutions d'accompagnement personnalisées pour s'assurer que chacun puisse s'adapter à son rythme.

3.3. La communication

La communication a été essentielle pour assurer le succès de la transformation digitale chez NAFTAL. Elle a permis de créer une compréhension commune des objectifs et des avantages de la digitalisation. NAFTAL a mis en place une communication claire et transparente sur les objectifs de la transformation digitale et ses impacts sur l'organisation du travail. Des sessions d'information régulières ont été organisées pour tenir les employés informés des progrès et des changements à venir. L'entreprise a développé de nouveaux canaux de communication avec sa clientèle, notamment à travers l'application mobile NAFTAL KHADAMAT et son site web. Ces outils ont permis de communiquer en temps réel sur les produits, les promotions et la localisation des stations-service.

NAFTAL a encouragé une culture de feedback ouvert, permettant aux employés de partager leurs expériences et suggestions concernant les nouveaux outils digitaux. Cette approche a facilité l'amélioration continue des systèmes et a renforcé l'engagement des employés dans le processus de transformation. Les équipes marketing et service client ont dû adapter leurs

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

compétences pour gérer efficacement les nouvelles interfaces digitales et communiquer avec les clients à travers ces nouveaux canaux.

D'après l'enquête menée au sein de l'entreprise NAFTAL, les employés utilisent tous les outils digitaux, des plateformes numériques et sont en majorité satisfaits de l'ensemble des outils digitaux qu'ils ont à leur disposition. Ceci permet également d'affirmer et mettre l'accent sur l'effort de l'entreprise en question de se moderniser et suivre les évolutions de l'environnement et le besoin de satisfaire les besoins de salariés vis-à-vis de l'utilisation des outils digitaux.

Le succès de cette transformation digitale chez NAFTAL repose en grande partie sur la capacité de l'entreprise à accompagner le changement, tant en interne qu'en externe. La mise en place d'un système de mentorat pour faciliter l'adaptation des employés plus anciens aux nouvelles technologies témoigne de cette approche inclusive. L'expérience de NAFTAL dans sa transformation digitale met en lumière la nécessité d'aligner la stratégie, la technologie, les processus et les ressources humaines pour réussir une telle transition. Cette étude de cas offre des enseignements précieux sur les défis auxquels sont confrontées les entreprises traditionnelles dans leur quête de modernisation, tout en démontrant les opportunités significatives qu'une transformation digitale bien menée peut offrir. Elle illustre comment un pilotage efficace du changement peut non seulement surmonter les obstacles initiaux, mais aussi poser les bases d'une organisation plus résiliente et adaptable face aux défis futurs du secteur pétrolier.

Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL

Conclusion

Le succès de cette transformation digitale chez NAFTAL repose en grande partie sur la capacité de l'entreprise à accompagner le changement, tant en interne qu'en externe. L'expérience de NAFTAL dans sa transformation digitale met en lumière la nécessité d'aligner la stratégie, la technologie, les processus et les ressources humaines pour réussir une telle transition. Cette étude de cas offre des enseignements précieux sur les défis auxquels sont confrontées les entreprises traditionnelles dans leur quête de modernisation, tout en démontrant les opportunités significatives qu'une transformation digitale bien menée peut offrir. Elle illustre comment un pilotage efficace du changement peut non seulement surmonter les obstacles initiaux, mais aussi poser les bases d'une organisation plus résiliente et adaptable face aux défis futurs du secteur pétrolier. L'analyse des différents résultats nous conduit à tirer des conclusions claires : la digitalisation constitue une grande opportunité dans l'amélioration des performances de l'entreprise. Cette transformation représente, pour les entreprises qui ont bien accompagné et impliqué leurs employés, une multitude d'opportunités, dont l'amélioration de leurs performances. L'analyse et l'interprétation des résultats concernant l'importance de la digitalisation au sein des différents services permettent d'affirmer que le passage vers le numérique a permis une meilleure organisation du travail des employés ainsi qu'une gestion efficace du temps, ce qui a un impact positif sur l'organisation de l'entreprise.

Conclusion général

Conclusion générale

La transformation digitale au sein de NAFTAL nécessite un pilotage du changement efficace pour accompagner les nouvelles technologies. La digitalisation est un processus complexe qui implique des changements organisationnels, technologiques et culturels. Les modèles de pilotage du changement fournissent des méthodologies et des outils pour gérer ces changements de manière structurée. Ils aident à anticiper les résistances au changement, à communiquer efficacement, à former les employés et à créer un environnement propice à l'adaptation des nouvelles technologies. En utilisant ces modèles NAFTAL peut maximiser les chances de réussite de son projet de digitalisation.

La digitalisation offre de nouveaux avantages aux entreprises, notamment en termes d'efficacité opérationnelle, de productivité, de réduction des coûts et d'amélioration de la prise de décision. En automatisant les processus, en mettant en place des outils de collaboration en ligne et en exploitant les données, NAFTAL peut améliorer sa réactivité, sa compétitivité et sa capacité à innover. De plus, la digitalisation permet souvent de repenser les modèles d'affaires traditionnels et d'explorer de nouvelles opportunités de croissance.

La digitalisation au sein de NAFTAL consiste en une transformation profonde et multidimensionnelle de l'entreprise, touchant à la fois ses processus opérationnels, ses outils technologiques et sa culture organisationnelle. Cette mutation s'articule autour de plusieurs axes.

La modernisation des infrastructures IT et l'adoption de logiciels spécialisés (SDCOM, NOVACH, WINCANAL, etc.) pour optimiser la gestion des différentes fonctions de l'entreprise. Le développement d'interfaces digitales tournées vers les clients, comme l'application mobile NAFTAL KHADAMAT et la plateforme My NAFTAL, transformant l'expérience client et la gestion logistique. L'automatisation de nombreux processus, notamment dans la gestion des ressources humaines, la comptabilité et la gestion des stocks, améliorant ainsi l'efficacité opérationnelle. La mise en place de systèmes de collecte et d'analyse de données pour une prise de décision plus éclairée.

L'évolution des compétences des employés à travers des programmes de formation et d'accompagnement au changement.

Conclusion générale

Nos résultats soulignent l'importance pour les organisations d'adapter un projet de digitalisation, en mettant l'accent sur la formation et le développement des compétences pour aider les employés à s'adapter aux nouvelles technologies. Les organisations doivent également s'assurer que les employés sont impliqués dans les processus de digitalisation et qu'ils sont en mesure de participer activement aux décisions qui les concernent.

En conclusion, le pilotage du changement est essentiel pour une transformation digitale au sein de NAFTAL. Les modèles de pilotage du changement aident à accompagner cette transformation en gérant les aspects humains, organisationnel et techniques du changement. De plus, la digitalisation a un impact positif sur l'organisation de l'entreprise en offrant des avantages tangibles tels que l'efficacité accrue et la création de nouvelles opportunités.

En combinant une gestion du changement efficace et une vision stratégique de la stratégie de la digitalisation, NAFTAL peut tirer pleinement parti des bénéfices offerts par cette transformation digitale.

Bibliographie

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages

1. AUTISSIER.D et MOUTOT.J,«Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, performance»,4e éd, Edition Dunod, Malakoff, 2016, P.09.
2. BELANGER Laurent : « Le changement organisationnel et le développement : la dimension humaine des organisations », Edition Caetan Marin, Montréal, 1994, P.357.
3. AUTISSIER.D et MOUTOT.J « Méthode de conduite du changement », Paris, Dunod, 2007, P.06
4. SHIMON Dolan.L« psychologie du travail et comportement organisationnel», éd, Gaétan Morin, Paris, 1996, P. 370
5. DEMERS, Christiane- De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. Ed. Gestion, vol. 24, n° 3, Paris, 1999, P. 131- 139.
6. STARBUCK William H.Organizational Growth Development -, In: Handbook of Organizations-Chicago: and Mc Nally, 1965, P 451-533.
7. AUTISSIER. D et MOUTOT. J-M, « Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action », Ed. Dunod, Paris, 2003 P.91-95.
8. AUTISSIER David et MOUTOT, Jean-Michel, op.cit. P.113.
9. Idem, P.124.
10. KOURILSKY, F -Du désir au plaisir de changer : comprendre et provoquer le changement-, Ed.Dunod, Paris, 2004, P.10.
11. ROMELAER Pierre-Changement d'organisation et ressources humaines.-Ed. Economica, Paris, 1997 P.308.
12. AUTISSIER et MOUTOT.-Op.cit. P.124-128
13. PINONCELY.Lalée. Premiers pas vers le digital- Ed. Eyrolles-paris, 2016, P152.
14. DEMERS Christian -Op.cit, 1999, P.131-139.
15. AUTISSIER.D. et MOUTOT.J.-M-Méthode de conduite du changement-, Dunod, Paris, 2007.
16. Idem, p.18
17. GILLES, Tenau- la résistance au changement organisationnelle; perspectives- Ed. L'Harmattan, Paris, 2005, P.31.

Bibliographie

18. AUTISSIER.D. et MOUTOT J-M., Méthode de conduite du changement- Dunod, Paris, 2007, P.19.
19. COLSON, A, « La conduite du changement au sein du secteur public : une contribution pour l'action. In Groupe de projet Ariane»,2005.
20. KANTER et al, 1992.P. 379-380
21. Alain VAS-Organisationnelle et diffusion du changement : une analyse par modèle de survie et l'introduction d'un système de gestion, Dynamique intégré du travail-, 13^{ème} conférence AIMS, 2004, P. 28.
22. Cités par NICAHINE Pierre ET Yves DE RONGE -Dictionnaire de gestion.- Paris : Ed. Armand Colin, 1996 P.107.
23. AUTISSIER et MOTOUT, Op.cit, P.132.
24. THEVENET Maurice-Impliquer les personnes dans l'entreprise. édition, Liaisons, Paris, 1995, P.144.
25. GROUARD, Benoit et autres, Op. Cit. 2005, P.32
26. Michael Porter - Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie-, édition Economica, 1980.
27. SOW M-S « la transformation digitale en entreprise de AUBRY Mathilde » éditions elipes, 2021 P.12.
28. BOUTTEAU Vincent NAIM David- La transformation digitale au sein des organisations- : Ed. EGG et EY, Paris, 2019, P.124.
29. Autissier, D., & Moutot, J. M. Le changement agile: Se transformer rapidement et de manière durable. Dunod, 2015.

2. Thèses et Mémoires

1. ETTIEN Fidel et Nathalie PERON - Maturité digitale et capacité absorptive : déploiement d'une stratégie de transformation digitale dans une entreprise agro-alimentaire. - Revue Gestion, vol. 36,2019, P 45-69
2. FAYON David- Mesure de la maturité numérique des acteurs bancaires dans une perspective de transformation digitale, gestion et management- Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Paris-Saclay, 2018, P167.

Bibliographie

3. Cités par BOUKRIF.M, « Ingénierie et pilotage du changement organisationnel, cas de la réforme des entreprises publiques Algériennes», Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, université de Bejaia, 2008, P.24.
4. COLLERRETTEN.P, Gilles.D et autres. Cités par ZERKHEFAOUIL, « Le changement organisationnel par la certification qualité au niveau des entreprises publiques Algériennes. Cas : Electro-Industries », Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister, en science de gestion à l'université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 2010. P 34
5. MEYER Alan.D Et al.-Organizations reacting to hyper turbulence.- In:Journal :Longitudinal Field Research Methods: Studying Processus in organizational Change, Sage, Thousand, Okas,CA, 1995,P.66-111
6. CHARPENTIER, P.« Les formes du management : la gestion du changement dans les organisations». In Cahiers français (n°21, juillet-août 2004, pp.29-36), Documentation française Paris,2004.
7. Cités par GHADDAB, Nadia et AOUADI, Sourou. - Les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines.-Tunis : Ed. Université virtuelle de Tunis, 2003, P.6
8. COULIBALY Oumou ,DEMBELE Assistant -Le e-recrutement comme illustration de la transformation digitale de la fonction RH : cas de l'ANEM de Tizi-Ouzou-, Mémoire Master en Gestion des Ressources Humaines 2021/2022.
9. BRAHAM hakim, IDOUGHI ghilas-La transformation digitale des entreprises Cas de : Danone Algérie DDA -Mémoire de Master en Sciences de gestion, Option : Entrepreneuriat, Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA ,2020/2021, P.20
10. COULIBALY Oumou DEMBELE Assitan « Le e-recrutement comme illustration de la transformation digitale de la fonction RH : cas de l'ANEM de Tizi-Ouzou». Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master Spécialité : GRH 2021/2022 P. 12
11. ZELMAT Anais ZEGGANE Rayane- L'impact du digital sur les modes de management Mémoire de Master management stratégique, université MOULOUD MAMMER DE TIZI OUZOUI ,2020/2021, P.94
12. FIORINI Chrystelle, (2001) « Face au changement : comment faire évaluer les pratiques professionnels des hospitaliers », Mémoire de l'école de la santé publique, Décembre

Bibliographie

13. SLIMANI Radia-Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induite par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : cas de l'entreprise publique algérienne de Bejaia.-Thèse doctorat en science de Gestion.- Université de Bejaia, 2015P.69-70

14. Mahjoub Slioui -La conduite du changement et son impact sur la transformation numérique des organisations- Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en gestion de projet ,2020.

3. Sites internet

1. <https://www.map24.com/quels-sont-les-avantages-et-les-inconvenients-de-la-digitalisation/>
2. <https://www.intelis-uemoa.com/la-digitalisation/>
3. Chai, P. « La dématérialisation et ses enjeux », Revue-économique, 2020, [La dématérialisation et ses enjeux \(chefdentreprise.com\)](#)
4. Journal du net « management »conduite du changement : les cinq principes à respect.
Www Journal du net.com/management/dossiers/
5. www.naftal.dz

Annexes

Annexes

Guide d'entretien

1. Quels sont les outils digitaux que vous utilisez quotidiennement ?.....
2. Quels sont les différents logiciels dont dispose l'entreprise ?.....
3. Quel est l'objectif de ces outils digitaux ?.....
4. Avez-vous déjà suivi une formation sur l'utilisation des outils digitaux depuis votre arrivée dans l'entreprise ?.....
5. Comment les résistances au changement sont-elles perçues et quelles sont les actions mises en œuvre pour les réduire ?.....
6. Dans quelle mesure estimez-vous que ces outils digitaux améliorent votre productivité ?.....

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale	7
Chapitre I : le changement organisationnel	11
Introduction	12
Section 01 : le changement organisationnel	13
1.1 Concepts et Définition.....	11
1.1.1 Définition du changement.....	11
1.1.2 Définition du changement organisationnel.....	13
1.2 Historique du changement organisationnel.....	14
1.2.1 La première période : la croissance et l’adaptation.....	14
1.2.2 La deuxième période : années (1970) “mort ou transformation “.....	15
1.2.3 La deuxième période : années (1970) “mort ou transformation “	15
1.3 Les Typologies du changement organisationnel selon AUTISSIER et MOUTOT(2003).....	16
1.3.1 Le changement prescrit : imposé et progressif	19
1.3.2 Le changement de crise : imposé et brutal	19
1.3.3 Le changement construit : volontaire et progressif.....	20
1.3.4 Le changement de crise : imposé et brutal.....	20
1.4 les facteurs internes et externes.....	21
1.4.1. Les facteurs externes.....	21
1.4.1.1. Le marché.....	21
1.4.1.2. La concurrence	21
1.4.1.3. Les innovations technologiques.....	22
1.4.1.4. La modification de l’actionnariat	22
1.4.2..Les facteurs internes.....	23
1.4.2.1..La stratégie	24
1.4.2.2..L’organisation.....	25
1.4.2.3 Les systèmes de gestion.....	25
1.4.2.4. Les outils	25

Table des matières

1.4.2.5. La culture.....	25
Section 02 : le pilotage du changement organisationnel	25
2.1. La définition du pilotage du changement organisationnel.....	21
2.2 Les phases du pilotage de changement.....	22
2.2.1 Une phase de diagnostic.....	22
2.2.2.2 Une phase de déploiement des leviers.....	23
2.2.2.3. Une phase de pilotage.....	23
2.2.3. Les acteurs du changement.....	23
2.2.3.1 Les Décideurs.....	24
2.2.3.2 Une équipe de projet.....	24
2.2.3.3 Les utilisateurs/ bénéficiaires.....	24
2.2.3.4 Les objectifs.....	24
Section 03 : leviers, domaines et principes du changement organisationnel	30
3.1. Les leviers du pilotage du changement.....	26
3.1.1. La communication.....	26
3.1.1.1. La première phase.....	26
3.1.1.2. La deuxième phase.....	27
3.1.1.3. La troisième phase.....	27
3.1.1.4. Le rôle de la communication dans le pilotage du changement.....	27
3.1.2. La formation.....	28
3.1.2.1. Le rôle de la formation dans le pilotage du changement.....	28
3.1.3. La motivation.....	29
3.1.4. L'implication (participation).....	29
3.2. Les domaines du changement organisationnel.....	30
3.2.1. La stratégie.....	30
3.2.2. La structure.....	31
3.2.3. Les systèmes.....	31
3.2.4. La culture.....	31
3.3. Les principes de pilotage du changement.....	31
3.3.1. Obtenir l'adhésion.....	32
3.3.2. Etre "psy".....	33
3.3.3. Communiquer.....	33

Table des matières

3.3.4. Coordonner les équipes.....	33
3.3.5. Savoir gérer dans le temps.....	33
Conclusion.....	38
Chapitre II : La transformation digitale.....	39
Introduction	40
Section 1 : la transformation digitale : concepts et définitions	41
1.1.Définitions de la transformation digitale.....	37
1.2.L'évolution de la transformation digitale.....	38
1.2.1. Des débuts centrés sur la technologie.....	38
1.2.2. La nécessaire adaptation des organisations aux nouvelles technologies.....	39
1.2.3. La prise de conscience de l'importance du phénomène.....	39
1.2.4. Les impacts concernent tous les champs de la société (industrie, services).....	38
1.3. Les avantages et inconvénients de la transformation digitale.....	40
1.3.1.Les avantages de la digitalisation.....	40
1.3.1.1. Le stockage et la conservation des données.....	40
1.3.1.2. L'augmentation de la sphère d'influence de l'entreprise.....	41
1.3.1.3. L'amélioration de la relation entre les entreprises et leur clientèle.....	41
1.3.1.4. La réduction de l'encombrement.....	42
1.3.1.5..L'accroissement des revenus.....	42
1.3.2. Les inconvénients de la digitalisation.....	42
1.3.2.1. La réduction de certains emplois.....	42
1.3.2.2. Un accès restreint.....	42
1.3.2.3.Une nouvelle adaptation.....	43
1.3.2.4.Les risques de perte et d'inaccessibilité.....	43
1.3.2.5.Les risques de piratage.....	43
Section 2 : la mise en œuvre de la transformation digitale	48
2.1. Les étapes de digitalisation des entreprises.....	44
2.1.1. Regrouper tous les acteurs pour digitaliser l'entreprise.....	44
2.1.2. Déterminer les services impactés par la transformation digitale.....	44
2.1.3. . Annoncez l'utilisation des outils digitaux.....	45
2.1.4. Créer une équipe interne pour mener des projets de transformation digitale.....	45
2.1.5. Commencez par les projets à faible risque de l'organisation.....	45

Table des matières

2.1.6. Adopter les outils digitaux par itération.....	45
2.1.7. Adopter les outils digitaux par itération.....	45
2.1.8. Mettre en œuvre une dynamique pour la digitalisation améliorée des processus.....	45
2.1.9. Développer les compétences dans les activités de base à l'aide des technologies Digitales.....	46
2.1.10. Annoncez l'utilisation des outils digitaux.....	46
2.2. Les facteurs clés du succès d'une transformation digitale.....	46
2.2.1. Une équipe soudée autour de la digitalisation.....	46
2.2.2. Participer au top management.....	47
2.2.3. Une vision structurée, formelle et partagée.....	47
2.2.4. Approche centrée sur le client.....	47
2.2.5. Une culture « Apprendre & tester ».....	47
2.2.6. L'écoute active de ses collaborateurs.....	47
2.2.7. Organisation horizontale agile.....	48
2.2.8. Implication des Ressources Humaines.....	48
2.3. Les objectifs la transformation digitale.....	48
2.3.1. Des objectifs d'ordre écologique.....	48
2.3.2. Des objectifs d'ordre économique et financier.....	49
2.3.3. La transparence.....	49
2.4. Les outils de la transformation digitale.....	49
2.4.1. Les sites internet.....	49
2.4.2. Les applications mobiles.....	50
2.4.3. Les logiciels métiers.....	50
2.4.4. Newsletters et landing pages.....	50
2.4.4.1 Newsletters.....	51
2.4.4.2 Landing pages.....	51
Section 3 : le rôle de pilotage de changement dans la transformation digitale.....	57
3.1. Les techniques de conduite du changement à l'ère du numérique.....	52
3.1.1.L'accompagnement.....	52
3.1.2. Le traitement des impacts.....	52
3.1.3. Le coaching.....	53
3.1.4.La création de nouveaux outils de gestion.....	53
3.1.5.La culture numérique.....	53

Table des matières

3.1.6. Le Team building.....	53
3.1.7. Le Mentoring.....	53
3.1.8. L'e-workshop.....	54
3.2. Les enjeux de la transformation digitale.....	54
3.2.1. Obtenir des résultats au quotidien tout en optimisant les coûts et le temps.....	54
3.2.2 Gain de temps.....	55
3.2.3. Réduction des coûts.....	55
3.2.4 Meilleure gestion des relations avec l'ensemble des acteurs d'une entreprise.....	55
3.2.5. Réduction des délais.....	55
3.2.6. L'amélioration de la relation client.....	55
3.3. L'impact du pilotage du changement sur la digitalisation.....	56
3.3.1 Gestion des résistances au changement.....	56
3.3.2. Formation et développement des compétences.....	56
3.3.3 Restructuration des processus et des workflows.....	56
3.3.4 Communication et engagement.....	57
3.3.5. Évaluation des progrès et ajustements.....	58
Conclusion.....	63
Chapitre III: le pilotage de changement organisationnel au service de transformation digitale cas : NAFTAL	64
Section 01 : Présentation Du centre de distribution Oued-Aissi Tizi-Ouzou	65
1.1. Historique de l'entreprise NAFTAL.....	60
1.2. Présentation du district COM Tizi-Ouzou.....	62
1.2.1. Mission et activité de l'organisme d'accueil.....	62
1.3. Organigramme général du DISTRICT COMMERCIALISATION DE TIZI-OUZOU.....	64
1.4. Présentation des différents départements.....	65
1.4.1 Département commercial.....	65
1.4.1.1. Cellule recouvrement.....	65
1.4.1.2. Service carburants.....	65
1.4.1.3. Service lubrifiants et produits spéciaux.....	65
1.4.1.4. Service pneumatique.....	65
1.4.1.5. Service réseau.....	66
1.4.2. Département finances et comptabilité.....	66
1.4.2.1. Cellule contrôle et juridique.....	66

Table des matières

1.4.2.2..Service trésorerie.....	66
1.4.2.3. Service comptabilité générale.....	66
1.4.2.4. Service coût et budget.....	67
1.4.3. Département administration et moyens généraux.....	67
1.4.3.1Service moyens généraux.....	67
1.4.3.2. Service administration.....	67
1.4.3.3. Service ressources humaines.....	67
1.4.4. Département transport et technique.....	67
1.4.4.1. Service exploitation et maintenance.....	68
1.4.4.2. Service transport.....	68
1.4.4.3Service d'études et réalisations.....	68
1.4.4.4. Présentation du centre Multi Produit (CMP).....	68
1.4.4.5. Présentation du centre de stockage et de distribution (CSD).....	68
1.5. Situation informatique de l'organisme d'accueil.....	69
1.5. L'aspect Humain.....	69
1.5. L'aspect logiciel.....	69
Section02 : les Outils et objectifs de la digitalisation de NAFTAL.....	75
2.1 Les outils digitaux de la transformation digitale au sein de l'entreprise Naftal.....	71
2.1.1. Les logiciels.....	71
2.1.1.1 NOVACH.....	71
2.1.1.2. Logiciel de paie.....	72
2.1.1.3.WINCANAL.....	73
2.1.1.4.NAFT GD.....	74
2.1.1.4.1. Gestion des achats de la GD.....	74
2.1.1.4.2 Gestion des ventes, sur piste et baie.....	74
2.1.1.4.3.Suivi de la dotation.....	75
2.1.1.4.4.Suivi de la marge journalière.....	75
2.1.1.4.5.Gestion des stocks.....	75
2.1.1.4.6.Gestion du flux financier.....	76
2.1.1.4.7.Interface comptable.....	76
2.1.1.5.NAFTAL CARD.....	76
2.1.1.6. SDCOM.....	77

Table des matières

2.1.2. Application mobile.....	78
2.1.2.1.NAFTAL KHADAMAT.....	78
2.1.3.Les réseaux internet de NAFTAL.....	79
2.1.3.1.La plateforme « My NAFTAL ».....	80
2.1.4.Les objectifs de la digitalisation au sein de l'entreprise NAFTAL.....	81
2.1.4.1 La flexibilité la transversalité.....	81
2.1.4.2 La rentabilité économique et financière.....	82
2.1.4.3. La transparence.....	82
2.1.4.4.Gestion optimisée des données et de l'information.....	83
2.1.4.5.Augmentation de la sphère d'influence.....	83
Section 03 : L'impact du pilotage du changement organisationnel sur la digitalisation chez NAFTAL.....	89
3.1. La formation.....	90
3.2. La communication.....	90
3.3. L'accompagnement.....	91
Conclusion.....	92
Conclusion général.....	93
Bibliographie.....	96
Annexes.....	101
Table des matières.....	103

Résumé :

La transformation digitale, devenue indispensable face à l'essor d'Internet et des réseaux sociaux, rencontre des résistances nécessitant une gestion efficace du changement. NAFTAL, entreprise algérienne, a entrepris cette transformation en modernisant ses infrastructures IT, adoptant des logiciels spécialisés et développant des interfaces digitales. L'étude révèle que le pilotage du changement est crucial pour le succès de cette transformation, permettant de gérer les résistances et maximiser l'adhésion des employés. La stratégie de NAFTAL inclut la formation, le développement des compétences et l'implication des employés dans le processus. Les résultats soulignent l'importance d'une approche combinant gestion du changement et vision stratégique de la digitalisation. Cette approche permet à NAFTAL d'améliorer son efficacité opérationnelle, sa productivité et sa capacité d'innovation, démontrant ainsi que la gestion du changement est un facteur clé de la réussite de la transformation digitale.

Mots clés : Digitalisation, changement organisationnel , transformation digitale