

République Algérienne Démocratique et Populaire

**Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique**

École Supérieure de Commerce

*Mémoire préparé en vue de l'obtention
d'un diplôme de master en sciences financières et comptabilité
Spécialité: Finance d'entreprise*

Thème :

**Impact de la transformation digitale sur la
performance de l'entreprise : méthodologie et
indicateurs d'implémentation**

Elaboré par :

MESSAOUD KHELIFI Yasmine

Encadré par :

Dr. HEMISSI Omar

Lieu du stage : Ernst & Young Advisory Algérie

Période de stage : du 03/02/2019 au 03/05/2019

Année universitaire : 2018 / 2019

République Algérienne Démocratique et Populaire

**Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique**

École Supérieure de Commerce

*Mémoire préparé en vue de l'obtention
du diplôme de master en sciences financières et comptabilité
Spécialité: Finance d'entreprise*

Thème :

**Impact de la transformation digitale sur la
performance de l'entreprise : méthodologie et
indicateurs d'implémentation**

Elaboré par :

MESSAOUD KHELIFI Yasmine

Encadré par :

Dr. HEMISSI Omar

Lieu du stage : Ernst & Young Advisory Algérie

Période de stage : du 03/02/2019 au 03/05/2019

Année universitaire : 2018 / 2019

Remerciements

Je remercie Dieu tout puissant de m'avoir donné la force et le courage d'accomplir ce modeste travail malgré les obstacles que j'ai connu en route.

Je profite par le biais de ce mémoire, pour exprimer mes vifs remerciements à toute personne contribuant de près ou de loin à l'élaboration de cet humble travail.

Je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur de mémoire Dr : Omar Hemissi pour sa disponibilité et aide précieuse qui sans elle ce travail n'aurait pas vu le jour.

Je le remercie pour son temps, sa sympathie et ses précieux conseils.

Je tiens à remercier tous mes collègues ainsi que les membres de la famille Elite association qui sans elle l'expérience à l'Ecole Supérieure de Commerce ne serait pas complète.

Je remercie également l'équipe d'auditeurs d'Ernst & Young pour leur non hésitation de m'aider et pour tout le savoir qu'ils ont partagé avec moi.

Dédicaces

Avec une profonde gratitude et sincères mots, je dédie ce modeste travail de fin d'étude à :

*Mes merveilleux parents, qui sans eux je ne serai jamais ce que je suis aujourd'hui, et je n'arriverai jamais où j'en suis.
Que dieu vous garde.*

A ma maman, pour ces interminables encouragements, pour la confiance qu'elle a en moi et pour m'avoir appris à être forte quoi qu'il en soit.

A papa, pour son incroyable personnalité, pour sa gentillesse et tendresse et son humour

A ma sœur, la personne la plus généreuse que je connais, pour ta bonté, ta spontanéité et pour ton soutien continu.

A mon frère ; pour son soutien et présence.

A mes chéries, Kika et Ikram, avec qui j'ai partagé les meilleurs souvenirs de mes années universitaires.

A Nadi pour sa présence, son aide précieuse et encouragements continuent pour l'élaboration de ce mémoire.

A tous mes amis, qui sans eux la vie n'aurait pas eu le même goût.

Je dédie ce travail à Sarah, Fayçal, Sidali, et Sara Bob qui sans eux ces trois dernière années à l'Ecole Supérieure de Commerce n'auraient pas eu le même goût.

SOMMAIRE**Remerciement**

Sommaire.....	I
Liste des tableaux.....	II
Liste des figures.....	IV
Liste des abréviations.....	V
Liste des annexes.....	VI
Résumé.....	VII
Introduction générale	A

CHAPITRE 1 : DÉFINITIONS ET CONCEPTS SUR LA DIGITALISATION3

Section 1 : Histoire et définition sur la transformation digitale.....	3
Section 2 : Les motivations et objectifs d'une transformation digitale :	8
Section 3 : Stratégie d'application de la transformation digitale en entreprise.....	11
Conclusion du premier chapitre.....	25

CHAPITRE II : L'ENTREPRISE À L'ÈRE DU DIGITAL.....27

Section 1 : Fonctions de l'entreprise touchées par la transformation digital.....	28
Section 2 : Les outils qu'apporte la transformation digitale en entreprise.....	34
Section 3 : Mesure de la performance financière dans une entreprise digitalisée.....	41
Conclusion du deuxième chapitre.....	46

**CHAPITRE 3 : ETUDE PRATIQUE SUR LA STRATÉGIE DE
TRANSFORMATION DIGITALE EN ENTREPRISE ET MESURE DE
SON IMPACT..... 48**

Section 1 : Méthodologie de recherche et caractéristiques du questionnaire	49
Section 2 : Traitement des données collectées et leur analyse.....	53
Section 3 : Apports et limites de recherche.....	94
Conclusion de l'étude pratique	98
Conclusion générale.....	100
Bibliographie.....	101
Annexes.....	104
Table des matières.....	106

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 :Taille des entreprises de notre échantillon.....	53
Tableau n°2 : Secteur d'activité des entreprises répondantes	54
Tableau n°3 : phase dans sa transformation digitale	55
Tableau n° 4 : Départements digitalisés	57
Tableau n°5 : Outils offerts par la digitalisation.	58
Tableau n°:6 Motivations de la digitalisation.....	60
Tableau n° 7 : Eléments limitant la digitalisation	61
Tableau n° 8 : Pourcentage des employés formés.....	63
Tableau n°9 : L'accord de l'entreprise sur le budget	65
Tableau n°10 : Métiers disparus.....	66
Tableau n° 11 : Business model changé.....	67
Tableau n° 12 :L'importance de la digitalisation	68
Tableau n° 13 :Investir dans la transformation au futur.....	69
Tableau n°14 :la réalisation d'un Questionnaire auprès des cliens sur leurs besoins et attentes ..	70
Tableau n° 15: L'orientation dans la stratégie	71
Tableau n° 16 : Les entretiens avec les employés des départements visés	72
Tableau n° 17 :croisement entre business plan et sondages clients effectués.....	73
Tableau n° 18 : Croisement Business plan et entretiens employés conduits	74
Tableau n°19 : Le test des solutions souhaitées	75
Tableau n°20 : l'ordre de priorité de La transformation des processus	76
Tableau n°21 :Evaluation de l'impact de la digitalisation au sein de l'entreprise.....	77
Tableau n°22 : Tableau d'alpha Cronbach.....	79
Tableau n°23 :Etude likert de l'impact	80
Tableau n°24 : Evaluation de l'impact des obstacles de la digitalisation	84
Tableau n° 25 : Test d'Alpha de Cronbach.....	86
Tableau n°26 : l'importance de certains obstacles lors de la transformation digitale de leur entreprise.	86

Tableau n°27 : détail financier	89
Tableau n°28 : Test de khi-deux	89
Tableau n°29 : Taille de l'entreprise	91
Tableau n° 30 : Test de Khi deux	92

LISTE DES FIGURES

Figure n° 1 : Représentation des périodes de l'informatisation de la société d'après Gilles Babinet	6
Figure n°2 : Pourcentages des moteurs à la digitalisation par ordre de citation 6	8
Figure n°3 : Inventorier les actifs digitaux de l'entreprise	19
Figure n°4 : Graphe résultant du questionnaire du Digitalomètre	20
Figure n°5: Flux automatisés de la fonction comptable	32
Figure n°6: Taille de l'entreprise des répondants	57
Figure n°7 : Secteurs participants dans notre étude	54
Figure n°8 : phase dans sa transformation digitale	56
Figure.n°9 : Départements digitalisés	57
Figure n°10 : Outils offerts par la digitalisation.....	59
Figures n°11 : Motivations de la digitalisation	60
Figure n°1 : Element limitant la digitalisation	62
Figure n°13 : Pourcentage des employés formés	64
Figure n°14 : L'accord de l'entreprise sur le budget.....	65
Figure n° 15 : Métiers disparus	66
Figure n° 16 : Business model changé	67
Figure n° 17 : L'importance de la digitalisation	68
Figure n° 18 : Investir dans la transformation au futur	69
Figure n° 19 : la réalisation d'un Questionnaire auprès des cliens sur leurs besoins et attentes	70
Figure n° 20 : L'orientation dans la stratégie	71
Figure n° 21 : Les entretiens avec les employés des départements visés.....	72
Figure n° 22 : Le test des solutions souhaitées.....	75
Figure n° 23 : l'ordre de priorité de La transformation des processus	76
Figure n°24 : Evaluation de l'impact de la digitalisation au sein de l'entreprise	78
Figure n°25 : Evaluation de l'impact des obstacles de la digitalisation.....	85
Figure n°26 : Phase de digitalisation dans les différentes tailles d'entreprise	90
Figure n°27 : Taille de l'entreprise et fonctions digitalisées.....	92

LISTE DES ABREVIATIONS

ATAWAD : Any time, any where, any device

MOOC : Massive Open Online Course

SAAS: Software as a Service

TIC : Technologie de l'Information et de le Communication

PME : Petites et Moyennes Entreprises

SAP : Système, Anwendungen, produkte

ERP : Entreprise resourcing planning

RPA : Robotic process in action

CRM : Customer relationship management

CA : Chiffre d'affaires

VA : Valeur ajoutée

BFR : Besoin de fonds de roulement

CEO: Cheif Executive Officier

CFO: Chief Financial Officer

LISTE DES ANNEXES

N°	Intitulé	Page
01	Questionnaire	112

Résumé

L'objectif de ce mémoire est de montrer l'importance de la transformation digitale des entreprises dans leurs différents départements et dans leur environnement, et donner une démarche bien organisée d'analyse et de transformation aux entreprises dites « classiques » qui souhaitent se lancer dans une transformation digitale ou celle qui ont raté leur transformation.

Il s'avère que par manque de ressources, d'outils, de compétences à leur portée financière ou de ressources inadaptées à leurs besoins, ces entreprises renoncent à un processus maîtrisé et s'engagent dans des voies qui ne sont pas à leur hauteur. Nous avons formulé notre recherche sur la transformation digitale et de son l'impact de cette stratégie sur les différentes fonctions de l'entreprise, les mesures que doit adopter l'entreprise pour réussir au mieux sa digitalisation et des questionnements sur ce qui affecte l'avancement ou non des entreprises en matière du digital.

Mots clés : transformation digitale, performance, indicateurs financiers, stratégie

Abstract

The objective of this thesis is to show the importance of digital transformation of companies in their different departments and environments, and to give a well-organized approach to analysis and transformation to so-called "classic" companies that wish to embark on a digital transformation or those that have missed their transformation.

It turns out that due to a lack of resources, tools, skills within their financial reach or resources unsuited to their needs, these companies are abandoning a controlled process and embarking on paths that are not up to their expectations.

We have formulated our research on digital transformation and its impact on the different functions of the company, the measures that the company must adopt to make its digitalization as successful as possible and questions on what affects the progress or not of companies in the digital field.

Key words: Digital transformation, performance, financial indicators, strategy

INTRODUCTION

GENERALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale :

L'heure est à la transformation digitale !

Dans un monde toujours plus connecté, l'avancement et la concurrence des entreprises numériques bouleversent les modèles d'affaires, les dirigeants d'aujourd'hui ne sont plus face à un choix, ils doivent se transformer.

Pourtant, de nombreux spécialistes et observateurs notent que les entreprises appelées « classiques », celles autour desquelles ce mémoire est élaboré tout particulièrement, ne sont que peu investies dans le monde du digital qui ne cesse d'évoluer à grande vitesse.

Ces entreprises sont dans l'obligation d'adopter une stratégie nouvelle, une structure organisationnelle plus flexible et plus performante, et à l'évidence la prise en compte des aspects financiers inhérents à son implémentation, telles que celles déjà testées au sein des entreprises innovantes dans le numérique, mais elles n'y sont hélas pas toujours préparées, ou encore pire, incapable d'en mesurer l'importance.

N'étant pas un phénomène passager, l'objectif de ce mémoire est donc de sensibiliser sur les rendements de la transformation digitale et de proposer une démarche permettant de la définir et de la mettre en œuvre afin de réussir ce virage dans la vie de l'entreprise. Car si la question de la digitalisation ne se pose plus, celle de sa mise en œuvre est au cœur des stratégies actuelles des entreprises.

L'intérêt porté au sujet est certes guidé par son actualité, mais aussi par le fait que les nouvelles technologies digitales ne cessent d'apporter aux entreprises en matière de visibilité, de rapidité d'accès à l'information et de son traitement ainsi que de visibilité, et particulièrement lorsque le processus de sa mise en œuvre est réalisé dans une logique d'investissement et non pas de coût conjoncturel. Il nous a donc paru intéressant de nous pencher sur des recherches, englobant plusieurs pratiques afin de répondre à la problématique suivante :

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Comment la stratégie de transformation digitale en entreprise est-elle élaborée et comment impacte-elle la performance de l'entreprise ?

De cette problématique découlent les questions subsidiaires suivantes :

- Qu'est-ce que la transformation digitale en entreprise et quel est l'impact de cette stratégie sur les différentes fonctions de l'entreprise ?
- Quelles sont les mesures que doit adopter l'entreprise pour réussir sa transformation digitale et en tirer le maximum de profit ?
- Le type ou la taille de l'entreprise exercent-ils une influence sur son degré d'avancement en matière de digitalisation ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La transformation digitale en entreprise conduit à l'automatisation des procédures entraînant principalement une augmentation du chiffre d'affaires.

Hypothèse 2 : La nouvelle stratégie adoptée par l'entreprise suit une approche basée sur les attentes de ses clients et des besoins de ses employés.

Hypothèse 3 : La taille de l'entreprise influe sur son degré d'avancement en matière de digitalisation.

Plan de travail

Pour pouvoir apporter des éléments de réponses à la problématique, nous avons divisé notre mémoire en trois chapitres.

Le premier chapitre, est consacré au contexte global de cette étude, visant ainsi à synthétiser la revue de littérature qui s'est attelée à définir ce qu'est la transformation digitale, mettre en avant les nuances entre les différents termes employés, les motivations qui ont poussé les entreprises déjà investies dans le digital à se lancer dans cette démarche. Ceci nous permet donc d'aborder l'aspect stratégique d'une telle décision afin d'appréhender cette nouvelle culture digitale.

Cette base posée, le second chapitre tente de mettre en avant les différentes fonctions de l'entreprise qui sont impactées par la transformation digitale et cibler les considérations susceptibles d'expliquer comment leurs processus ont été menés pour une meilleure

INTRODUCTION GÉNÉRALE

performance de l'entreprise, pour ensuite aborder les outils que cette stratégie propose de permettre aux managers de se familiariser avec ces technologies et prendre conscience de leur importance et leur impact sur la performance de l'entreprise.

Au regard de ces éléments, il sera utile de montrer comment la performance de l'entreprise est impactée par la transformation digitale, et ce, au moyen de l'analyse de quelques indicateurs clés de la performance, tout en mettant l'accent sur l'importance du choix du bon indicateur pour une meilleure appréciation du retour sur investissement de la digitalisation.

Enfin, le troisième chapitre est dédié à la mise en pratique de ces principes et méthodes, au moyen d'une enquête par questionnaire qui vise à tester le degré de prise de conscience de l'importance de la transformation digitale, chez des entreprises ayant déjà investi dans le digital et des indicateurs qui motivent l'engagement des entreprises dans cette perspective, tout en se concentrant sur l'importance accordée à la méthodologie d'implémentation de la digitalisation et son effet sur la performance de l'entreprise.

Une attention particulière est donc accordée aux postures stratégiques que l'entreprise doit entreprendre dans son management financier, pour garantir à la fois le recours à la digitalisation en tant qu'investissement et non pas en tant que coût de modernisation des outils de gestion, et en tant que moyen d'amélioration de la performance de l'entreprise dans un contexte où la rapidité d'accès à l'information, de son traitement et de son exploitation deviennent primordiales pour garantir cette performance.

CHAPITRE 1

DÉFINITIONS ET CONCEPTS SUR LA DIGITALISATION

Chapitre 1 : Définitions et concepts sur la digitalisation

Dans un monde toujours plus connecté, la survie de l'entreprise lui impose de procéder à des changements majeurs à différents niveaux afin de rester dans le marché. Les dirigeants n'ont maintenant plus le choix : l'heure est bien à la transformation digitale.

Ce bouleversement n'est pas nouveau. La transformation digitale recouvre une réalité absolue, surtout pour les entreprises dites «classiques», qui n'ont pas vues le jour dans une culture digitale. Elles ont été bâties sur un modèle révolu, elles doivent, donc, se lancer et réussir leur transformation afin de garder leur place sur le marché

Aujourd'hui, l'entreprise doit intégrer de nouvelles mutations fondamentales. Elles sont d'ordre économique et environnemental (la mondialisation, l'économie circulaire, le développement durable), institutionnel et managérial (la gouvernance d'entreprise, la surveillance financière, la morale et l'éthique).

Section 1 : Histoire et définition sur la transformation digitale

En ce début de XXIème siècle, chacun le constate quotidiennement, l'entreprise connaît des mutations majeures, son environnement aussi, l'entreprise désormais se transforme numériquement. Nous essayerons de comprendre dans cette section l'histoire de la transformation digitale et les différentes définitions sur la transformation digitale.

1. Histoire de la transformation digitale

La transformation digitale remonte à l'apparition d'Internet, Selon Christiane Waterschoot : « Le web est une technologie majeure du 21ème siècle. Sa nature, sa structure et son utilisation ont évolué au cours du temps, et, force est de constater que cette évolution a également profondément modifié nos pratiques commerciales et sociales. ».

Les années 1980 ont été celles de la micro-informatique et des infrastructures client/serveur.

Les années 1990 celles du Web. Les années 2000 celles du numérique au sens de « maîtrise de la donnée » dans une logique de flux de transport et de transfert. Les années 2010 sont celles du digital, au sens de technologie informatique portable qui permet de nouveaux usages et apporte de nouvelles données à gérer. Il y a, parfois, une confusion entre la notion de numérique et de digital que l'on utilise pour désigner les technologies informatiques portables avec des programmes, des données et des supports.

La notion de numérique renvoie davantage à la notion d'informatisation de la donnée, et par conséquent, l'automatisation de son traitement et de sa mise en valeur. « Digital » (dont l'étymologie renvoie à la notion de doigt) désigne la technologie portable en termes d'usage. D'où notre choix d'utiliser le terme « digital » et non « numérique » même si le digital prolonge et accentue l'importance de la notion de numérique de par le caractère central de la gestion de la donnée.¹

¹ Emily METAIS-WIERSCH, David AUTISSIER : *La transformation digitale des entreprises* ; EYROLLES, Paris Cedex, 2016, p12.

2. Définitions

2.1. Définition étymologique

Digital vient du latin digitalis, « qui a l'épaisseur d'un doigt », lui-même dérivé de digitus, «doigt »

En anglais, digit, « chiffre », et digital, « qui utilise des nombres » ont aussi les mêmes origines latines. Pour ce même usage la langue française dispose de l'adjectif numérique, d'où la subtilité de sens entre les deux mots selon la langue.

Pour la langue française donc : → Digital - qualifie ce qui se rapporte aux doigts, qui appartient ou qui est relatif aux doigts. Mais aussi, par anglicisme, synonyme de numérique. C'est-à-dire relatif au nombre, qui se fait grâce à l'utilisation de nombres, qui est évalué en nombre

2.2. Définition 1

D'après le dictionnaire du web : La transformation digitale, que l'on appelle parfois aussi transformation numérique, désigne le processus qui permet aux entreprises d'intégrer toutes les technologies digitales disponibles au sein de leurs activités.¹

2.3. Définition 2

Selon Wikipédia, La transformation digitale désigne les changements associés à l'intégration de la technologie digitale dans tous les aspects de la société humaine.²

2.4. Définition 3

Le site CIO définit la transformation digitale comme le résultat du croisement de la data en temps réel (provenant de : smartphones, appareils connectés, wearables, commerce mobile, vidéo surveillance, ...) avec les technologies modernes (ex : applications mobiles hébergées dans le cloud, architectures big data, intelligence artificielle, blockchain, ...) pour améliorer les produits, process et la prise de décisions en se basant sur le client, le produit et des insights opérationnels.

¹<https://www.1min30.com/dictionnaire-du-web/transformation-digitale-numerique> consulté le 15/05/2019 à 13h00

²https://fr.wikipedia.org/wiki/Transformation_num%C3%A9rique consulté le 15/05/2019 à 14h30

A travers ces définitions et bien d'autres, on voit que certains pensent que la transformation digitale est l'impact du fait de l'inter connectivité de tous les objets et gens en permanence, à n'importe quel moment et n'importe où dans le monde.

Dans ce cas on peut affirmer que la transformation digitale est l'impact du principe ATAWAD (Any Time Any Where Any Device en anglais au de partout à tout moment sur n'importe quel dispositif) sur l'entreprise.

D'autres définissent la transformation digitale comme la capacité à intégrer un nombre considérable, voire maximal des nouvelles technologies, tout en adaptant l'organisation de l'entreprise de telle façon à faire augmenter la rentabilité de l'entreprise et pérenniser sa présence sur le marché.

L'on peut, donc, considérer, sur la base de ces critères, que la transformation digitale est synonyme d'utilisation maximale des nouvelles technologies.

Il est sûr que la transformation digitale n'est qu'un mélange des deux concepts présentés à la fois.

Afin d'approfondir notre compréhension de la notion de transformation digitale, il est nécessaire de mieux cerner ce concept de transformation.

Pour élucider ce qu'une transformation peut signifier, nous pouvons prendre l'exemple du phénomène de passage de plusieurs matières premières et devenir un produit fini. (Le processus de production transforme les matières premières en un tout autre nouveau produit)

Mais quand on parle d'entreprise, cette transformation, est-elle un processus d'évolution, mutation, de changement ou de révolution ?

Quand une entreprise s'adapte à son environnement, cela veut dire qu'elle est à l'écoute des changements connus, et de la demande de ses clients et qu'elle tente, en permanence, d'en attirer de nouveaux. La transformation dont on parle, ici, est évolutive, car elle s'est faite au cours du temps ; il serait donc plus adéquat de parler d'évolution.

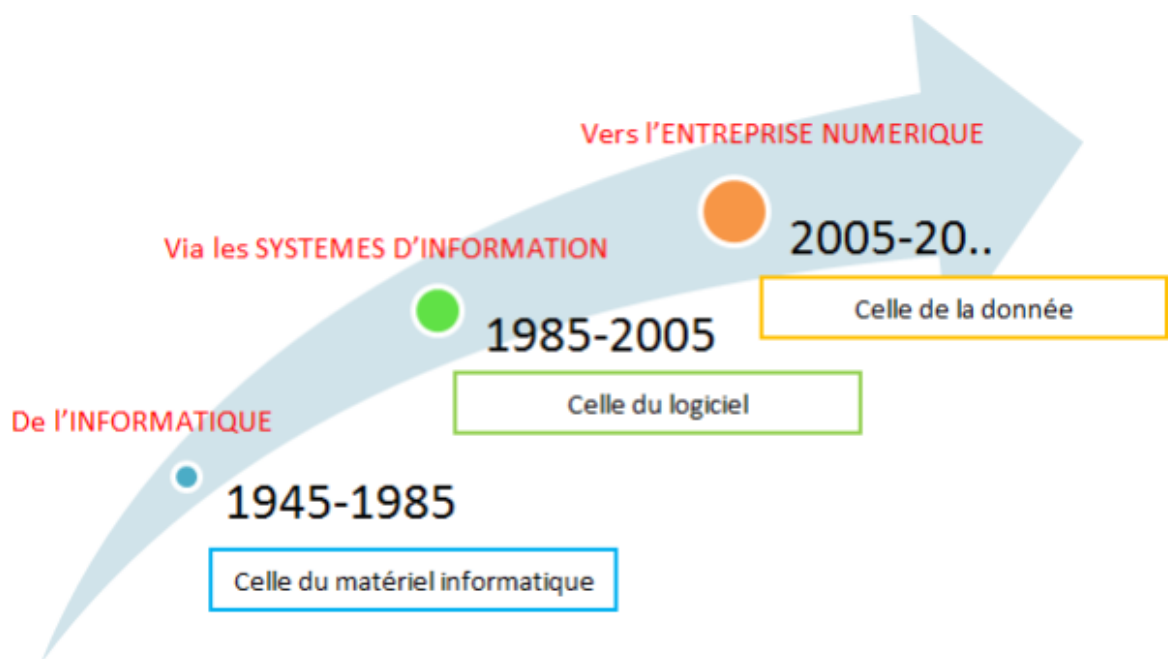
Et si une entreprise n'a pas pu évoluer, une transformation s'impose. Elle sera obligée d'opérer des changements drastiques, une réorganisation importante, affectée

par des facteurs externes qui poussent à l'apparition de cette transformation tels que le changement dans la demande, l'introduction des nouvelles technologies dans le marché et l'évolution de la concurrence.

Gilles Babinet, entrepreneur français affirme dans son livre « l'ère numérique, un nouvel âge de l'humanité » que la digitalisation est une forme de révolution numérique, il dit qu'il s'agit d'une nouvelle étape de l'humanité après les révolutions agricole, industrielle et des services.

Il distingue trois périodes significatives pour ce qui est de l'informatisation de nos sociétés

Figure n° 1 : Représentation des périodes de l'informatisation de la société d'après



Gilles Babinet

Selon lui, cinq mutations fondamentales vont bouleverser nos vies au cours de cette nouvelle révolution :

- Celle de la connaissance et les gains d'opportunité qui augmentent le champ des possibles.
- Celle de l'éducation avec, par exemple, le phénomène des MOOC et de l'enseignement à distance.

- Celle de la santé, avec la force de nouveaux outils notamment pour l'aide au diagnostic.
- Celle de l'industrialisation et la production avec l'apport des robots, des FabLabs, des imprimantes 3D.
- Celle du rôle de l'Etat avec l'open data et l'e-démocratie.

Conclusion

On en conclue que la transformation digitale engendre un « chamboulement » considérable sur l'entreprise par rapport à son organisation à son fonctionnement traditionnel. Nous allons, dans ce qui va suivre, examiner les raisons d'opter pour cette transformation et ses objectifs.

Section 2 : Les motivations et objectifs d'une transformation digitale :

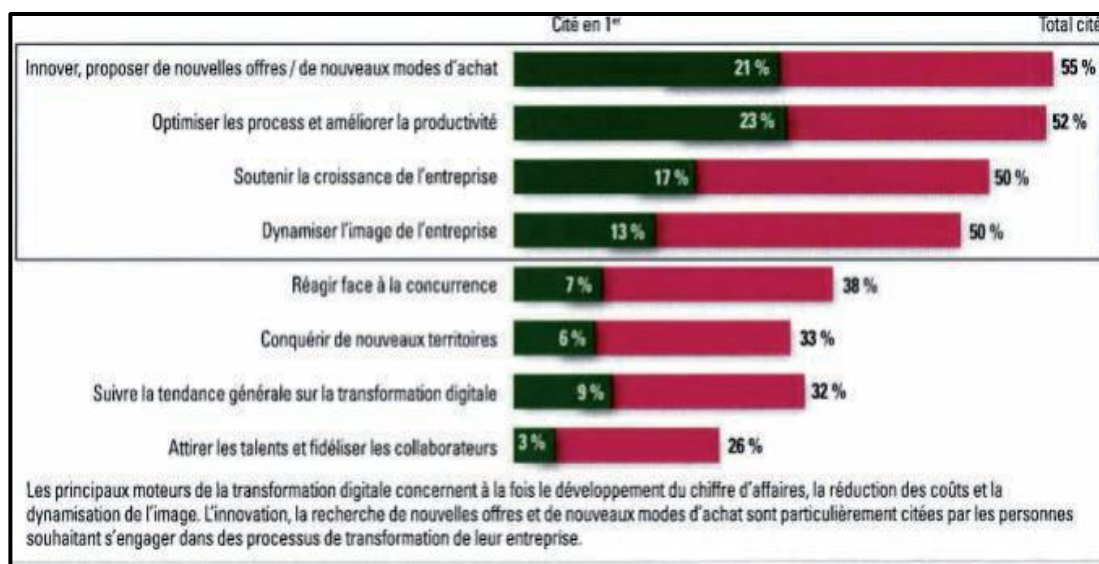
Toute entreprise se doit de faire évoluer sa stratégie, de façon à s'adapter au mieux à son environnement afin de garder sa place sur le marché

Les multiples changements que connaît l'entreprise ces dernières années la mettent pratiquement dans l'obligation de migrer vers la digitalisation.

1. Motivations à la transformation numérique

Le magazine 'Option Finance'¹ a demandé à des dirigeants d'entreprises ce qui les poussait vers une stratégie de transformation digitale. Les réponses sont regroupées comme suit :

Figure n°2 : Pourcentages des moteurs à la digitalisation par ordre de citation 6



Source : Option Finance, Hors-série n° 1344, 07/12/2015 , *Baromètre des Pratiques digitales*, 2015, Econocom

- **Innover proposer de nouvelles offres et/ou de nouveaux modes d'achat :**

Effectivement, l'innovation est désormais indispensable à la survie de l'entreprise dans son environnement. Les dirigeants savent que l'innovation leur permet de garder le contrôle, de créer

¹ Option Finance, Hors-série n° 1344, 07/12/2015 , *Baromètre des Pratiques digitales*, 2015, Econocom

de la valeur, conquérir de nouveaux marchés, anticiper les attentes potentielles de leurs clients afin d'améliorer son offre et se démarquer, en matière de qualité, de prix et/ou modes d'achat.

- **Optimiser les process et améliorer la productivité**

Ceci est le deuxième moteur à la transformation digitale le plus cité. La digitalisation en entreprise permet d'optimiser les process par l'utilisation des Technologie de l'Information et de la communication (TIC) afin d'atteindre les objectifs tracés.

- **Soutenir la croissance de l'entreprise**

Il est important que l'entreprise s'arme de tout outil pouvant s'aligner avec ses objectifs et même les booster afin de continuer de croître.

- **Réagir face à la concurrence**

Dans un environnement en perpétuel changement, l'entreprise, pour sa survie, doit être en mesure de faire face à la concurrence

- **Conquérir de nouveaux territoires**

Tout en gardant sa place dans le marché, l'entreprise doit viser haut pour avoir encore plus de parts de marché et devenir leader.

- **Suivre la tendance générale sur la transformation digitale**

Il est vrai que dans un environnement comme celui d'aujourd'hui, il est difficile de ne pas se lancer dans tout ce qui est tendance, car ceci fera perdre des opportunités et même des marchés à l'entreprise.

- **Attirer les talents et fidéliser les collaborateurs**

Quand une entreprise se lance dans une transformation digitale, elle envoie un signal, de qualité, à ses collaborateurs, concurrents, et employés potentiels.

Nous pouvons rajouter à cette liste :

- **Les attentes des clients et des collaborateurs**

Les clients et collaborateurs d'aujourd'hui s'attendent à être épatés et leurs espérances envers leur relation avec l'entreprise ne cessent d'augmenter, c'est pour cela que l'entreprise se doit d'être à la hauteur de leurs attentes.

- **Les clients sont désormais digitaux**

L'entreprise d'aujourd'hui sait pertinemment que la meilleure façon d'approcher un potentiel client ou de fidéliser l'existant passe par le biais des réseaux sociaux, des applications et internet, car elle sait qu'il est désormais digitalisé et qu'elle a plus de chance de l'impacter digitalement plutôt que par tout autre moyen.

- **Le business model n'est pas up to date**

Le business model de l'entreprise classique ne compte pas en lui les nouvelles idées innovantes, les nouvelles propositions et chaîne de valeur, d'où la nécessité de repenser son business à l'ère du digital.

- **Les domaines dans lesquels intervient la transformation digitale**

Plusieurs domaines de types différents ont été impacté par la transformation digitale on en cite les domaines de :

- Des nouvelles technologies
- De la santé et pharmaceutique
- Des services
- Des télécommunications
- La finance
- Le tourisme
- L'éducation
- L'électronique

Section 3 : Stratégie d'application de la transformation digitale en entreprise

Avant de parler de stratégie d'application de la transformation digitale, il convient d'abord de définir le concept 'stratégie' et de situer ses origines.

1. Cadre théorique de la stratégie de transformation digitale

1.1. Origines du terme 'Stratégie' :

L'origine du mot stratégie est le mot grec *strategia*, qui signifie l'art du général. L'art du coordonnateur de l'action des forces militaires au combat¹

D'autres sources, dit que le mot stratégie vient du grec et il est composé de deux parties, *stratos*, qui signifie armée, et *agos* qui signifie je conduis². Malgré cette distinction étymologique, la signification est la même : il s'agit de l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire : c'est l'art de réfléchir aux voies et aux ressources qui seront nécessaires pour gagner.

Il y a deux écoles qui découlent de cette approche :

1.1.1. L'art de la guerre selon Sun Tzu :

Plus de cinq cent ans avant Jésus-Christ, Sun Tzu, un militaire chinois considéré comme le premier guerrier qui a utilisé la stratégie dans la guerre, serait l'auteur de « l'art de la guerre ».

Ce texte fut, par la première fois, porté à l'attention de l'Occident en 1772, grâce à la traduction française du père Amiot. L'existence de Sun Tzu a fait couler beaucoup d'encre, certains ont nié son existence comme Samuel B. Griffith, et même si cet auteur a existé, d'autres ignorent si l'ouvrage qui lui a été attribué est bien écrit par lui. Les détails qu'on trouve dans ce livre sont organisés en treize articles, décrivant la philosophie d'une guerre, où le stratège donne de l'importance au plan élaboré par l'ennemi et de le contourner et d'assurer ses arrières au lieu de se focaliser sur les méthodes à utiliser pour l'anéantir.

Les treize articles se résument comme suit :

¹ R-A. THIETART, J-M. XUEREB, « *Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre* », Dunod, Paris, 2005, P21

² M. GERVAIS, « *stratégie de l'entreprise* », *Economica*, 2003 p 8

a) Les fondements de l'art militaire :

la guerre est une affaire d'importance vitale pour l'Etat, une question de vie ou de mort, la voie qui mène à la survie ou à l'anéantissement. Il est indispensable de l'étudier à fond, en s'appuyant sur cinq variables qui sont : l'influence morale, les conditions atmosphériques, le terrain, l'autorité, et la doctrine.

b) La façon de conduire la guerre :

Sun Tzu propose de mener le combat dans le moment opportun afin de préserver des vies humaines, et d'éviter que l'argent et les provisions ne s'épuisent. Ainsi, il recommande de bien traiter les prisonniers et de chercher à les assimiler.

c) La stratégie employée :

(La neutralisation des plans de l'adversaire) : l'idée centrale, ici, est de s'attaquer aux plans de l'ennemi avant toute chose, où les plus belles victoires sont celles obtenues sans combat. La stratégie s'intéresse donc à un moment de la guerre qui se situe dans l'entre-deux de la manœuvre menaçante et du combat, l'avantage étant obtenu en ayant une bonne connaissance de l'ennemi et de soi-même.

d) La préparation du combat :

la victoire vient de l'attention à éviter la moindre faute, et il faut avoir tout prévu, s'être préparé à toutes les éventualités, en connaissant ses forces et faiblesses, ainsi que celles de l'ennemi.

e) L'habilité dans les commandements des troupes :

l'idée présentée ici et qu'il est possible d'imaginer un grand nombre de combinaison de forces permettant d'obtenir la victoire, et le bon chef est celui qui a su acquérir auprès de ses troupes une autorité incontestée, sa puissance est de faire émerger le courage et l'intrépidité de la poltronnerie et de la peur et d'engendrer la force dans la faiblesse

f) La manœuvre du plein et du vide :

ce principe permet de choisir le moment et le lieu du combat le plus favorable, il autorise une réaction adaptée à l'évolution de l'action d'ennemie.

g) Les avantages à se procurer:

sur le champ de bataille, il faut être capable de créer des positions avantageuses, et cela se fait par la présence indispensable d'une bonne logistique, une parfaite organisation et un bon système d'information.

h) Les recommandations pour agir :

Sun Tzu précise dans cet article les variables essentielles que tout chef militaire doit garder à l'esprit pour s'assurer de la victoire, également les circonstances et le terrain qui déterminent l'action.

i) La tactique et la veille stratégique :

ce neuvième article traite surtout les problèmes purement militaires. Il fournit les principes généraux à respecter pour occuper le terrain, et tirer du moindre signal, même faible.

j) La connaissance du terrain :

la connaissance des lieux que les deux armées peuvent occuper permet de définir la formation qu'il faut donner à ses troupes et de décider s'il faut livrer la bataille ou différer l'engagement.

k) Les actions à mener selon les neuf types de terrain :

Sun Tzu recommande dans ce point l'action adéquate pour chaque type de terrain. Quel que soit le type de terrain, l'action doit toujours être rapide, de manière à jouer sur la surprise et tirer avantage du fait que l'ennemi n'est pas prêt.

l) L'attaque par le feu :

une telle violence n'est justifiée que lorsque la victoire ne peut être obtenue autrement, car pour Sun Tzu, le but de la guerre n'est pas d'apporter la désolation mais de procurer la paix à l'Etat.

m) L'utilisation d'agents secrets :

pour combattre efficacement l'ennemi, il faut disposer de renseignements préalables sur sa situation.

Le modèle et principes proposés par Sun Tzu constituent un ensemble parfaitement cohérent, et une source d'inspiration à tout décideur dans le marché d'aujourd'hui.

1.1.2. La stratégie militaire selon von Clausewitz

Les travaux de Carl von Clausewitz constituent l'un des traités militaires les plus volumineux et les plus universellement connus.

La guerre selon Clausewitz, est une simple continuation de la politique par d'autres moyens. Ainsi la guerre est une forme de l'engagement total et de longue durée pour affaiblir progressivement l'adversaire, alors que, selon Sun Tzu, la guerre était plus subtilement une façon de conduire l'adversaire à abandonner la lutte y compris son combat.

Clausewitz considère que la stratégie se situe avant le combat, et elle peut être définie comme suit : *« la stratégie est l'usage de l'engagement aux fins de la guerre. Elle doit donc fixer à l'ensemble de l'acte de guerre un but qui correspond à l'objet de la guerre. C'est-à-dire qu'elle établit le plan de guerres et fixe en fonction du but en question une série d'actions propres à y conduire ; elle élabore donc les plans des différentes campagnes et organise les différents engagements de celles-ci »*¹

Selon les stratégies de Sun Tzu et de Clausewitz l'art de la guerre est celui de la conduite d'un affrontement entre adversaires.

Mais, avec l'apparition de l'arme nucléaire, une autre forme d'action stratégique basée sur l'idée de la dissuasion a été introduite. Dans ce cas, la logique s'inverse et le but est alors de faire usage de sa « réserve puissance » pour dissuader l'adversaire de s'engager dans un conflit.²

¹C. Clausewitz., « *Et la théorie de la guerre* », dans *De la guerre*, les éditions de Minuits 1955. (C. MARMUSE, op. Cit. p p 69).

²M. Gervais, op. Cit. p 8

Ces différentes conceptions militaires de la stratégie, ont constitué des sources d'inspiration des managers d'entreprises, qui découvrent que, parfois, les logiques des stratégies « douces » à la Sun Tzu ou non offensives dans la ligne de la dissuasion ont du bon et permettent de disposer d'une plus grande variété stratégique¹.

Ainsi, selon Gervais, la stratégie militaire est transposée à la vie des affaires. En effet, on peut penser que l'entreprise mène vis-à-vis de la concurrence une lutte, dont l'enjeu est la survie et qu'elle cherche à modifier à son profit l'état de l'environnement, en explorant un maximum d'options et en établissant un plan de campagne qu'elle tentera d'exécuter au mieux.

1.1.3. Rapprochement entre la stratégie militaire et organisationnelle de l'entreprise :

Dans ce qui suit nous allons rapprocher entre l'entreprise comme unité organisationnelle et les principes de stratégie de guerre citées.

- a) Le pourquoi de la lutte, c'est-à-dire l'objectif voulu par la firme ;
- b) Le(s) lieu(x) du combat, c'est-à-dire l'environnement ou la concurrence ;
- c) Les voies du combat : la stratégie permet de choisir parmi les possibilités qui s'offrent à l'entreprise et d'éviter les contraintes ;
- d) Le mode opératoire de la lutte : faut-il engager une guerre ouverte ou se contenter d'un mode dissuasif ?
- e) Les moyens du combat, c'est-à-dire l'allocation des ressources résultant des choix effectués en (a), (b), (c) et (d) ;
- f) La mise en œuvre des moyens, c'est-à-dire la définition des activités et leur gestion ;
- g) Le contrôle continu des activités

Si on voulait catégoriser les principes précédents, on peut le faire selon 3 catégories : la première étant le « le choix » ou bien la « décision », la seconde serait le corps de la stratégie et la dernière serait la tactique.

¹C. Marmuse, op. Cit. p. 72

2. Définition de la stratégie en entreprise :

En business, les définitions du terme stratégie d'entreprise varient d'un auteur à un autre, chacun la définit selon sa vision et son angle de recherche.

Selon Igor Ansoff, « *la stratégie est l'un de critères de décision qui guident le comportement d'une organisation* »¹. Elle se fonde sur plusieurs critères qui constituent des règles devant répondre à quelques caractéristiques, et qui peuvent être : orientations, objectifs, stratégies commerciales, stratégies administratives, et même les grandes orientations opérationnelles.

Ainsi, si J. P.Sallenave intègre d'autres composants dans sa définition de la stratégie tels que : le plan, l'équilibre concurrentiel, et l'avantage de l'entreprise, en la définissant comme suit : « *la stratégie est un plan d'utilisation et d'allocation de ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de le stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée* »², Alain Charles Martinet estime, quant à lui, qu'elle: « *désigne l'ensemble des critères de décision, choisi par le noyau, pour orienter, de façon déterminante et sur la durée, les activités et la configuration de l'entreprise* »³. Cela veut dire que le noyau qui est le gouvernement de l'entreprise, va prendre des décisions, en s'appuyant sur un ensemble de critères, tel que : l'environnement, les règles, les normes, et les conditions nécessaires pour guider l'entreprise à atteindre ses objectifs, en s'intéressant au facteur du temps.

Selon Porter⁴, la stratégie de l'entreprise est : « *la combinaison des fins (objectifs) que s'efforcent d'atteindre les firmes et des moyens (des mesures) par lesquels elle cherche à les atteindre* ». Cette définition s'appuie sur deux éléments qui sont, d'une part, les objectifs et, d'autre part, les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs.

On constate, donc, que malgré la multitude de définitions de ce qu'est une stratégie, toute définition contenait deux concepts fondamentaux : les objectifs fixés, et les ressources mises en place afin de les atteindre.

¹I. ANSOFF, *Stratégie du développement de l'entreprise*, les éditions d'organisation, Paris, 1989, p110

²J.P SALLENAVE, 1984 (cité par P. JOFFRE, G.KOENIG, *Stratégie d'entreprise*, Antimanuel, les Editions d'organisations, 1984, p52)

³A.C. MARTINET, op. Cit. p.48.

⁴M. PORTER, « *Choix stratégiques et concurrence* », *Economica*, 1982 p XII

2.1. Stratégie de transformation digitale

Pour qu'une stratégie digitale puisse être mise en œuvre dans les meilleures conditions, il faut qu'elle soit « partie intégrante » de la stratégie globale de l'entreprise. Selon François-Xavier Sambron, pour le blog « Mon Entreprise Digitale » :

*“Le digital impacte l'entreprise dans toutes ses dimensions, aussi bien sur son offre de produits et services, son modèle économique, sa cible, sa zone de chalandise, ses méthodes de travail, sa communication, jusqu'à sa propre culture. En irriguant l'ensemble du fonctionnement et du positionnement de l'entreprise, le digital est donc indissociable de sa stratégie de développement. Il n'y a donc plus qu'une seule et même stratégie intégrée à avoir. D'ailleurs on ne devrait plus parler de stratégie digitale de l'entreprise, mais de stratégie de l'entreprise digitale.”*¹

Avant d'expliquer comment la stratégie de transformation digitale est élaborée et intégrée, on devrait commencer par comprendre l'environnement dans lequel naît cette stratégie.

A la veille de 2020, les entreprises repensent leur modèle et approche afin de s'attirer les nouveaux talents, la population la plus connectée de tous les temps. La population active d'aujourd'hui (nées entre 1980-2000) n'est qu'autre que ceux de la génération Y (les Milléniaux). Cette génération possède des attentes bien particulières : en quête forte de valeurs et de sens dans le travail, c'est aussi une génération de « zappeurs » qui ne craint pas le changement.²

Egalement dans cette même période, le développement technologique a atteint des sommets, il n'a jamais cessé d'évoluer et devient de plus en plus performant, et c'est ainsi que la concurrence sur le marché ne fait qu'augmenter ; car chaque entreprise cherche à avoir les dernières technologies et les adapter à l'ensemble de ses processus.

Si une ou plusieurs activités rentables au sein de l'entreprise ne sont pas digitalisées, l'entreprise en question ferait mieux de se préparer à les abandonner partiellement ou en totalité à moins d'y apporter une touche digitale.

¹ François-XAVIER sambron, « « Moi, TPE/PME, je veux réussir ma transformation digitale ! » » sur le blog omninov.com, Mai 2019, <http://www.omninnov.com/2015/05/tpeme-veux-reussir-transformation-digitale-episode-3-cles/>

² <https://elandestalents.com/mieux-collaborer/big-data-millennials-et-marque-employeur-quand-la-transformation-digitale-bouleverse-les-rh/> consulté le 30/04/2019 à 16h30

Comme nous l'avons déjà relevé, on parle de stratégie digitale par abus de langage, alors qu'en réalité on doit mettre une stratégie d'entreprise, dans un écosystème digital. Ainsi l'entreprise se doit de revoir tous ses process, ses leviers et son offre.

Pour qu'elle soit efficace, cette stratégie doit s'inscrire dans une sphère plus large que l'entreprise elle-même, elle devrait sentir qu'elle contribue à la digitalisation de l'économie en général.

2.1.1. Etapes d'élaboration de la stratégie de digitalisation :

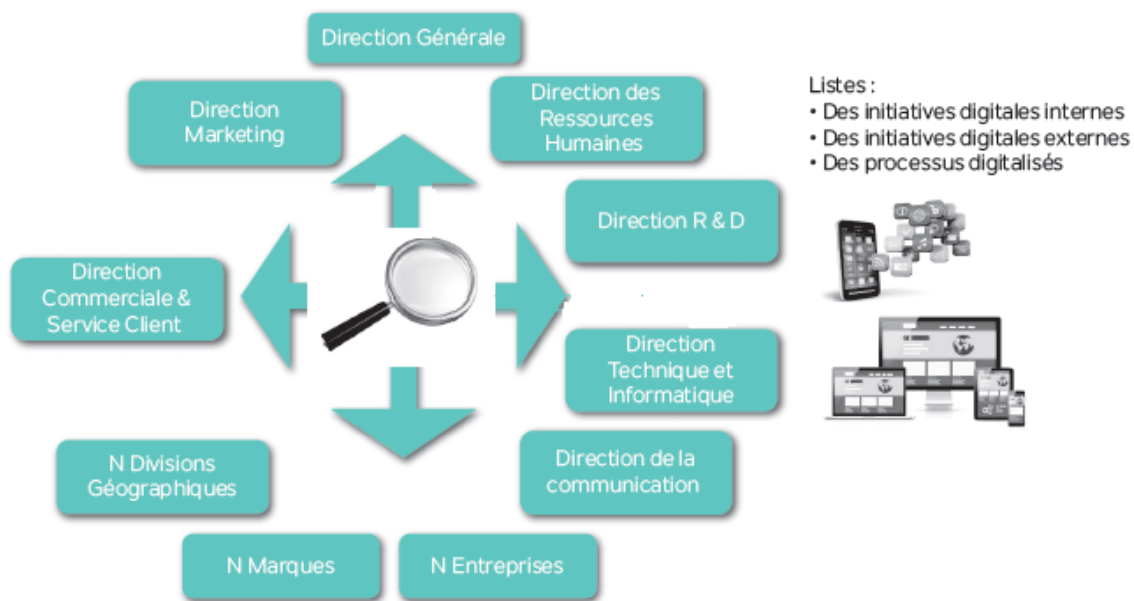
Étape 1 : déterminer la maturité digitale de l'entreprise

Etape primordiale, qu'elle se fasse en interne ou bien en externe à l'aide d'un cabinet de conseil, la détermination de la maturité digitale de l'entreprise est le point de départ de la stratégie de digitalisation.

La maturité digitale est la capacité de l'entreprise d'intégrer les nouvelles technologies dans ses process. Pour être déterminée ou bien mesurée, l'entreprise doit faire un inventaire sur les outils qu'elle a déjà en sa possession et qu'elle utilise déjà et maîtrise.

Cet inventaire permet aux dirigeants de prendre conscience des actifs digitaux de l'entreprise à tous les niveaux, d'évaluer ces outils et voir s'il y a possibilité de continuer d'exploiter ces outils ou bien s'ils doivent être renouvelés ? Ou bien juste transférés à un autre département qui en fera meilleur usage, ou alors éparpillé sur l'ensemble des départements et/ou processus dans l'entreprise ?

Figure n°3 : Inventorier les actifs digitaux de l'entreprise



Source : Emily Metais-Wiersch, 2018.

Après réalisation de l'inventaire et prise de connaissance de l'existant (physique), les dirigeants se pencheront sur les processus digitalisés, ou bien à l'avancement de leur démarche si le digital a été introduit auparavant mais sans une stratégie définie au préalable.

Deux choix s'offrent à l'entreprise : soit faire ce diagnostic en externe à l'aide d'un cabinet de conseil en matière de digitalisation (on en parlera en détails dans le chapitre suivant), soit le réaliser en interne à l'aide de questionnaire développé par des experts en matière de transformation digitale.

Nous prenons en exemple l'outil développé par Bpifrance, nommé MonDigitalomètre, proposé gratuitement sur leur site web (Bpifrance.fr). C'est un outil d'autodiagnostic offert aux entreprises qui souhaitent se digitaliser ou bien qui voudrait savoir l'état d'avancement de leur démarche digitale déjà entamée.

Il suffit de répondre à 22 questions divisées en 4 secteurs : Les ventes, Piloter, Produire et se Transformer.

Après avoir répondu aux questions ayant comme réponse une échelle allant de « non concerné » jusqu'à « oui totalement », le résultat s'affiche sous forme graphique comme suit :

Figure n°4 : Graphe résultant du questionnaire du Digitalomètre



Et il est accompagné par des commentaires pertinents expliquant le dessin obtenu et des conseils très précis pour chacun des secteurs testés.

Il existe quatre niveaux de maturité dans l'entreprise¹ :

Les entreprises initiées « les Beginners » : Dans ce type l'entreprise est à ses début dans le monde du digital, nombreuses sont dans cette phases. Ve type est toujours à la recherche de la stratégie adéquate à implémenter, elles ont mis en place quelques test numériques mais sans avoir une vision stratégique globale qui est en liaison avec la politique générale qui règne dans l'entreprise ni dans son marché.

Les entreprises opportunistes « les Fashionistas » : Ce genre d'entreprises ont mis en œuvre divers moyens digitaux, mais de manière fractionnée, dans le sens où ces moyens sont implémentés verticalement sans prendre en considération les processus de vente et de production.

¹Les Echos, La digitalisation de l'entreprise : 8 étapes clés, [PERRINE GRUA](#), LE 26/11/2012

Aucune clairvoyance globale ni plan établi avec un objectif précis à atteindre. Ce qui entraîne des failles dans l'organisation globale.

Une culture digitale est bien présente dans ce type d'entreprise ; mais elle n'est pas émise d'une façon homogène.

Les entreprises conservatrices « Conservators » : contrairement aux opportunistes, ce type d'entreprises ont une vision globale des éléments nécessaires afin d'atteindre le niveau de maturité souhaité, sauf qu'il leur ait difficile de réaliser concrètement ceci et donc leur digitalisation est peu développée.

Les outils digitaux fondamentaux sont bien maîtrisés, mais la non diffusion de l'information dans l'entreprise réduit son efficacité.

Les entreprise éduquées « Digiratis » : Ce sont des entreprises qui vivent et respirent 'digital', elles sont les plus avancées dans le domaine de transformation digitale. Elles ont alloué un budget énorme à cette stratégie et ont élaboré un plan détaillé afin d'atteindre leur objectif. Aussi leurs données et résultats sont sérieusement analysés et traités afin de faire sortir les tendances et renforcer les prévisions.

Leur digitalisation touche tous les process de l'entreprise (verticalement et horizontalement) c'est pourquoi l'organisation interne est très modifiée.

Étape 2 : La digitalisation de tous les services et des collaborateurs ?

C'est la digitalisation de tous les départements, vu la simplicité des outils proposés par la transformation. Tous les employés sont en mesure de les utiliser. Il faut donc assurer la simultanéité de la transformation dans tous les départements, afin d'avoir une synergie entre les équipes et une mutualisation des supports d'informations. Cela fera en sorte que chaque département ressente sa part de responsabilité au cours de cette transformation et s'investira davantage dans cette digitalisation.

Étape 3 : Privilégier les usages digitaux des clients et pas les outils digitaux

La digitalisation de l'entreprise réussira sans embûche si sa stratégie est en harmonie totale avec les usages digitaux de ses clients.

Et donc l'entreprise doit connaître son client, c'est pour ceci que le terme CRM (Customer Relationship Management) s'est répandu ces dernières années. Il s'agit d'un ensemble d'outils techniques utilisés dans le but de capter, traiter et analyser les données créées par les habitudes et comportements des clients.

Une étude récente a montré que, lors de la réservation de chambre d'hôtels le client donne 9 fois plus d'importance aux feedbacks laissés par les clients passés par cet hôtel que les arguments avancés par l'hôtel en question. Et c'est ainsi que le focus sur 'l'expérience client' est né.

Selon le site web Forceplus.com, l'expérience client à l'ère du digital comprend essentiellement les utilisateurs (expérimentés) possédant une interface numérique, (ordinateur, tablette ou smartphone). La recherche d'un produit en ligne, l'aide d'une application mobile pour trouver l'emplacement le plus proche d'un magasin, la recherche d'informations de support technique sur un smartphone, sont des expériences de clients (numériques).¹

Toutes les données générées par cette dite « expérience clients », nous permettent, après regroupement, traitement et analyse de prédire le comportement des clients et de faire ressortir des tendances afin de mieux les approcher et être à l'écoute de leurs besoins et préférences.

Étape 4 : Convaincre le comité exécutif en apportant des résultats concrets

Le projet de digitalisation nécessite un financement considérable, et il dépend de la décision du comité exécutif. Afin de convaincre ces décideurs, il faut préparer des présentations regroupant les informations recueillies après avoir effectué un audit interne auprès des différents services qui bénéficieront de cette transformation. Ainsi que monter les résultats en chiffres, et ce à travers des indicateurs clé de la performance (KPIs) et/ou des exemples sur l'efficacité que connaîtra le process de l'entreprise en matière de gain de temps rentabilisable.

Étape 5 : Assurer l'adhésion des autres départements

Beaucoup pensent que la transformation digitale en général ou le digital en particulier ne touchent que les départements IT, marketing et communication. Or ceci est faux, c'est dans cette étape qu'il faut sensibiliser l'ensemble des employés dans tous les départements de l'entreprise de l'apport du digital dans leur travail. C'est pour cela qu'il faut intégrer cette transformation au

¹<https://www.forceplus.com/experience-client-ere-digitale> consulté le 30/04/2019 à 23h30

cœur de la culture de l'entreprise et accepter le temps d'adaptation qu'elle requiert. Il est donc nécessaire d'investir dans la formation du personnel, afin de pouvoir maîtriser les outils offerts par cette transformation mais aussi pouvoir interpréter ses résultats et prendre en conséquence les bonnes décisions.

Étape 6 : l'internalisation ou l'externalisation des compétences ? Un arbitrage stratégique et économique

Cette décision est prise indépendamment de la maturité digitale de l'entreprise, ce choix étant lié aux résultats prévisionnels de la stratégie choisie.

Quelques entreprises préfèrent que leur processus de digitalisation se fasse en interne, ceux qui seront responsables des données résultant des outils digitaux auront une meilleure vision et leur contribution à la décision sera plus pertinente.

D'autres, et pour des raisons de ressources, choisiront d'externaliser. L'avantage de l'externalisation est l'accompagnement fourni à long terme et donc être mis à jour de tous les changements et nouveautés.

Étape 7 : quels profils recruter ?

De nos jours les profils recherchés par les entreprises ont évolué, des compétences et connaissances nouvelles sont traquées, d'ailleurs on a même créé de nouveaux postes et/ou départements au sein de l'entreprise qui n'existaient pas auparavant. On cherche désormais des experts digitaux pouvant maîtriser les outils, ayant une vision claire et en mesure de mettre en place une stratégie adéquate développable.

Ces recrutés doivent également faire preuve de persuasion et de conviction pour argumenter leurs résultats et besoins. Ces talents sont des potentiels en devenir, il est donc crucial pour l'entreprise de les fidéliser en les faisant évoluer, en enrichissant leurs expériences... Par ailleurs, sur des recrutements de profil "top managers" d'équipes digitales, il est plus pertinent de privilégier des talents aux postures de "bâtitteur" présentant une forte appétence pour la création, aimant partir de zéro et construire un projet, n'ayant pas peur de se remettre en question.

Étape 8 : La formation à travers l'expérimentation

On ne peut pas dire qu'on est expert du digital si on s'y connaît ou, simplement, parce qu'on a travaillé pour une durée considérable dans un domaine informatique, la meilleure façon de devenir expert est l'expérimentation et la confrontation aux outils digitaux, ce qui permet de développer ses compétences et d'innover à son tour.

La digitalisation est un processus qui s'étale dans le temps dans la vie de l'entreprise, il est donc crucial que tous les employés s'y engagent et aussi les collaborateurs. Et pour cela il faut que les dirigeants soient conscient de leur importance au sein de leurs équipe, et ce en donnant l'exemple en montrant que la décision est unanime et qu'eux même croient au développement d'une stratégie digitale.

Si les dirigeants d'une entreprise ne sont pas eux même convaincus par les bienfaits de la digitalisation, ils deviennent un frein au développement du digital. Il serait normal que leurs équipes ne s'adhèrent pas à cette culture et donc l'entreprise rate sa transformation digitale.

2.1.2. Difficultés et freins rencontrés par la stratégie de digitalisation

La transformation digitale en entreprise rencontre des défis humains et d'autres techniques. On peut citer parmi les freins les plus importants :

- **Problématique de sécurité :**

Plusieurs entreprise ressentent une certaine peur du fait de mettre toutes leur data dans un seul endroit où plusieurs personnes y ont accès afin d'utiliser les données et de pouvoir les modifier, et aussi le fait de les mettre sur des plateformes connectées via internet, le piratage des données reste un frein considérable des dirigeants des entreprises.

- **Manque de ressources financières :**

il est vrai qu'une transformation digitale demande un investissement important. Ceci peut provoquer un frein pour le lancement de cette transformation ; surtout quand les dirigeants ne sont pas très convaincus de l'utilité d'un tel changement.

- **Retour sur investissement faible ou pas mesuré :**

Il est normal qu'un dirigeant ne se lance pas dans un projet s'il ne peut pas mesurer son retour sur investissement ou s'il juge qu'il est faible par rapport aux fonds faramineux dépensés pour sa mise en place.

- **Résistance au changement :**

Effectivement, il est dur d'incorporer la culture du digital au sein d'une entreprise ayant fonctionné pendant des années avec un modèle classique.

- **Manque de compétences internes ou compétences inadaptées :**

Avec la rapidité des innovations technologiques, il est rare que les employés soient à jour sur tous ces changements et qu'ils puissent maîtriser toutes ces nouvelles technologies du monde digital.

Ceci crée un manque de compétences au sein des équipes dans l'entreprise, et même si quelques-uns ont en, ils ne sont plus à jour avec les dernières versions des outils ou leurs connaissances ne sont pas adaptées aux usages des outils. C'est pour cela qu'il faut investir davantage dans la formation du personnel, qui peut aussi être considérée comme un frein vu les importants coûts des formations du personnel.

Conclusion du chapitre 1 :

Maintenant qu'on s'est familiarisé avec le concept de transformation digitale et les différentes nuances de ses définitions, et après avoir pris conscience des objectifs de l'application d'une telle stratégie, on se demande quels sont les départements qui sont finalement le plus impacté ? Comment le sont-ils ? Quels sont les outils que peut bien offrir cette transformation ? Et quels sont les moyens de mesures de leurs rendement ?

On va répondre à tous ces questionnements dans notre prochain chapitre.

CHAPITRE 2

L'entreprise à l'ère du digital

CHAPITRE II : L'entreprise à l'ère du digital

Dans ce chapitre nous aborderons les changements qu'a connus l'entreprise dans ses différents départements, en mettant en avant les changements et les pratiques nouvelles que connaît chaque département, et connaître leur impacts directs sur le métier

Nous nous étalerons aussi sur les outils qu'offre la digitalisation. Définitions, caractéristiques et types sont les principaux éléments de cette sous-section.

Nous nous familiariserons aussi avec les outils de mesure de la performance issue de la stratégie de numérisation pour avoir une idée plus claire sur l'impact d'une telle stratégie.

Section 1 : Fonctions de l'entreprise touchées par la transformation digitale

Afin de mieux comprendre l'importance de la transformation digitale, nous avons voulu présenter les fonctions de l'entreprise et comment sont-elles impacté par cette stratégie, afin de chercher si ce n'est que le département financier qui apprécie une telle stratégie ou si toutes les fonctions de l'entreprise peuvent en bénéficier.

1. Fonction financière :

Les métiers de la finance connaissent, du fait de l'émergence du numérique, d'importantes mutations. De nouvelles aptitudes sont désormais requises. L'automatisation de nombreuses tâches, par exemple, va imposer de nouvelles aptitudes, voire de nouvelles compétences.

L'automatisation des opérations répétitives, ainsi que celle de collecte des données et leur centralisation assure une circulation fluide de l'information. Le partage de cette dernière se retrouve ainsi rapide, aisé et fiable. Conséquence : le processus de prise de décision gagne, lui aussi, en fiabilité et en performance.

Le recours aux outils numériques (logiciels spécifiques pour la collecte, le traitement et la consolidation des informations comptables). Sa conséquence logique sera une redéfinition des métiers comptables traditionnels ainsi que la finance et le contrôle de gestion, qui seront désormais axés sur des missions d'analyse dont la valeur ajoutée est évidemment supérieure.

L'implication globale de telles décisions se répercutera sur l'efficacité des processus de décision internes à l'entreprise ; et partant sur ses performances.

L'impact de la digitalisation sera encore plus significative sur la fonction « Direction des finances ». Une connaissance plus pointue des marchés, la clientèle et les différents partenaires de l'entreprise, permettront un meilleur ciblage, en amont, et donc une qualité et une fiabilité d'intervention certaine dans le processus de décision et les choix stratégiques.

L'outil numérique aidera, ainsi, à développer et à agir au moyen de :

- l'analyse descriptive ;
- l'analyse de diagnostic ;
- l'analyse prédictive ;
- et l'analyse prescriptive.

Ce sont là autant d'outils d'analyse qui feront de la direction des finances un véritable acteur dans la performance de l'entreprise. Il est attendu, donc, que les usages traditionnels de « Reporting » et de contrôle des dépenses se verront peu à peu remplacés par des missions stratégiques de Co-pilotage des performances de l'entreprise.

A titre d'exemple ; on peut citer un élément fortement impacté dans la fonction digitale qui est la gestion besoin en fonds de roulement. Etant un indicateur se basant sur un nombre considérable de données (flux clients, livraisons, mouvements de stocks, facturation etc...) sa gestion est désormais devenue plus facile grâce à l'utilisation des outils digitaux qui permettent un gain en temps, en efficacité et en qualité de l'information.

Etant donné tous les aspects qui se sont dématérialisés au cours des dernières années tels : les facture clients et fournisseurs et les encaissements clients, la gestion du BFR elle aussi en a tiré profit de ces automatisations et ne cesse de se développer en apportant les résultats les plus pointus possibles en un temps moindre.

L'introduction des outils digitaux a permis d'élargir l'horizon de traitement de données. La capacité de ces outils de gérer d'immenses quantités de Data en perpétuel augmentation va impacter la relation clients/fournisseurs et les interprétations du BFR nous en fait preuve.

En introduisant et en prenant en considération beaucoup d'éléments reliés à la fonction client/fournisseur de nouvelles pistes sont nées et le calcul même du BFR, désormais, n'est plus basé que sur des données financières mais plutôt sur une multitude de données qu'elles soient internes ou externes.

¹ Et ceci à partir de croisements entre les données financières et les données organisationnelles et/ou les données externes.

En conséquence, de nouveaux directeurs financiers, dotés de nouvelles compétences, vont émerger. Les compétences « numériques » acquises ouvrent la perspective sur des champs bien plus vastes et plus riches que le cadre comptable et financier proprement dit. La collecte efficace des données, la sélection des informations-clés, feront de la digitalisation un atout certain dans le parcours professionnel des acteurs financiers².

¹ <https://finance-gestion.efe.fr/2018/09/07/se-digitaliser-pour-ameliorer-sa-performance-quels-benefices-pour-le-bfr/> consulté le 02/06/2019 à 23h30

² Riadh MANATI (2018) : « *Le digital et la métamorphose de la fonction finance* »

On le voit : la fonction, ou plutôt l'organisation financière moderne, ne peut plus se limiter qu'à la tenue de la comptabilité et au contrôle des coûts. En fait, et grâce à un savoir opérationnel qui en renforce l'efficacité analytique, la finance moderne est désormais en mesure d'apporter des éclairages, des arguments, fondés sur la réalité des données, et en mesure d'élaborer des conseils stratégiques.

Ceci aussi bien pour ce qui concerne l'investissement proprement dit de l'entreprise que la participation à l'innovation, grâce à la connaissance acquise au contact d'autres services d'activité. L'innovation, ici, ne reposera plus sur une recherche basée sur la perception ou le point de vue, subjectif, mais sur une certitude quasi mathématique d'un besoin du marché et des partenaires.

La tendance à l'automatisation et à la digitalisation des processus de collecte et de traitement du produit « finance » est un fait avéré. De nombreuses études démontrent l'accélération du passage au numérique. Le recours au Cloud, en tant que plateforme d'utilisation de technologies mobiles et de Big data, apparaît comme un « facteur déterminant de mobilité, de collaboration et d'initiation de nouveaux modes de travail » (Vice Président exécutif des systèmes d'information de Ricoh).

Désormais les structures financières offrent des rapports consultables en ligne, accessibles à distance pour les décideurs et les collaborateurs. Ainsi, le Cloud permettra aux contrôleurs de gestion de connaître et d'intégrer des informations capturées par d'autres secteurs de l'entreprise et même des données générées en externe dans leurs processus de budgétisation et de prévision, améliorant grandement la qualité des conseils dispensés par la finance au reste de l'entreprise.

De même, il est possible de définir et d'exploiter des outils de veille stratégique et d'analyse, en appui au processus de décision et à la consolidation des avantages concurrentiels.

La réussite d'un modèle de digitalisation est néanmoins tributaire de certaines conditions dont¹ :

- **Elaboration d'un langage commun :**

¹ Riadh MANATI (2018) : « *Le digital et la métamorphose de la fonction finance* »

La mesure de la rentabilité sur les marchés, les produits et les régions géographiques impose la fixation d'une langue financière commune aux acteurs, c'est-à-dire un modèle de reporting et de mesure de la rentabilité selon un « langage financier » partagée.

- **Emergence de nouvelles expertises :**

Il s'agit, ici, de la capacité d'identifier, dans la masse des données, l'information qui compte et qui sera vital dans la performance de l'entreprise.

- **Eriger la fonction financière en partenaire stratégique :**

Interpréter les chiffres, identifier les nouvelles opportunités. C'est-à-dire que l'acteur financier saura développer une expertise commerciale et marketing.

Externalisation des transactions de routine, à faible valeur ajoutée : La direction Finance se concentrera sur la fonction d'excellence.

On peut aisément concevoir que la fonction financière, pleinement engagée dans la digitalisation des processus, sera apte à piloter la stratégie de croissance de l'entreprise, grâce à la pertinence des analyses de données, élaborées, pour ainsi dire, en temps réel.

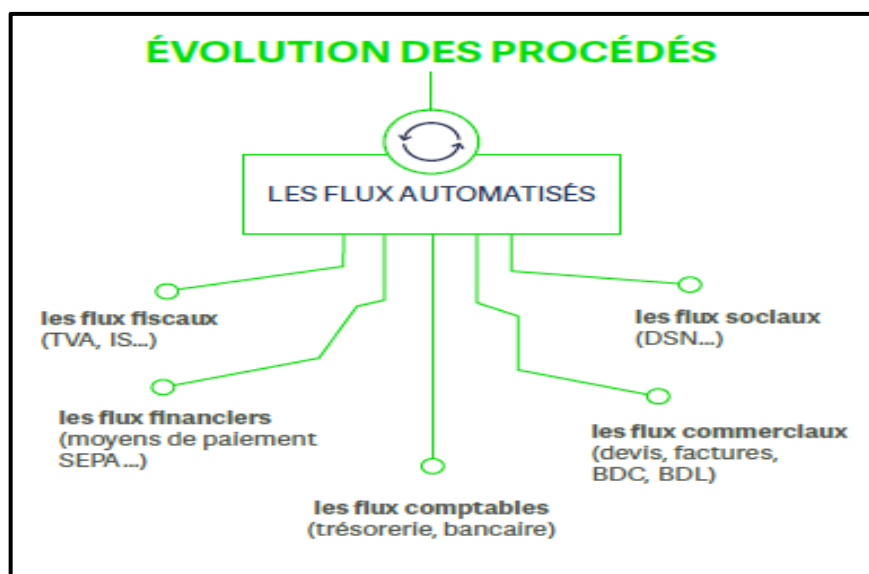
Elle devra, pour cela, inventer de nouveaux modes de collaboration au sein même de l'entreprise. Plus particulièrement les fonctions comptable, commerciale et managériale.

2. La fonction comptable

Appliquée dans le cadre de la comptabilité financière, la digitalisation permet d'intégrer en quasi-instantané les flux de données et les documents tels que les factures, les documents sociaux et fiscaux, les pièces bancaires ou les bulletins de salaire dans les traitements. La digitalisation contribue ainsi à une plus grande fluidité des échanges de documents entre l'entreprise et ses tiers, à une meilleure traçabilité des mouvements et au partage des informations entre les collaborateurs. Elle contribuera, en cela à :

- La prévention de la fraude (vigilance accrue vis-à-vis de la trésorerie).
- La satisfaction aux règles en matière de preuve.
- La garantie de la conservation et la reconnaissance des données
- La permanence des modalités de révision

Figure n°5: Flux automatisés de la fonction comptable



Source : Sage, « *fonction comptable* » au cœur de la transformation numérique

3. La fonction commerciale

Il est certain que la digitalisation offre la possibilité d'une segmentation extrêmement précise du marché. Ainsi, l'on peut atteindre, en temps réel, une communication individualisée et personnalisée du marché, par la constitution d'une base de données riche, précise et fiable autant sur les consommateurs actuels que ceux potentiels de l'entreprise.

L'on parle même d'hyper-segmentation, puisque l'entreprise peut connaître l'âge et les habitudes de consommation d'un internaute donné, pour procéder à une analyse comportementale. Le ciblage se précise : achats, tendances du client-consommateur peut pratiquement être individualisé.¹

4. La fonction managériale

Le Manager, à l'heure de la digitalisation, se trouve au centre d'un profond processus de transformation. Il y joue un rôle déterminant dans l'implantation, l'appropriation et la modération des nouveaux usages qui s'ensuivent. Il sera question d'aller vers un encadrement davantage axé sur le collaboratif, fondé sur un lien plus fonctionnel que hiérarchique.

¹SAGE (2014) : « *la fonction comptable au cœur de la transformation numérique de l'entreprise* »

5. La fonction des ressources humaines :

La fonction de ressources humaines elle aussi a un besoin de transformation, cette fonction, en utilisant les outils digitaux pourra améliorer, compléter et changer sa façon d'appréhender les tâches dans ses différents processus (le recrutement, la formation, la rémunération, les fiche de paie...)

La digitalisation offre désormais à la fonction RH de :

- Répondre à de nouveaux modes de fonctionnements et attentes des collaborateurs et des candidats potentiels.
- Optimiser les processus RH à l'aide de l'automatisation et la décentralisation : mettre en place des réponses automatiques aux questions répétitives utilisant l'IA, signature automatique
- Lancer des formations numériques permettant aux salariés d'apprendre et développer leurs compétences, pendant leur activité de travail ou en dehors.

6. La fonction juridique

Rares sont les entreprises qui ont digitalisé leur processus au département juridique malgré leur conscience des bienfaits d'une telle stratégie. La digitalisation au sein des départements juridiques permet de faciliter les échanges avec les juristes, avoir une meilleure visibilité de l'environnement réglementaire ; une veille juridique ainsi qu'une protection des données sensibles.

Sections 2 : Les outils qu'apporte la transformation digitale en entreprise

Le digital a offert à l'entreprise plusieurs outils entrant dans ses différents processus afin de gagner du temps, accéder à des données sur les clients, avoir des prévisions bien plus précises, et générer encore plus de profits

1. Le Cloud

1.1. Définition :

Le Cloud (ou Cloud computing) est une technologie qui permet de mettre sur des serveurs localisés à distance des données de stockage ou des logiciels qui sont habituellement stockés sur l'ordinateur d'un utilisateur, voire sur des serveurs installés en réseau local au sein d'une entreprise.

Cette virtualisation des ressources permet donc à l'entreprise d'accéder à ses données sans avoir à gérer une infrastructure informatique, souvent complexe et qui représente un certain coût pour l'entreprise.¹

Le Cloud computing est un terme technique signifiant la livraison de ressources et de services à la demande par internet.

Il permet à l'entreprise d'accéder aux données synchronisées en utilisant l'internet contrairement aux utilisations classiques qui n'étaient autres que les disques durs internes ou externes.

Le Cloud est l'outil idéal pour les entreprises voulant trouver des solutions flexibles à son activité et qui peut être mis à jour continuellement sans pour autant supporter des coûts très importants ou de s'endetter.

D'après une étude menée par Gartner, au moins 25% des grandes entreprises déploient des fonds pour des solutions SaaS (Software as a Service).

Toutefois, une solution sur internet peut être accompagnée de problèmes de cybersécurité, qui de nos jours sont pris très au sérieux vu qu'on ne peut plus s'en passer des applications offertes par le Cloud, allant des applications des achats, dépenses, budgétisation, planification élaboration des fiches de paie et beaucoup d'autres fonctionnalités.

¹ <http://le-Cloud.net/> consulté le 31/05/2019 à 16h15

1.2. Impact du Cloud

Comme la demande auprès des solutions SaaS n'a pas cessé d'augmenter, les gérants des technologies ERP ont décidé de remodeler leur stratégie autour de solutions Cloud, augmentées de quelques nouveaux services comme la cybersécurité, l'intelligence artificielle et l'in-memory informatique.

1.3. Types de Cloud

1.3.1. Cloud privé :

C'est un Cloud conçu en exclusivité pour une entreprise qui peut être utilisé en interne ou en externe par un tiers. Toutefois, dans un Cloud privé, la maintenance des services et de l'infrastructure est toujours effectuée sur un réseau privé, et le matériel et les logiciels sont exclusivement dédiés à l'organisation.

Ainsi, un Cloud privé peut faciliter pour une organisation la personnalisation de ses ressources en fonction de besoins informatiques spécifiques.

Les Clouds privés sont souvent le choix d'organismes publics, d'institutions financières et d'autres organisations de taille moyenne à grande, dont les opérations stratégiques doivent se dérouler dans un environnement soumis à un contrôle optimal. Ce type de Cloud offre à l'entreprise une sécurité et flexibilité accrues.

1.3.2. Le Cloud public :

Est l'option la plus courante dans les entreprises. Dans ce type, les ressources dégagées dans le Cloud sont gérées en externe par le biais de tiers qui sont généralement des fournisseurs de service Cloud ; ici tous les logiciels offerts seront partagés entre plusieurs entités et sont propriétés du fournisseur de service.

Les avantages des Cloud publiques sont divers :

- Coûts inférieurs comparé au privé car ce n'est pas un achat réel mais plutôt une location du service offert par le Cloud.
- Absence de maintenance car le propriétaire s'occupe de la maintenance du Cloud de sa mise à jour et de son évolution
- Elasticité des services offerts pouvant couvrir tous les besoin de l'entreprise à la demande

- Haute sécurité

1.3.3. Cloud hybride :

Il combine entre le cloud public et privé. Ainsi les données et applications peuvent circuler et offrent une meilleure flexibilité et de très grandes possibilités de déploiement. Le cloud public, par exemple, offre, avec des volumes importants, une complémentarité avec le Cloud privé qui, lui, porte sur des opérations sensibles et stratégique telles que les informations financières.

Les avantages qu'offre le Cloud hybride sont les suivants :

- L'entreprise peut à la fois bénéficier des services publics quand il s'agit d'informations non sensibles, et elle peut aussi obtenir des infrastructures privée afin de bien contrôler ses ressources sensibles.
- Il est possible à l'entreprise de tirer parti de ressources supplémentaires du Cloud public lors du besoin.

2. ERP

Les ERP Entreprise Resource Planning visent à intégrer dans un même système toutes les applications informatiques relatives à la production, à la gestion, aux relations avec les clients et les fournisseurs.

Leur diffusion touche aujourd'hui un grand nombre d'entreprises de toutes tailles, dans l'industrie ou les services. Les risques encourus lors de leur mise en place sont toutefois à la mesure des bénéfices attendus. Car cette intégration ne se réalise pas sans changements profonds dans les emplois, l'organisation du travail, les compétences et les exigences de formation.

2.1. Présentation de l'approche ERP

Les ERP font partie des outils qui permettent de couvrir l'ensemble des besoins fonctionnels de l'entreprise ; ils représentent un des moyens de partage de l'information en standardisant et normalisant les échanges de données inter et intra organisation.

2.2. Définition¹

Les ERP (Entreprise Resource Planning) en anglais, ou PGI (Prologiciel de Gestion Intégrés) sont des outils qui permettent grâce à une gestion centralisée de l'information d'intégrer dans un seul et même système d'information l'ensemble des fonctions de l'entreprise

Ils sont composés de modules applicatifs reliés entre eux par une base de données unique et commercialisée de manière unitaire.

Les modules standards couvrent chacun une grande fonction de l'entreprise : la gestion comptable et financière ; le contrôle de gestion ; la gestion de la production ; la gestion des achats et stocks ; l'administration des ventes ; la logistique ; la gestion des ressources humaines.

La base de données recueille des données de nombreuses applications et les réinjecte dans diverses applications qui peuvent prendre en charge la quasi-totalité des activités internes de l'entreprise.

Quand un processus génère de nouvelles données, celles-ci sont immédiatement, ou ultérieurement réutilisables par d'autres processus du métier.

La dimension des interdépendances entre les différentes fonctions de l'entreprise est tangible dans l'observation des processus opérationnels qui s'alimentent et se fournissent mutuellement en données.

2.3. Caractéristiques d'un Prologiciel de gestion intégré

Un ERP vise à offrir une solution logicielle globale : Cette solution permet de gérer les principaux processus métier de manière cohérente.

La vision systémique des organisations, fait référence à un ensemble de processus métiers en interaction. Le système d'information est alors perçu comme le système nerveux de l'organisation, permettant la cohérence de ces comportements.

Un ERP utilise une base de données unique ce qui :

- Evite les redondances des informations

¹ Laure LEMAIR , *Système de gestion intégrés : des technologies à risque ?*, édition liaisons, France, 2003, p15

- Evite aussi les problèmes de référentiels de données (une même information représentée différemment)

Un ERP est une solution de type progiciel : L'utilisation des progiciels s'est largement répandue car elle présente un caractère d'efficacité et d'économie, contrairement aux solutions de développement spécifique.

2.4. Avantages d'un ERP¹

- Cohérences des données
- Ergonomie unique
- Application paramétrable
- Réduction de la durée de la mise en œuvre
- Maitrise des coûts
- Fiabilité des résultats
- Existence d'un choix de solutions concurrentes

2.5. Exemples d'éditeurs d'ERP sur le marché

- SAP
- ORACLE
- SAGE ADONIX
- SSA Global
- GEAC

3. La CRM

La Gestion de la Relation Client (GRC), ou Gestion des Relations avec les Clients, en anglais Customer Relationship Management (CRM), est l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant ou proposant des services.²

Elle représente une démarche organisationnelle dont l'objectif est de maximiser la satisfaction des clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité via une multitude de canaux de contacts, dans le cadre d'une relation durable avec ces derniers. Cette gestion

¹ Michel GILLET, Patrick GIELLET, DSGC5 Management des systèmes d'information manuel et applications, Dunod, Paris, 2008, P338

² Jean-Louis TOMAS, *ERP et Progiciels de gestion intégrés*, Dunod Éditeur, Paris 2002, p.40.

permet d'apporter une réponse adaptée, par un canal approprié, à chaque client ou groupe de client.

Cette gestion permet aussi une amélioration de la qualité de service ainsi que la réduction grâce à l'utilisation de médias moins coûteux ainsi qu'à une plus fine connaissance client et donc à un ciblage plus précis des actions marketing.

4. RPA

L'automatisation des processus robotisés (en anglais Robotic process automation) est une technologie de création de robots par apprentissage du comportement d'un usager sur une interface.

Ses applications apparaissent dans quasiment tous les secteurs et toutes les fonctions de l'entreprise, même celle relevant de la décision, telle la fonction financière.

Son principe est d'utiliser des logiciels dits « assistants virtuels » qui limite le comportement d'un opérationnel en accomplissant une tâche précise à caractère répétitive et automatiser son processus, on peut donner l'exemple de rédaction des rapports qui découlent de la relations avec les fournisseurs de l'entreprise.

5. L'analyse des données

Déchiffrer les données brutes et en extraire des conclusions pertinentes est devenue l'une des priorités de beaucoup d'entreprises, la technologie d'analyse des données ou appelée aussi la visualisation, offre cet avantage aux entreprises.

Avant toute chose, les décideurs qui souhaitent utiliser l'analyse des données doivent se fixer des objectifs au préalable. Ces objectifs se doivent d'être les plus précis possible, plus ils sont précis plus les résultats obtenus par l'analyse des données seront pertinents.

Cette approche est basée sur le questionnement et l'envie de comprendre des comportements et des tendances et en faire ressortir des schémas ou modèles à l'aide de logiciels utilisant les fondements statistiques, l'intelligence artificielle et le traitement des bases de données.

Ces analyses aussi donnent aux décideurs plus de précision dans leurs prévisions, leur rentabilité et leur planification à court, moyen et long terme.

6. L'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle est le domaine scientifique qui traite de l'étude, la conception et la mise en œuvre de « machines intelligentes » autrement dit c'est une science qui permet d'utiliser les machines et leurs capacités d'une manière intelligente.

Il convient d'abord de rappeler qu'ici, le mot « **machine** » ne désigne pas un objet physique mais plutôt un système automatique capable de traiter de l'information. L'objet d'étude de l'intelligence artificielle est donc différent de celui de la robotique, qui se consacre aux machines qui effectuent des mouvements dans l'espace.

6.1. Définition de l'intelligence artificielle selon Ernst & Young

L'intelligence artificielle est un mot qui a 60 ans, mais qui ne désigne finalement rien d'autre que du logiciel. La machine est très forte sur les tâches répétitives et aide l'humain à être plus efficace. Mais elle n'est pas capable de prendre des initiatives et ne progresse que par des interactions avec l'homme. Ce dernier garde un œil expert sur son travail et voit son expertise revalorisée.

Il faut aujourd'hui des millions de textes en français ou en anglais pour permettre à la machine d'entrer en phase d'apprentissage. Un des enjeux consiste à mettre au point des solutions qui permettront d'apprendre avec moins d'exemples. L'intelligence artificielle offre de belles perspectives mais les limitations restent encore importantes. Il y a toujours une complémentarité entre l'humain et les outils.¹

6.2. Avantage de l'Intelligence Artificielle

L'unicité et avantage des technologies de l'IA est le fait qu'elles ne se limitent pas seulement à l'accomplissement ou le remplacement des tâches répétitives, mais à sa capacité de s'adapter à des tâches plus complexes en perpétuel évolution.

¹ http://www.ey.com/lu/en/newsroom/pr-activities/articles/article_20180216-innovation-mutations-monde-audit consulté le 03 Juin 2019 à 22h14

Section 3 : Mesure de la performance financière dans une entreprise digitalisée

Avec l'arrivée des nouvelles technologies du digital, beaucoup d'entreprises ont été réticentes à leurs adoption. L'une des raisons principale de ceci est qu'elles ne voyaient pas ou ne réalisaient pas l'importance de son retour son investissement.

D'autres entreprises qui se sont réellement lancées dans leur transformation se plaignent de la difficulté de mesure du retour sur cet investissement, et donc leur difficulté à mesurer la performance financière et de la gérée vu sa complexité. La performance est une triple conjonction de la compétence, de la motivation et de l'environnement de travail.

Dans ce qui suit nous allons aborder la performance financière et comment peut-elle être mesurée dans le cas d'une entreprise qui s'est numérisée. On présentera ainsi les indicateurs qui mesurent la rentabilité d'un projet de transformation digitale, on montrera leurs méthodes de calcul et les techniques de leurs choix.

1. Notions sur la performance

La performance est une notion très vague, qu'il convient de cerner à travers les différentes contributions scientifiques traitant ce concept. Le mot performance est polysémique, il prend des sens changeant, mais que l'on peut toujours rattacher à l'un ou/et l'autre des trois sens primaires ci-dessous¹ :

- Elle se traduit par un résultat : La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, etc.).
- Elle s'apprécie par une comparaison : La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition, faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les objectifs. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

¹ B. DORIATH et C. GOUJET ; *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* ; 3ème édition, Dunod, Paris, France 2007, p172.

- La comparaison traduit le succès de l'action : La notion de performance étant positive, la performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

Le concept de la performance est composé trois paramètres clés, qui sont :

- **La pertinence** : Les dirigeants doivent se poser en permanence la question qui suit : Les moyens mis en œuvre correspondent-ils aux objectifs soulignés au préalable ?
- **L'efficacité** : La capacité à atteindre les objectifs, c'est-à-dire à atteindre un résultat conforme à l'objectif fixé.

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs visés}$$

- **L'efficience** : La mise en œuvre du minimum de ressources nécessaires pour l'obtention du résultat, en d'autres termes on parle de rationalisation des usages des ressources que possède l'entreprise et leurs non gaspillage.

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Les moyens mis en œuvre}$$

2. Mesure de la performance financière

2.1. Performance financière

Souvent évaluée à partir de documents comptables et financiers, la performance financière est la capacité de l'entreprise de contrôler des opérations. Elle requiert l'établissement d'un budget et d'un plan d'investissement ou de financement de ces opérations, une analyse de l'activité financière et la réalisation de tableaux de bord décisionnels.

Afin d'apprécier cette performance et pouvoir prendre des décisions selon les résultats qu'elle nous indique, le décideur devra prendre en considération des indicateurs afin d'être guidé dans sa prise de décision.

2.2. Les indicateurs financiers

Un indicateur est un instrument statistique qui permet d'observer et de mesurer un phénomène. C'est un outil de contrôle de gestion permettant de mesurer le niveau de performance atteint selon les critères d'appréciation défini.

Dans notre cas nous voudrions apprécier la performance financière atteinte après investissement dans un projet de transformation digitale.

On peut se baser directement sur des KPI (Key performance indicators) financiers tels que :

- L'écart sur le chiffre d'affaires (prévisionnel vs réel)
- Les retards des paiements
- Le manque de pièces comptables et nombre d'erreurs dans ces pièces
- La marge brute
- Excédent brut d'exploitation
- Le seuil de rentabilité
- Le calcul du besoin en fonds de roulement
- La capacité d'autofinancement

Ou bien indirectement à l'aide d'indicateurs digitaux qui pourront être transformés (en les quantifiant) en termes financiers.

Ces indicateurs sont de 3 groupes :

2.2.1. KPI internes:

- Taux d'adhésion : est un taux calculé en interne afin de connaître le niveau de participation des employés de l'entreprise dans ce nouveau projet.
- Compréhension : aide l'entreprise à s'assurer que les employés aient bien compris les aspects nouveaux introduits par la stratégie de transformation digitale.
- Taux d'engagement : est un indicateur important il mesure l'engagement des employés dans cette transformation et leur dévouement à sa réussite.
- Les bénéfices perçus par les employés par l'amélioration de leurs conditions de travail : étant un indicateur qualitatif, il nous permet d'apprécier l'apport de la digitalisation sur les métiers.

2.2.2. KPI de marque (chez le client)

- La notoriété
- La fidélisation
- La satisfaction
- Les nouvelles préférences

2.2.3. KPI business et marketing

- Augmentation de la part de marché
- Accroissement du chiffre d'affaires
- Augmentation de la valeur de l'actif de l'entreprise
- Taux de transformation par canal

Il faut savoir que chaque entreprise doit décider des indicateurs qu'elle veut utiliser. Pas tous les indicateurs donnent la même appréciation de la performance à toutes les entreprises les utilisant.

Il est important de choisir soigneusement ces indicateurs, vu l'unicité de la stratégie de toute entreprise. Le bon choix, donnera plus de pertinence et donc une meilleure appréciation de la performance, et un meilleur jugement sur les projets lancés.

2.3. Caractéristiques des indicateurs de la performance¹

- **Un indicateur doit être pertinent :**

Un indicateur doit être spécifique, c'est à dire se rapporter à un objectif et seulement à cet objectif. Il doit permettre de mesurer les résultats réellement obtenus en relation avec l'objectif auquel il se réfère.

Pour cela, il doit y avoir un lien logique entre l'indicateur et l'objectif qu'il est censé illustrer. Un indicateur doit être représentatif, autrement dit, il doit rendre compte de manière substantielle du résultat attendu. Associé aux autres indicateurs, il doit parvenir à couvrir l'essentiel de l'objectif visé. Mais il faut garder à l'esprit le fait que les interventions de l'administration sont complexes, qu'elles reposent sur de nombreuses variables interactives qu'il n'est pas toujours aisé de représenter à travers un très petit nombre d'indicateurs quantitatifs. Il faut donc accepter le principe qu'un nombre limité d'indicateurs ne puisse pas parvenir à donner une image totalement exhaustive de la situation décrite.

¹ Guide méthodologique, *suivi de la performance et choix des indicateurs*, Décembre 2009, p11

- **Un indicateur doit être pratique :**

Un indicateur doit être compris par tous, y compris par les non spécialistes, ce qui signifie qu'il doit être énoncé clairement, dans un langage simple et compréhensible. Il convient de choisir des indicateurs pour lesquels les données sont directement disponibles ou sinon faciles à obtenir. Un indicateur doit être disponible annuellement, de manière à assurer un pilotage en cohérence avec le principe de l'annualité budgétaire. Il doit également être produit à temps, c'est-à-dire que le temps requis pour recueillir les données doit être compatible avec le calendrier annuel de suivi de la performance.

- **Un indicateur doit être quantifiable :**

De préférence, un indicateur doit être chiffré, fiable et vérifiable. Il peut parfois être souhaitable de définir des indicateurs permettant d'apprécier non seulement la quantité mais aussi la qualité des prestations fournies.

La qualité des données doit garantir que les informations obtenues sur les performances soient significatives et valides, ce qui suppose qu'un indicateur doit toujours être vérifiable.

Il doit être précis, avec une plage d'incertitude aussi réduite que possible. Il doit être prévisible, c'est-à-dire qu'il doit être possible d'estimer, même en ordre de grandeur, sa valeur au cours des prochaines années.

Un indicateur ne doit pas être manipulable. Pour cela, il doit être bien défini. Sa méthodologie de construction et de production doit être clairement énoncée, et connue de tous, de manière à pouvoir l'analyser et l'interpréter en toute connaissance de cause.

Conclusion du chapitre 2 :

Quel que soit l'outil adopté et exploité par l'entreprise, son recours à la digitalisation pour une meilleure performance exige de prendre en considération les caractéristiques liées aux aspects stratégiques, mais aussi organisationnels, car chaque fonction peut nécessiter des instruments spécifiques pour son fonctionnement performant.

De plus, les résultats des indicateurs d'analyse offrent une meilleure visibilité sur les modalités à entreprendre et les investissements à consentir.

same product or service or brand.so this may be produced by different factors from customer's environment and the company has no involvement in it.

CHAPITRE III

**Etude pratique sur la stratégie de
transformation digitale en entreprise
et mesure de son impact**

Chapitre 3 : Etude pratique sur la stratégie de transformation digitale en entreprise et mesure de son impact

L'entreprise algérienne, aujourd'hui, se trouve elle aussi dans l'obligation de se transformer en adoptant les nouvelles technologies offertes sur le marché afin de faire face aux nouveaux challenges qu'elle rencontre et aussi augmenter sa performance.

Quelques entreprises algériennes, de tailles différentes et de différents secteurs d'activité se sont déjà lancées dans leur transformation digitale, mais on se questionne toujours sur la fiabilité de leur démarche.

D'autres sont toujours réticentes à ce changement et se demandent encore si, dans un environnement socio-économique tel que celui de l'Algérie, elles seraient prêtes de virer vers le monde digital sans perdre sa culture d'entreprise et tomber dans les risques du cyber piratage.

L'objectif qu'on veut atteindre à travers notre étude pratique est d'analyser comment l'entreprise adopte-t-elle la stratégie de transformation digitale et comment cette dernière l'impacte-t-elle ?

Pour cela, nous avons tenté d'analyser la stratégie et méthode utilisées lors de l'introduction de la stratégie et outils digitaux en entreprise algérienne.

L'objet de notre étude est de répondre aux hypothèses de recherche suivantes :

Hypothèse 1 : La transformation digitale en entreprise conduit à l'automatisation des procédures entraînant principalement une augmentation du chiffre d'affaires.

Hypothèse 2 : La nouvelle stratégie adoptée par l'entreprise suit une approche basée sur les attentes de ses clients et des besoins de ses employés.

Hypothèse 3 : La taille de l'entreprise influe sur son degré d'avancement en matière de digitalisation.

Section 1 : Méthodologie de recherche et caractéristiques du questionnaire.

Afin de faire l'analogie entre ce qui est cité dans les parties théoriques et ce qu'on a constaté durant notre cas pratique, et, pour pouvoir confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ, nous avons élaboré un questionnaire de recherche.

Nous présenterons dans ce qui suit les aspects méthodologiques de notre étude et les caractéristiques de notre questionnaire.

L'utilisation d'un questionnaire de recherche nécessite le respect de diverses précautions méthodologiques. Nous décrivons successivement notre échantillon de travail ainsi que la méthodologie de recherche.

1. Méthodologie de recherche

Afin d'atteindre notre objectif et répondre à notre problématique de recherche nous avons procédé à une étude sur le terrain.

Nous nous sommes positionnés durant notre recherche en qualité de manager financier voulant ainsi comprendre le phénomène de digitalisation et son apport sur la fonction financière en entreprise.

Pour ce faire, nous avons opté pour une collecte des données et ceci à travers une enquête par questionnaire en ligne.

1.1. Définition d'un questionnaire

L'enquête par questionnaire est un outil d'observation qui permet de quantifier et de comparer des informations par des chiffres. C'est une suite de questions standardisées destinées à normaliser et à faciliter le recueil des témoignages.

La collecte des informations se fait auprès d'un échantillon représentatif de la population visée par l'étude. Aussi le questionnaire est un outil méthodologique comportant un ensemble de questions qui s'enchaînent d'une manière structurée. Le questionnaire est une méthode quantitative qui s'applique à un ensemble (échantillon) qui doit permettre des inférences statistiques.

1.2. Objectif du choix de la méthode

En raison de l'inexistence d'une base de sondage, et la difficulté d'obtenir des informations délicates portant sur le profit, la stratégie et la performance, nous avons donc décidé de détourner ceci par l'élaboration d'un questionnaire où le nom des entreprises ayant répondues restera anonyme.

Ainsi, les informations collectées à travers les réponses au questionnaire nous ont servi comme outil d'observation qui permet de quantifier, comparer et croiser les informations afin d'en faire sortir des résultats et conclusions.

1.3. Méthode d'échantillonnage

Notre population est définie comme l'ensemble des employés et cadres en entreprises qui se sont déjà lancées dans un processus de transformation digitale et se trouvant dans n'importe quelle phase dans sa digitalisation.

Nous avons bien évidemment partagé notre questionnaire avec un nombre important d'entreprises par voie d'email, et ainsi à l'aide des réseaux sociaux tels que LinkedIn et Facebook, mais nous n'avons reçu que 33 réponses, bien documentées. La taille de notre échantillon est donc de 33 entreprises répondantes. Nous comptons parmi ces 33 réponses :

- 6 Responsables stratégie d'entreprise
- 4 Managers digitaux
- 2 Gérants associés
- 5 Directeurs financiers et comptables
- 3 Contrôleurs de gestion
- 2 Directeur Marketing
- 2 Chargés de recrutement
- 1 Comptable
- 1 Chef de produits
- 1 Analyste de fraude
- 1 Manager d'audit interne
- 1 Administrateur de système et réseau

Nous remarquons que l'échantillon des répondants est varié, donnant ainsi plus de précision et de pertinence à notre étude. Car nous pourrions, ainsi, apprécier comment chaque employé, dans son département respectif, perçoit l'apport de la transformation digitale dans son travail en particulier, et sur la performance de l'entreprise en général.

1.4. Caractéristiques du questionnaire

Nous avons fait en sorte que notre questionnaire soit le plus clair possible pour les répondants. Nous avons donc choisi des tournures de phrases simples, compréhensibles et non ambiguës afin de faciliter la tâche aux répondants et ne pas le pousser à abandonner le questionnaire, mais aussi pour avoir plus de fiabilité.

Notre questionnaire est subdivisé en 3 blocs:

- Bloc 1 : Niveau d'adoption de la digitalisation : ce bloc contenant des questions d'ordre général suscitant la sympathie du répondant, car elles sont simples pour y répondre. Elles nous aideront à connaître l'état d'avancement de l'entreprise dans sa transformation digitale et de connaître ses motivations et freins.
- Bloc 2 : Apports de la transformation digitale : à ce stade les réponses deviennent plus précises nous aidant à répondre à nos hypothèses de recherche.
- Bloc 3 : Méthodes d'implémentation de la stratégie de transformation digitale en entreprise : les réponses obtenues dans ce bloc nous aideront à connaître la démarche prise par l'entreprise dans son processus de numérisation et de répondre à notre deuxième hypothèse.

Notre questionnaire se compose de 22 questions dont 18 questions obligatoires, 1 question conditionnelles et 2 questions à caractères facultatif portant sur le nom de l'entreprise et le titre professionnel de la personne répondante. Ceci afin de confirmer l'anonymat des réponses, et, enfin, 1 question ouverte.

Parmi les 18 questions obligatoires nous avons varié dans notre choix de type de questions, nous avons utilisé des questions dichotomiques (type : oui ou non), des questions à réponse unique, d'autres à choix multiples, et d'autres à l'aide d'une échelle de Likert où le répondant peut exprimer sa réponse par des degrés allant de « pas du tout important » jusqu'à « très important ».

1.5. Les outils utilisés dans l'analyse

Après avoir fermé le questionnaire au public et avoir récolté les réponses reçues, nous avons utilisé le logiciel Microsoft Office Excel Microsoft Office, pour une meilleure présentation des résultats.

Cette analyse, faite à partir de tableaux et représentations graphiques nous permet de :

- Connaitre les fréquences des répondants ;
- Mettre les données dans des tableaux et en créer d'autre par rapport à l'information souhaitée ;
- Une présentation graphique des données ;
- Possibilité d'appliquer les mesures de l'inférence statistique sur notre échantillon.

Les réponses reçues ont été traitées selon les méthodes suivantes :

- **Le tri à plat** : représenté par des tableaux incluant les distributions d'effectifs et leurs pourcentages respectifs accompagnés de représentations graphiques.
- **Méthode de scoring de l'échelle de Likert** : Utilisée pour quantifier des informations qualitatives et leurs attribuer ainsi un score qui nous permet, ensuite, de calculer une moyenne, la médiane et la variance.

Lors du traitement à l'aide de l'échelle de Likert, il faut savoir que le centre hypothétique est de 3. Donc pour :

-Une moyenne entre]4 ; 5] : une tendance positive élevée.

-Une moyenne entre]3 ; 4] : une tendance positive relativement élevée.

-Une moyenne entre]2 ; 3] : une tendance négative relativement élevée.

-Une moyenne entre]1 ; 2] : une tendance négative élevée.

- **Le tri croisé** : réalisé par des tableaux à deux entrées représentant, pour chaque case, les effectifs correspondants aux modalités des deux variables croisées.

Section 2 : Traitement des données collectées et leur analyse

Dans cette partie, nous allons mettre en évidence les réponses obtenues après traitement, sous forme de tableaux, représentations graphiques et nos analyses pour les différentes questions.

1. Tri à plat

Réponse à la question n°3

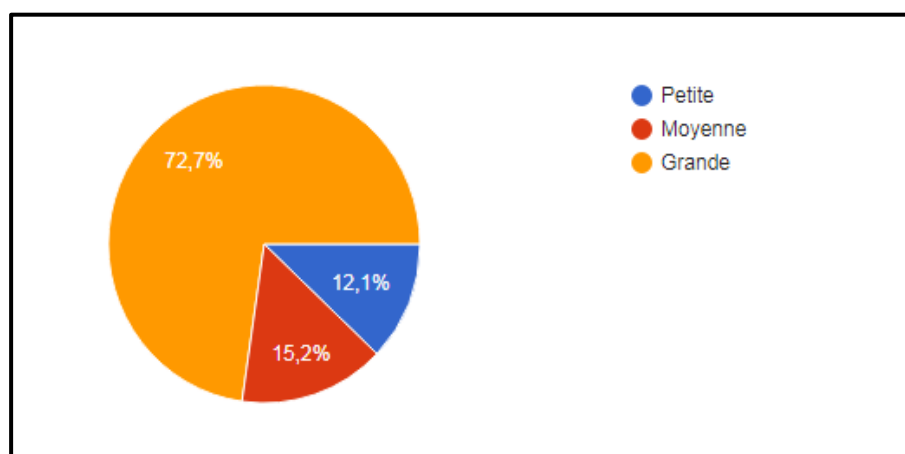
Taille de l'entreprise

Tableau n°1 : Taille des entreprises de notre échantillon

Taille de l'entreprise	Nombre	Pourcentage
Grande	24	72,70%
Moyenne	5	15,20%
Petite	4	12,10%
Total	33	100,00%

Source : élaborée par nous-mêmes sur la base de notre étude sur terrain.

Figure n°6 : Taille de l'entreprise des répondants



Source : Elaboré sur la base du Tableau n°1

Commentaire : 72,7% des cadres répondants font partie de grandes entreprises, 15,2% représentent les entreprises de taille moyenne et 12,1% constituent les cadres représentant des petites entreprises. On veut souligner aussi que presque 90% des entreprises ayant participé à notre questionnaire sont des multinationales.

Réponse à la question n°4

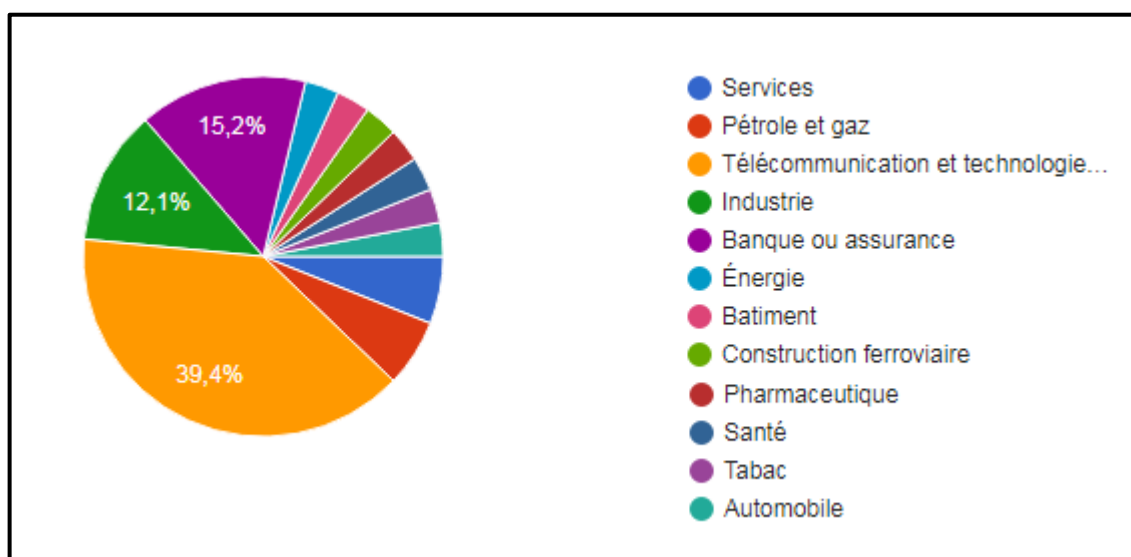
Secteur d'activité

Tableau n°2 : Secteur d'activité des entreprises répondantes

Secteur d'activité	Effectif	Pourcentage
Services	2	6,1%
Pétrole et gaz	2	6,1%
Télécommunications et technologies de l'information	13	39,4%
Industrie	4	12,1%
Banque et assurance	15	15,2%
Autres (Energie,santé,pharmaceutique)	7	21,2%
Total	33	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de notre étude sur terrain

Figure n°7 : Secteurs participants dans notre étude



Source : élaboré sur la base du Tableau n° 2

Commentaire : Les répondants au questionnaire représentant majoritairement des entreprises du secteur des Télécommunication et technologies de l’information avec 39,4%, suivis de 15,2% représentent le secteur des banques et assurance. 12,1% représentent le secteur industriel, 6,1% font partie de secteur des services et pétrolier. Le reste des répondants représentent des entreprises de secteurs d’activité tels : santé, pharmaceutique, l’énergie, le bâtiment...

Malgré une cible très diversifiée, nous remarquons que le taux des entreprises du secteur des Télécommunication et technologies de l’information ont un taux considérable dans notre recherche. Ceci est dû, partiellement à la nature de leur métier qui les oblige à être en contact directe avec toute nouvelle technologie sur le marché et aussi au rapport qu’ils entreprennent avec leurs clients.

Réponse à la question n°5

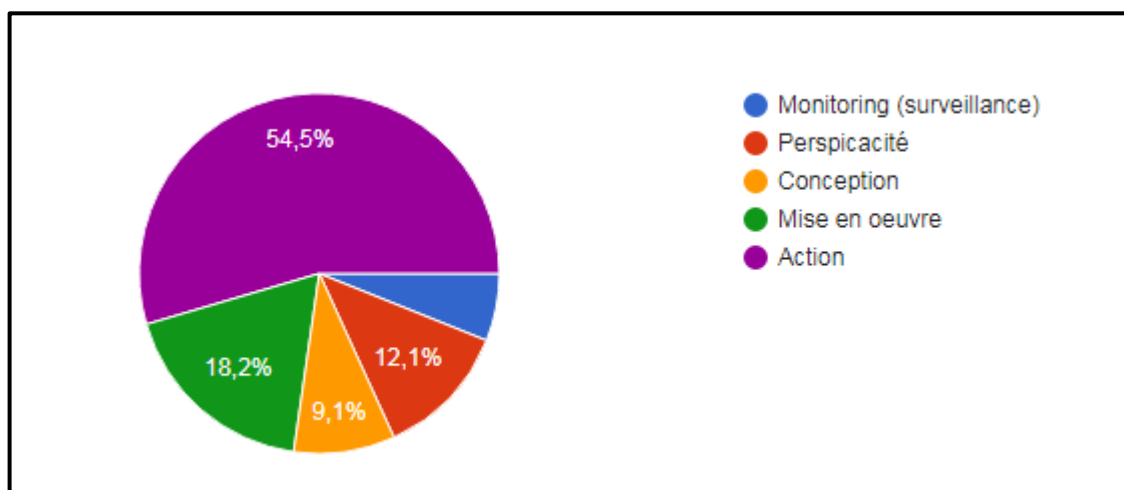
Votre entreprise est dans quelle phase dans sa transformation digitale?

Tableau n°3 : phase dans sa transformation digitale

Phase	Effectif	Pourcentage
Monitoring	1	6,10%
Perspécité	4	12,10%
Conception	3	9,10%
Mise en œuvre	6	18,20%
Action	19	54,50%
Total	33	100,00%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de notre étude sur terrain

Figure n°8 : phase dans sa transformation digitale



Source : élaboré sur la base du Tableau n°3

Commentaire : Plus de la moitié des entreprises représentées disent qu'elles sont dans la phase d'action, 18,2% se trouvent dans la phase de mise en œuvre. 12,1% sont au stade de perspicacité. Par contre 9,1% sont en période de conception. Le reste étant de 6,1% représente les entreprises qui sont toujours en période de surveillance.

Réponse à la question n°6

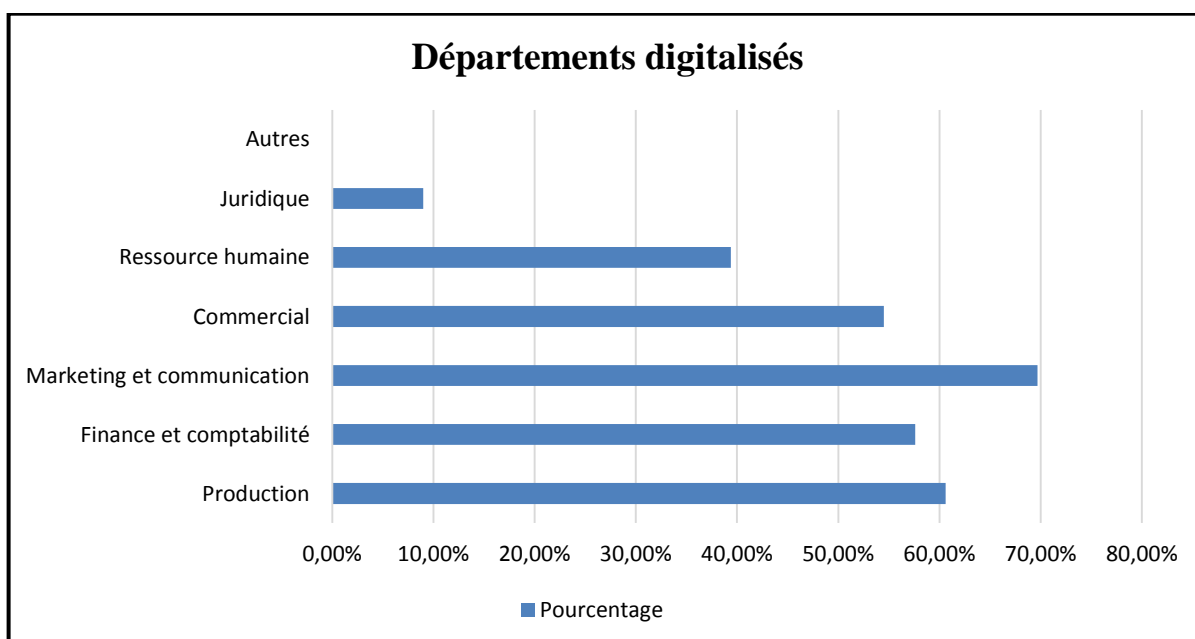
Où est concentrée votre digitalisation? (départements/process)

Tableau n° 4 : Départements digitalisés

Fonction	Effectif	Pourcentage
Production	20	60,60%
Finance et comptabilité	19	57,60%
Marketing et communication	23	69,70%
Commercial	18	54,50%
Ressource humaine	13	39,40%
Juridique	0	0%
Autre	3	9%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de notre étude sur terrain

Figure.n°9 : Départements digitalisés



Source : élaboré sur la base du Tableau n°4

Commentaire : D’après l’histogramme, nous remarquons que 23 répondants de 33 ont coché l’option marketing et communication représentant 60,6% de notre population, suivis par 20 réponses pour le département de production. Le département des finances et comptabilité a été coché 19 fois représentant ainsi 57,6% des entreprises. 18 réponses cochées pour le département commercial et 13 indiquant le département des ressources humaines.

Nous remarquons que le département de Marketing et communication est le plus cité de presque 70% des entreprises, car le Marketing et la communication sont généralement le premier contact de l’entreprise avec le monde digital car il intègre initialement et inévitablement l’utilisation des outils digitaux.

Réponse à la question n°7

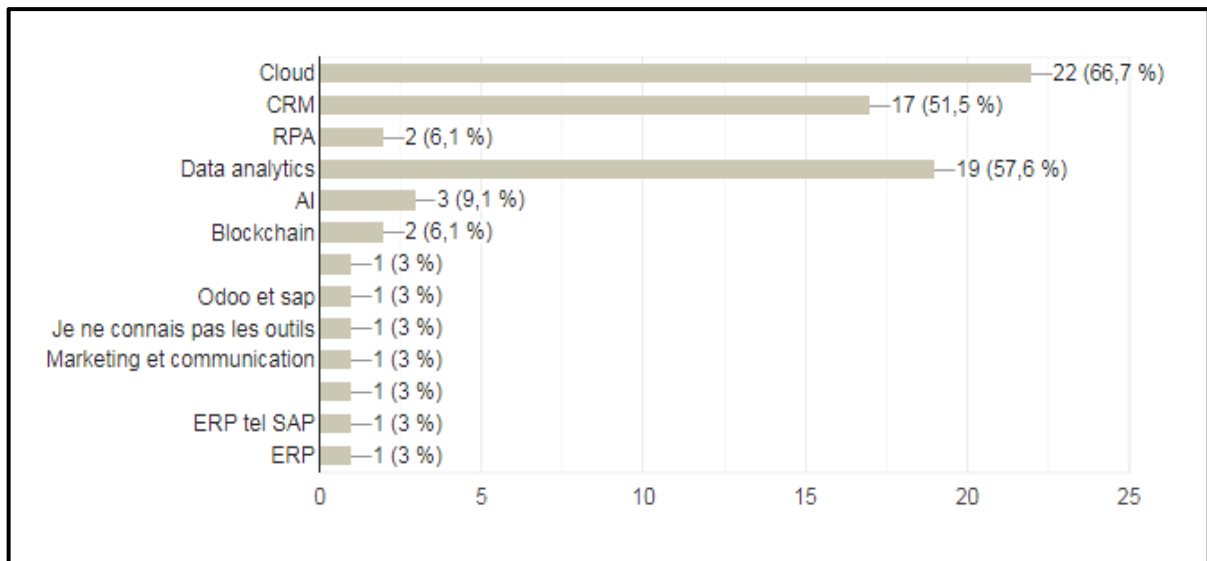
Quels outils offerts par la digitalisation sont utilisés par votre entreprise?

Tableau n°5 : Outils offerts par la digitalisation.

Outils	Effectif	Pourcentage
Cloud	22	66,70%
CRM	17	51,50%
RPA	2	6,10%
Data Analytics	19	57,60%
AI	3	9,10%
Blockchain	2	6,10%
Autre	5	15,15%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de notre étude sur terrain

Figure n°10 : Outils offerts par la digitalisation.



Source : élaboré sur la base du **Tableau n°5**

Commentaire : Le Figure nous montre que l'outil le plus utilisé par les entreprise est le Cloud (66,7%), suivi des outils d'analyse de la data, puis de la CRM. Il est aussi apparent les que autres outils ne sont pas encore très utilisés, telle que l'intelligence artificielle, la RPA et la Blockchain.

L'utilisation considérable du Cloud était prévisible, vu la gratuité de quelques Cloud déjà existant sur le net et leur flexibilité et adaptabilité aux besoins de l'entreprise, leurs coûts est supportable par l'entreprise. Et donc il est aussi normal qu'on voit que la RPA et l'intelligence artificielle ne sont pas largement utilisés même si leurs apports sont considérables.

Réponse à la question n°8

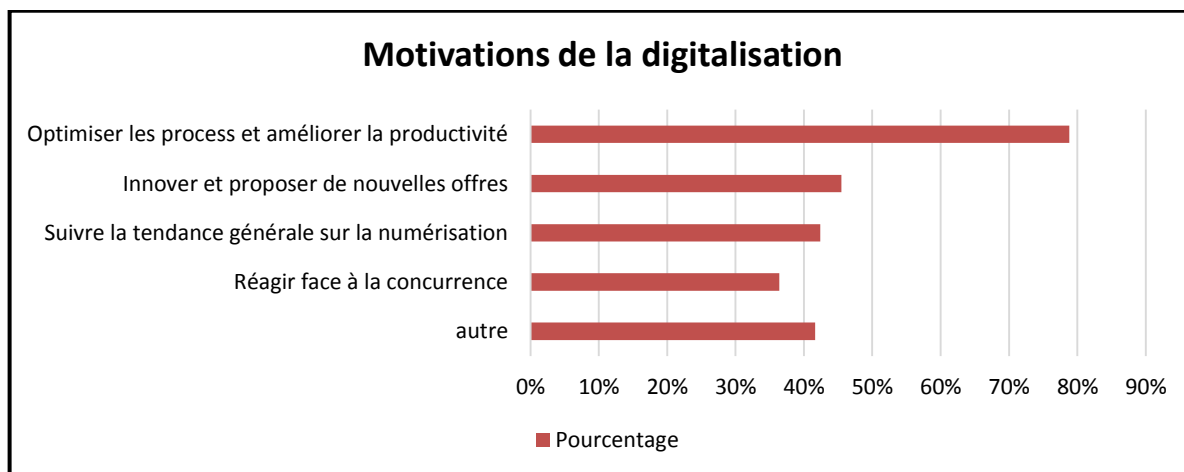
Pour quelles raisons (moteurs) votre entreprise a opté pour cette transformation?

Tableau n°:6 Motivations de la digitalisation

Motivation (raisons)	Effectif	Pourcentage
Innover et proposer de nouvelles offres	15	45,50%
Optimiser les process et améliorer la productivité	26	78,80%
Réagir face à la concurrence	12	36,40%
Suivre la tendance générale sur la numérisation	14	42,40%
Autre	5	7%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de notre étude sur terrain

Figures n°11 : Motivations de la digitalisation



Source : élaboré sur la base du Tableau n°6

Commentaire : D’après les réponses reçues, la plus grande motivation des entreprises pour se lancer dans un processus de digitalisation, est d’optimiser ses processus et d’améliorer sa productivité : 78,8% des répondants ont coché cette option.

45,5% d’entre eux ont pointé sur le moteur de l’innovation, la capacité de proposer de nouvelles offres à leur client grâce au digital. Un autre moteur s’avère être plus ou moins significatif est celui relatif au suivi de la tendance du digital dans notre économie, une motivation qui a été cité par plus de 42% des entreprises.

Ces résultats montrent la prise de conscience de ces entreprises envers le digital ceci ne nous étonne d'ailleurs pas car le but ultime de l'entreprise est d'améliorer sa productivité et ainsi, son profit.

Réponse à la question n°9

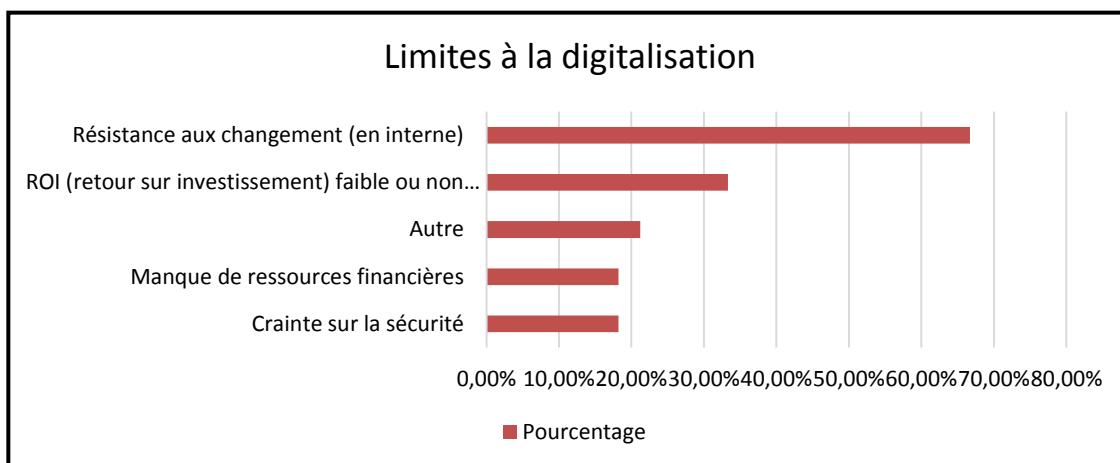
A votre avis, quels sont les éléments qui limitent ou freinent votre numérisation ?

Tableau n° 7 : Eléments limitant la digitalisation

Eléments limitant la digitalisation	Effectif	Pourcentage
Manque de ressources financières	6	18,20%
Résistance au changement (en interne)	22	66,70%
Crainte sur la sécurité	6	18,20%
ROI (retour sur investissement) faible ou non mesurable	11	33,30%
Loi algérienne envers la digitalisation	1	3%
La déculturation	1	3%
Il n'y en a pas	1	3%
Manque de compétences	1	3%
Niveau de maturité et manque de compétence	1	3%
Notre entreprise a toujours été digitale	1	3%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de notre étude sur terrain

Figure n°1 : Element limitant la digitalisation



Sou
rce
:

élaboré sur la base du Tableau n°7

Commentaire : D’après l’histogramme, le choix de réponse le plus coché par les entreprises répondantes (66,7%), est celui de la résistance au changement, suivi par la non-mesurabilité ou la difficulté de mesurer le retour sur investissement du projet de digitalisation.

D’autres éléments ont été cochés, mais avec un pourcentage moindre de 18,20%, chacun, et relatifs au manque de ressources financières et les craintes sur la sécurité.

Nous considérons les réponses à cette questions très importantes, car nous voudrions, justement, aider ces entreprises en proposons une méthode, un guide qui pourra leur donner une idée plus clair sur l’approche qu’ils devraient prendre lors de la digitalisation que ça soit en interne avec leurs employés, leur flexibilité dans le business plan, ou en externe avec leurs collaborateurs et surtout leurs clients.

Réponse à la question n°10

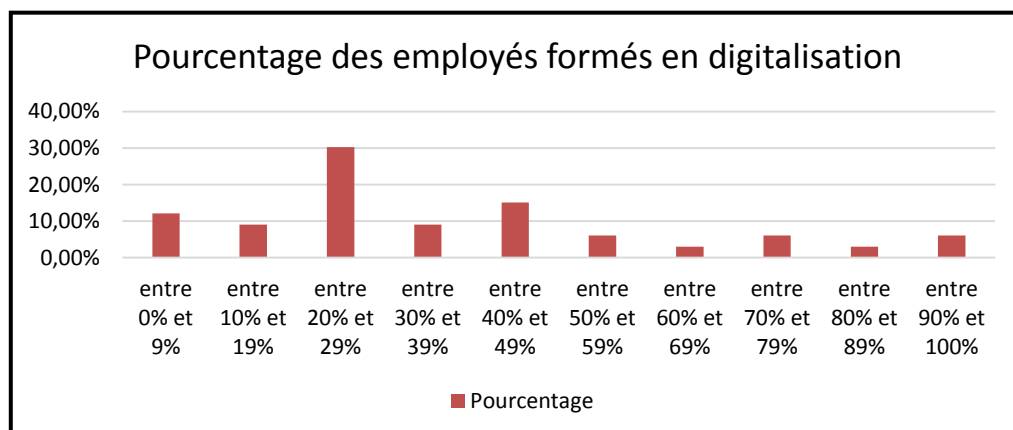
Quel est le taux (%) approximatif d'employés ayant été formé pour les nouvelles technologies introduites?

Tableau n° 8 : Pourcentage des employés formés

Pourcentage des employés formés	Effectif	Pourcentage
entre 0% et 9%	4	12,12%
entre 10% et 19%	3	9,09%
entre 20% et 29%	10	30,30%
entre 30% et 39%	3	9,09%
entre 40% et 49%	5	15,15%
entre 50% et 59%	2	6,06%
entre 60% et 69%	1	3,03%
entre 70% et 79%	2	6,06%
entre 80% et 89%	1	3,03%
entre 90% et 100%	2	6,06%
Total	33	100,00%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de notre étude sur terrain

Figure n°13 : Pourcentage des employés formés



Source : élaboré sur la base du **Tableau n°8**

Commentaire : Il est évident à partir de l'histogramme que dans la plupart des entreprises le nombre d'employés formés en matière de digitalisation est entre 20 et 30%. Plusieurs réponses sont ressorties de cette question, qui est une question ouverte. Nous les avons regroupées par intervalles égaux.

Conformément aux résultats précédents, où il s'avère que la digitalisation ne touche pas uniformément tous les départements, nous voyons que 30% est un pourcentage raisonnable.

Réponse à la question n°11

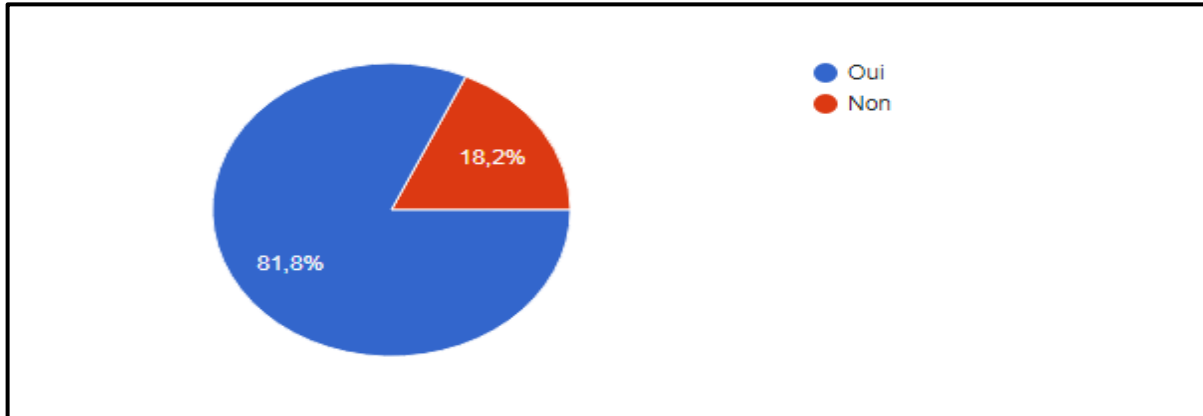
Votre entreprise accorde-t-elle un budget conséquent au développement de cette stratégie?

Tableau n°9 : L'accord de l'entreprise sur le budget

Votre entreprise accorde elle un budget	Effectif	Pourcentage
Oui	27	81,80%
Non	6	18,20%
Total	33	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de notre étude sur terrain

Figure n°14 : L'accord de l'entreprise sur le budget



Source : élaboré sur la base du Tableau n°9

Commentaire : D'après le secteur graphique, la majorité des répondants, soit 81,8% des entreprises, ont répondu « oui » au fait que leur entreprise alloue un budget considérable dans le but d'avancer encore plus dans numérisation. Seuls 18,2% ont répondu non à cette question.

Etant donné que la majorité des entreprises alloue un budget considérable à leur transformation digitale, ceci montre qu'elles sont conscientes de l'importance de cette stratégie.

Réponse à la question n°14

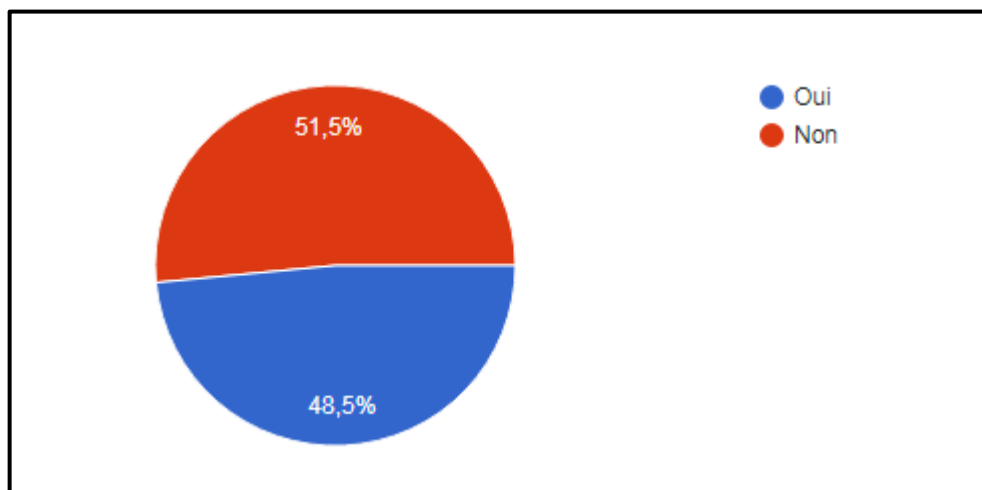
Y a-t-il des métiers qui ont disparu dans votre entreprise ?

Tableau n°10 : Métiers disparus

Métiers disparus	Effectif	Pourcentage
oui	16	48,50%
non	17	51,50%
Total	33	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de notre étude sur terrain

Figure n° 15 : Métiers disparus



Source : élaboré sur la base du Tableau n°10

Commentaire : Presque la moitié de notre échantillon soit 48,5% ont répondu « oui » à la question de la disparition de quelques métiers au sein de leur entreprise du fait de l'introduction de la digitalisation, car cette dernière peut en remplacer quelques-uns ou les transformer.

Ceci n'est pas essentiellement une mauvaise chose, quand on parle de disparition de métier on parle par exemple de saisie. Un employé étant diplômé d'une université et ayant des capacités à effectuer des tâches complexes, se retrouve dans un travail où la tâche qui lui prend le plus de temps est la saisie de données, ou bien répondre à des emails, alors qu'un

potentiel comme le sien peut être utilisé dans l'analyse de ces données ou même prendre des décisions importantes.

Réponse à la question n°15

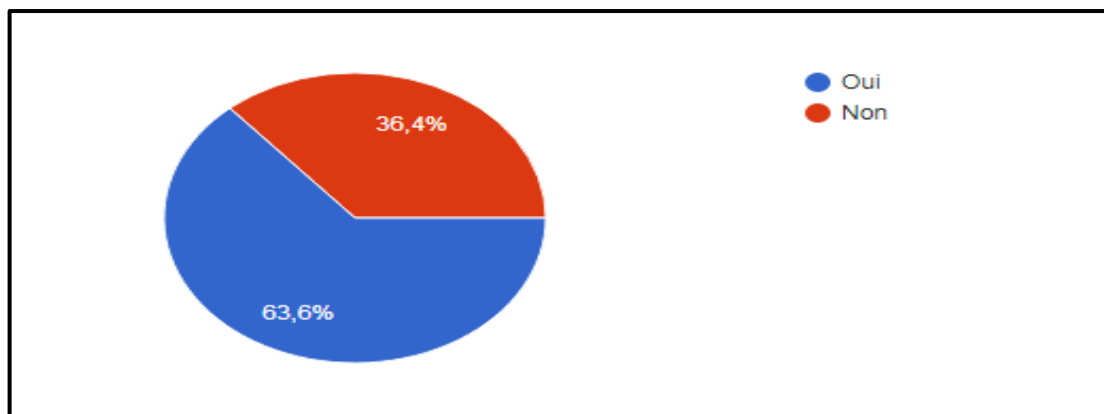
Le business-model de votre entreprise a-t-il été modifié pour s'adapter à cette numérisation?

Tableau n° 11 : Business model changé

Business model changé	Effectif	Pourcentage
oui	21	63,60%
non	12	36,40%
Total	33	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de notre étude sur terrain

Figure n° 16 : Business model changé



Source : élaboré sur la base du Tableau n° 11

Commentaire : d'après le graphe circulaire 63,6% des entreprises répondantes ont effectué des changements sur leur business plan contre 36,4% qui l'ont laissé inchangé.

Les réponses à cette question nous servirons plus tard dans notre cas pratique, étant une question essentielle relevant de l'application de la stratégie de la transformation digitale.

Réponse à la question n°16

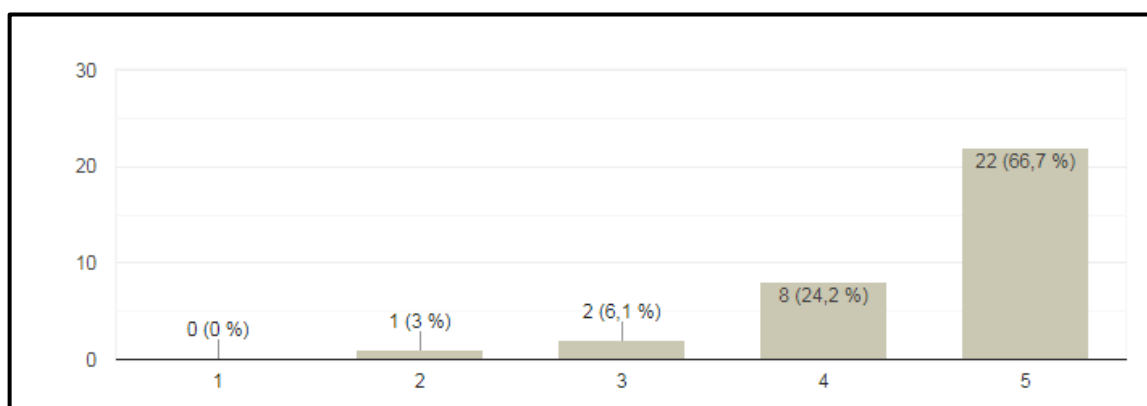
A quel point pensez-vous que la digitalisation sera importante dans votre secteur au cours des 5 prochaines années?

Tableau n° 12 :L'importance de la digitalisation

Echelle	Effectif	Pourcentage
1	0	0%
2	1	3%
3	2	6,10%
4	8	24,20%
5	22	66,70%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de notre étude sur terrain

Figure n° 17 : L'importance de la digitalisation



Source : élaboré sur la base du Tableau n°12

Commentaire : La majorité des répondants, soit 66,7%, ont coché le score élevé de 5 pour l'importance de la digitalisation dans leur secteur d'activité, suivi de 24,2% attribuant la valeur 4, le reste ne voit pas réellement l'importance de cette stratégie dans le futur de leur secteur d'activité.

Réponse à la question n°17

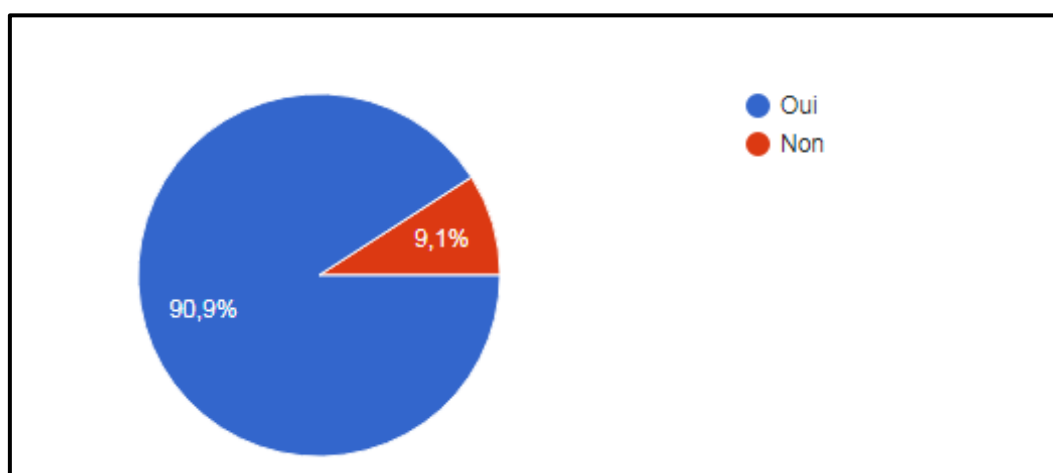
Est-ce que votre entreprise songe à investir davantage dans sa transformation au futur ?

Tableau n° 13 : Investir dans la transformation au futur

Réponses	Effectif	Pourcentage
oui	30,00%	90,90%
non	3,00%	9,10%
Total	33	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de notre étude sur terrain

Figure n° 18 : Investir dans la transformation au futur



Source : élaboré sur la base du Tableau n° 13

Commentaire : La réponse à cette question est presque unanime, 90,9% des entreprises participante songent à investir davantage dans la digitalisation, contre 9,1% qui ne l'ont pas comme projet.

Ces réponses prouvent que les preneurs de décisions au sein des entreprises ont pu ressentir l'apport de leurs débuts en digitalisation et ainsi à investir davantage dans ce projet.

Réponse à la question n°18

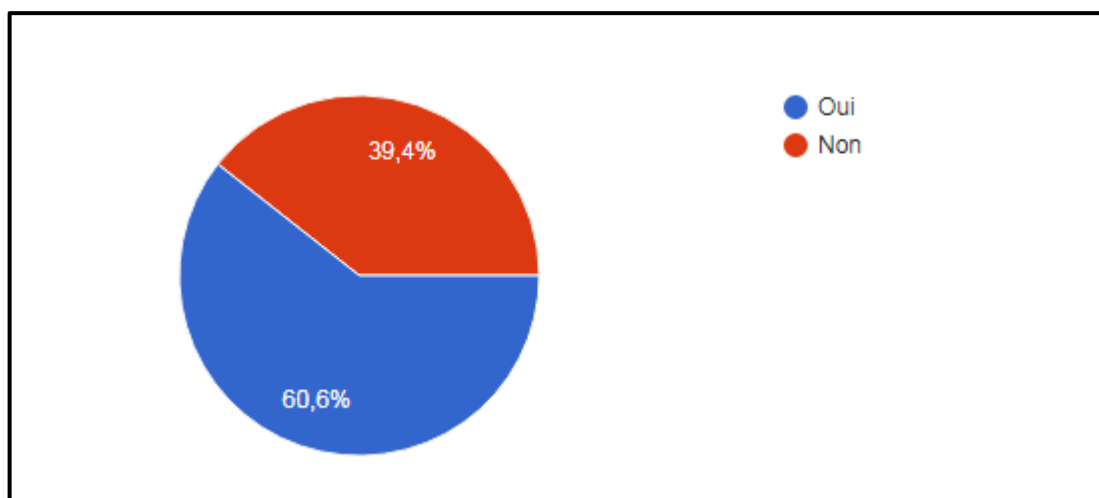
Avez-vous effectué des sondages et questionnaires auprès de vos clients pour connaître leurs besoins et attentes ?

Tableau n°14 : la réalisation d'un Questionnaire auprès des cliens sur leurs besoins et attentes

Réponses	Effectif	Pourcentage
oui	20	60,60%
non	13	39,40%
Total	33	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de notre étude sur terrain

Figure n° 19 : la réalisation d'un Questionnaire auprès des cliens sur leurs besoins et attentes



Source : élaboré sur la base du Tableau n° 14

Commentaire : 60,6% des entreprises ont procédé à l'élaboration d'une étude de terrain auprès de leurs clients pour être à leur écoute et orienter leur stratégie en se basant sur leurs besoins. Par contre, les autres 39,4% se sont lancées dans le processus de digitalisation sans prendre connaissance des avis et besoins précis de leurs clients.

Nous utiliserons ultérieurement ces réponses dans nos croisements de réponses pour répondre à nos hypothèses de recherche.

Réponse à la question n°19

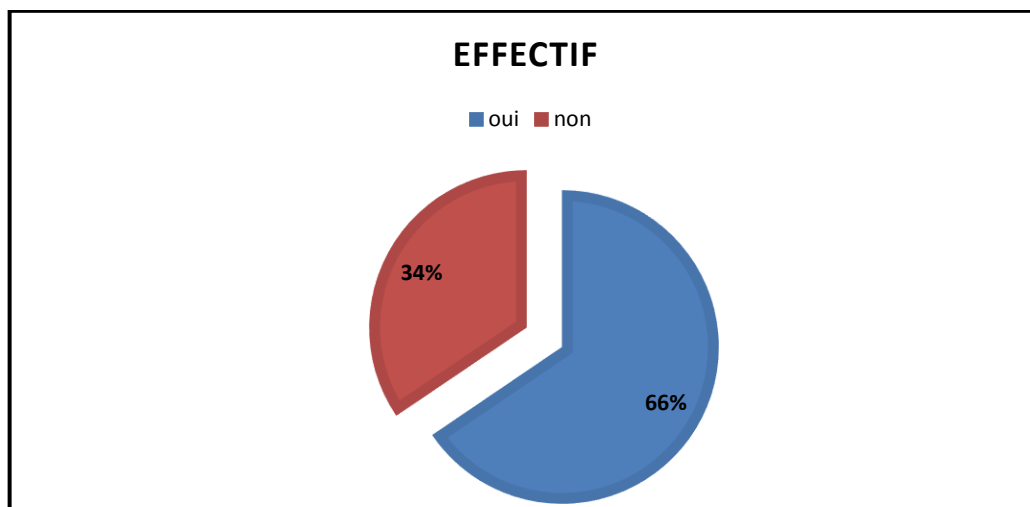
Si oui, avez-vous réellement orienté votre stratégie en vous basant sur les résultats obtenus ?

Tableau n° 15: L'orientation dans la stratégie

Réponses	Effectif	Pourcentage
oui	19	65,50%
non	10	34,50%
Total	29	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de notre étude sur terrain

Figure n° 20 : L'orientation dans la stratégie



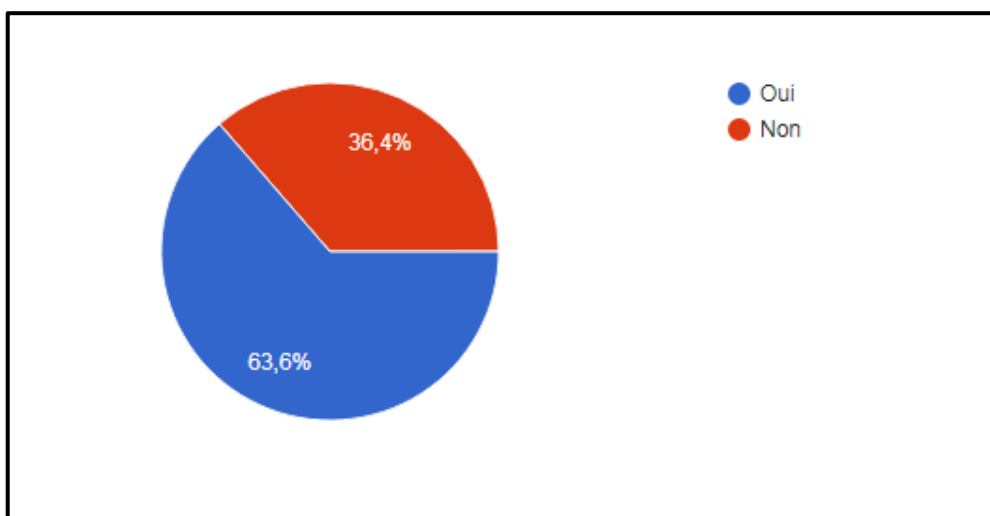
Source : élaboré sur la base du Tableau n°15

Commentaire : 65,5% des entreprises ayant effectué un questionnaire pour leurs clients ont réellement pris en considération les résultats de l'étude et les ont intégrés dans leur stratégie, par contre le reste, les 33,5% n'ont en pas pris compte.

Réponse à la question n°20**Des entretiens ont-ils été conduits avec les employés des départements visés?****Tableau n° 16 : Les entretiens avec les employés des départements visés**

Réponses	Effectif	Pourcentage
oui	21	63,60%
non	12	36,40%
Total	33	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de notre étude sur terrain

Figure n° 21 : Les entretiens avec les employés des départements visés

Source : élaboré sur la base du Tableau n°16

Commentaire : La majorité des participants au sondage ont organisé des entretiens avec leurs employés avant de lancer le processus de numérisation. Mais 36,4% d'entre eux se sont limités à instaurer les outils de digitalisation sans prendre en compte les besoins des employés dans les différents départements et leurs remarques et/ou feedbacks.

Tester l’hypothèse n°2 : La nouvelle stratégie adoptée par l’entreprise suit une approche basée sur les attentes de ses clients et des besoins de ses employés.

Après récolte des réponses sur les trois questions n° 15,18 et 20, nous avons effectué un filtre sur les entreprises qui ont effectué des modifications sur leurs Business Plan, puis nous avons vérifié leurs réponses pour les questions 18 et 20 portant sur les sondages auprès des clients, et les entretiens auprès des employés de l’entreprise, et ceci pour savoir si la démarche suivi par l’entreprise est cohérente.

En croisant les réponses ‘oui’ après le filtre avec les réponses à la question 18 (Avez-vous effectué des sondages auprès de vos clients ?) nous avons ainsi relevé une constante qui est la modification du business plan et une variable qui est le fait d’effectuer un sondage clients acceptant deux valeurs : oui ou non. Le tableau suivant résume nos résultats :

Tableau n° 17 :croisement entre business plan et sondages clients effectués

	Sondages clients effectués?		Total
	Oui	Non	
Business plan modifié?			
Oui	14	7	21
Pourcentage	67%	33%	100%

Source : Elaboré à l’aide du logiciel Excel Microsoft Office sur la base des réponses obtenues

Commentaire : Nous remarquons à partir du tableau que 67% des entreprises ayant changé leur Business Plan lors de l’introduction de la transformation digitale ont élaboré un sondage auprès de leurs clients afin de connaître leurs attentes et centrer leur stratégie sur les réponses collectées.

Par contre 33% des autres entreprises ayant modifié leur Business Plan n’ont pas pris en considération les attentes de leurs clients. Ce qui pourrait s’avérer dangereux, car il reste possible qu’un tel changement, dans la culture même de l’entreprise, ne soit pas à la hauteur des attentes clients ou ne s’alignent pas avec leurs besoins et visions. Il se pourrait donc que l’entreprise perde ainsi une partie de sa clientèle.

Cependant en croisant les réponses ‘oui’ après le filtre appliqué avec les réponses à la question 20 (Des entretiens ont-ils été conduits auprès des employés?) nous avons ainsi une constante qui est la modification du Business Plan et une variable qui est le fait d’effectuer des entretiens avec les employés acceptant deux valeurs : oui ou non. Le tableau suivant résume nos résultats :

Tableau n° 18 : Croisement Business plan et entretiens employés conduits

Business plan modifié?	Entretiens employés conduits?		Total
	Oui	Non	
Oui	14	7	21
Pourcentage	67%	33%	100%

Source : Elaboré à l’aide du logiciel Excel Microsoft Office sur la base des réponses obtenues

Commentaire : Nous observons que 67% des entreprises répondantes qui ont ressenti l’importance de procéder à des changements dans leurs Business Plan ont aussi compris l’importance de conduire des entretiens avec leurs employés, dans les différents départements, afin de mieux comprendre les besoins de chaque département en termes d’outils digitaux, mais aussi de donner la chance à l’employé, qui lui sera en contact direct et continu avec ces technologies une fois implémentées. L’on pourra ainsi mettre en avant les réel besoins du département afin d’investir dans les bons outils et, de ce fait, augmenter la performance du département en question.

Par contre 33% des autres entreprises ayant modifié leur Business Plan n’ont pas jugé utile de mener des entretiens avec les employés, ceci pourra, par la suite, expliquer la non adéquation des outils choisis à la réalité du business, ou encore le fait qu’il est compliqué, pour les entreprises, de quantifier le retour sur cet investissement s’il est fait sur de fausses bases.

Réponse à la question n°21

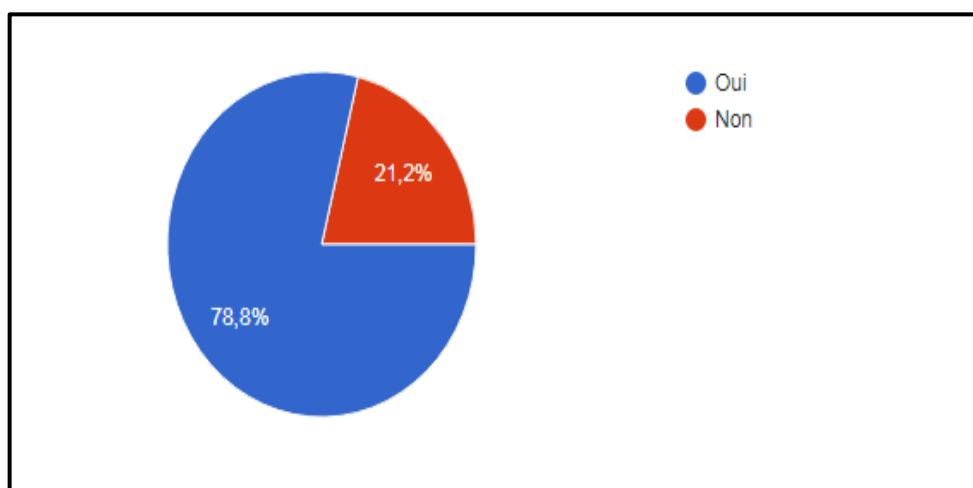
Les solutions souhaitées ont-elles été testées avant d'être implémentées ?

Tableau n°19 : Le test des solutions souhaitées

Réponses	Effectif	Pourcentage
oui	26	78,80%
non	7	21,20%
Total	33	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de notre étude sur terrain

Figure n° 22 : Le test des solutions souhaitées



Source : élaboré sur la base du Tableau n°19

Commentaire : Dans notre échantillon, 78,8% des entreprises ont testées les solutions digitales qu'elles voulaient introduire avant de les lancer, par contre 21,2% ne l'ont pas fait.

La majorité des entreprises ont testé les solutions dans lesquelles elle voulait investir ce qui est une approche saine afin de ne pas faire d'erreur qui pourra leur coûter beaucoup plus que l'investissement lui-même. Il est vrai que toute technologie paraît utile et rentable mais il faut toujours se dire que chaque entreprise est un cas à part et que ses besoins peuvent ne pas du tout ressembler à ceux d'une entreprise de même taille et dans le même secteur d'activité.

Réponse à la question n°22

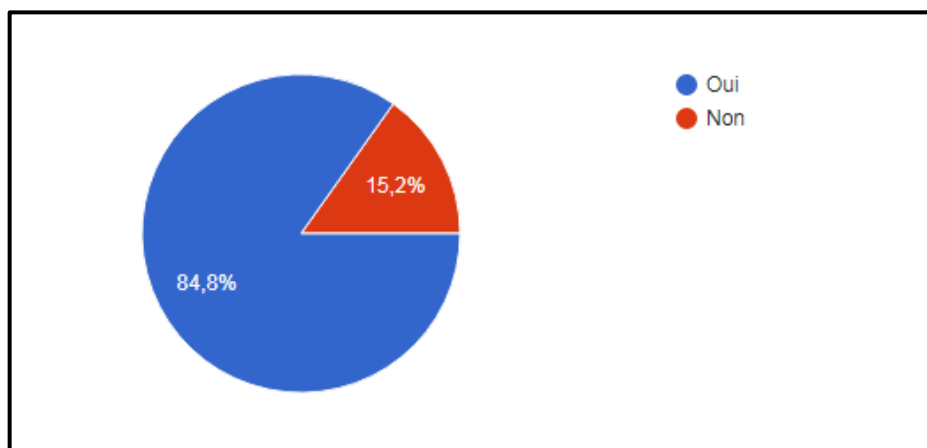
La transformation des processus s'est-t-elle faite par ordre de priorité ?

Tableau n°20 : l'ordre de priorité de La transformation des processus

Réponses	Effectif	Pourcentage
Oui	28	84,80%
Non	5	15,20%
Total	33	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de notre étude sur terrain

Figure n° 23 : l'ordre de priorité de La transformation des processus



Source : élaboré sur la base du Tableau n°20

Commentaire : On remarque d'après le graphe circulaire que 84,8% des répondants ont indiqué « oui à la réponse de priorité dans l'implémentation de la digitalisation en entreprise, par contre 15,2% ont répondu par la négation.

2. Test de fiabilité des questions

2.1. Analyse des questions à échelle

Réponse à la question n°12

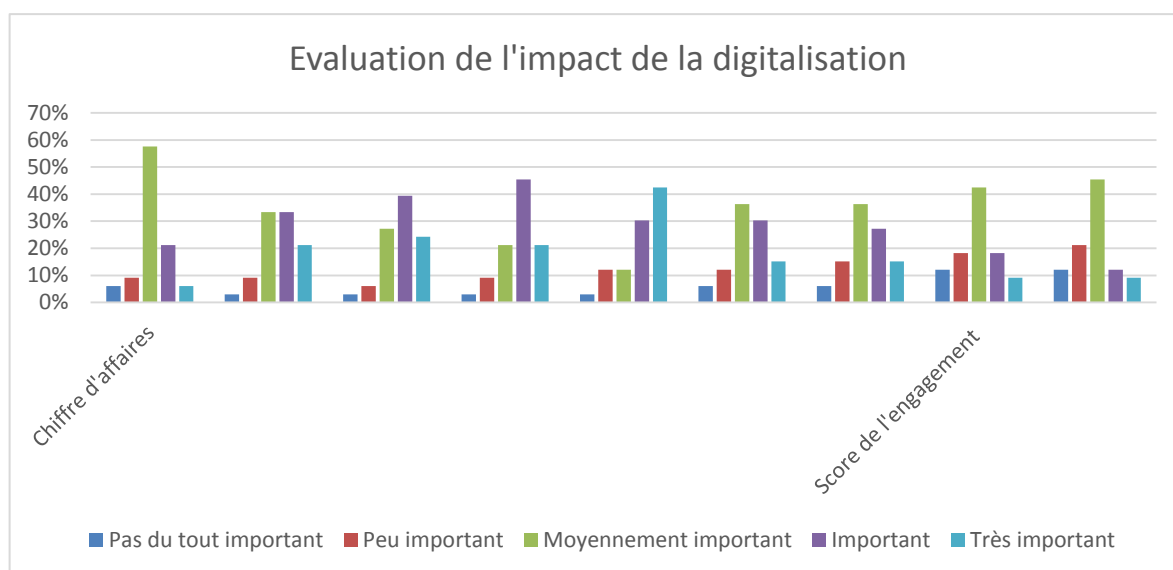
Comment évaluez-vous l'impact de la digitalisation au sein de votre entreprise?

Tableau n°21 :Evaluation de l'impact de la digitalisation au sein de l'entreprise

	Pas du tout important	Peu important	Moyennement important	Important	Très important
Chiffre d'affaires	6%	9%	58%	21%	6%
Meilleure prise de décision	3%	9%	33%	33%	21%
Meilleure communication en interne	3%	6%	27%	39%	24%
Productivité des employés	3%	9%	21%	45%	21%
Utilisation de paperasse et saisie	3%	12%	12%	30%	42%
Précision de la prévision	6%	12%	36%	30%	15%
Nombre de projets réalisés	6%	15%	36%	27%	15%
Score de l'engagement	12%	18%	42%	18%	9%
Nouveaux clients et parts de marché	12%	21%	45%	12%	9%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de notre étude sur terrain

Figure n°24 : Evaluation de l'impact de la digitalisation au sein de l'entreprise



Source : élaboré sur la base du Tableau n°21

Commentaire : Cet histogramme est une représentation du degré d'importance de ces différents éléments dans chaque entreprise après introduction des outils de digitalisation. Nous remarquons dans un premier temps que l'élément le plus impacté (et donc le plus mentionné par les entreprises) est celui de la diminution de l'utilisation de la paperasse au sein de l'entreprise, suivi d'une meilleure communication et une meilleure prise de décision.

Par contre, nous observons que l'augmentation du chiffre d'affaire n'est que moyennement importante. Ceci reflète que le chiffre d'affaire n'est pas directement impacté par la transformation digitale, d'où la difficulté de quantifier ses retours sur investissement.

A ce stade de la démonstration, nous allons aborder notre analyse de l'échelle de Likert plus en détail.

Etant donné que nous avons offert 5 choix de réponses qualitatives à notre échantillon, nous allons quantifier ces réponses ; et ceci en attribuant un score à chacune des réponses possibles comme suit :

- « Pas du tout important » aura un de score de : 1
- « Peu important » aura un de score de : 2
- « Moyennement important » aura un de score de : 3
- « Important » aura un de score de : 4

- « Très important » aura un de score de : 5

Ainsi nous aurons le score global de chaque choix de réponse, on calculera ensuite une moyenne pour chaque réponse possible et son écart type afin d’effectuer notre analyse.

2.2. Test de fiabilité de notre questionnaire à échelle

2.2.1. Test d’Alpha de Cronbach

Afin de vérifier la consistance de nos questions à échelle et leur fiabilité, nous utilisons l’indice de Cronbach.

L’indice de Cronbach est un outil statistique utilisé afin de mesurer la cohérence interne des questions posées (quand les questions posées portent sur le même sujet elles devraient être corrélées)

Le coefficient est présenté ainsi :

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

- Où le K est le nombre de questions posées ; sigma carrée d’Xi est la variance du score total et sigma carrée d’Yi la variance de l’item i.
- Cet indice est comparé à la valeur 0,7. Quand celui-ci dépasse cette valeur, le questionnaire est considéré comme étant cohérent et consistant.
- En appliquant le test de fiabilité à la question n°12 on a eu les résultats regroupés dans le tableau suivant :

Tableau n°22 : Tableau d’alpha Cronbach

Nombre de questions	9
Somme des variance Xi	9,75
Variance totale des scores	38,05
Alpha Cronbach	0,8367

Source : tableau établi par nous-mêmes à partir d’Excel Microsoft Office

La valeur du coefficient est égale à 0,836. Etant supérieure à 0,7 la question n°12 se situe dans la zone fiable.

Traitement de la question n°12

Tableau n°23 :Etude likert de l'impact

Choix de réponse	Score	Moyenne	Ecart type
Chiffre d'affaires	103	3,12	0,60
Productivité des employés	123	3,73	0,79
Nombre de projets réalisés	109	3,30	0,89
Nouveaux clients et parts de marché	94	2,85	0,81
Score de l'engagement	97	2,94	0,81
Précision de la prévision	111	3,36	0,88
Meilleure prise de décision	119	3,61	0,85
Meilleure communication en interne	124	3,76	0,79
Utilisation de paperasse et saisie	131	3,97	0,89
Moyenne	112,33	3,40	0,81

Source : Tableau élaboré par l'outil Excel Microsoft Office avec les résultats obtenus du questionnaire

Interprétation du Tableau n°23

Comparaison des moyennes :

Le **Tableau n°** montre que l'ensemble des réponses des entreprises répondantes sur l'importance de certains facteurs après transformation digitale. Ces réponses tendent vers le positif car la moyenne générale des réponses est de 3,40 (sur 5), ce qui représente une tendance de réponses positives relativement élevée.

- **Chiffre d'affaires**

Quelques entreprises considèrent que le chiffre d'affaires est impacté positivement par la transformation digitale, mais la majorité d'entre elles (58%) ont jugé qu'il est moyennement impacté. Ce qui explique pourquoi la moyenne de son impact est de 3,12, qui se traduit par une tendance positive relativement élevée.

- **Productivité des employés**

D'après nos résultats, les entreprises voient que la transformation digitale impacte le facteur de la productivité des employés positivement et considérablement au sein de leurs entreprises car 45% des répondants ont estimé que c'était un facteur important avec une moyenne de 3,73 qui est une moyenne positive relativement élevée.

- **Nombre de projets réalisés**

Avec une moyenne de 3,30, le facteur « nombre de projets réalisés après introduction de la digitalisation en entreprise reflète une importance moyennement élevée.

- **Nouveaux clients et parts de marché**

67% des répondants pensent que la digitalisation n'a pas vraiment impacté l'attraction de nouveaux clients ou l'élargissement de la part de marché, c'est pour ceci qu'on retrouve la moyenne de réponse à cette question qui est de 2,85 négative relativement élevée.

Ici les décideurs de l'entreprise devraient se poser des questions sur leurs approches, car l'un des apports principaux de la transformation digitale (quand axée sur la vision du client) est d'acquérir de nouveaux clients et de nouvelles parts de marché tout en fidélisant les anciens en étant à l'écoute de leurs besoins via les sondages, l'interaction sur les réseaux sociaux etc..

- **Score de l'engagement**

Tout comme les nouveaux clients, le score de l'engagement des clients n'a pas été réellement impacté par la numérisation selon les répondants. La moyenne de réponse à ce facteur est de 2,94 et est considérée comme une moyenne négative relativement élevée.

- **Précision de la prévision**

Concernant la précision de la prévision, beaucoup d'entreprises affirment que ce facteur est bel et bien impacté par l'utilisation des outils qu'offre la digitalisation, d'autres voient que qu'il est moyennement impacté, ce qui lui attribue une moyenne de 3,36 qui est positive et relativement élevée.

- **Meilleure prise de décision**

Comme beaucoup d'entreprises jugent que leurs prévisions sont devenues encore plus précises qu'avant, la prise de décision elle aussi est devenue meilleure, 88% des répondants ont confirmé qu'il y avait bien un impact positif induit par la digitalisation sur la prise de décision. C'est pourquoi on trouve une moyenne positive assez élevée de ce facteur de 3,61.

- **Meilleure communication en interne**

Ceci est l'un des facteurs les plus impactés par la digitalisation selon la majorité de nos répondants. Les outils qu'offre la numérisation en entreprise et la culture qu'elle introduit ont fait que l'information soit mieux diffusée et que la communication au sein de l'entreprise devienne plus efficace et plus souple. Facteurs qui expliquent une moyenne de réponse positive et relativement élevée à ce facteur de 3,76.

- **Utilisation de la paperasse et de la saisie**

C'est le facteur qui a la moyenne d'impact positif la plus importante de 3,97, des répondants reconnaissent la diminution considérable de l'utilisation du papier et aussi de la saisie manuelle après s'être lancés dans le processus de transformation digitale.

Comparaison de l'écart type :

L'analyse de l'écart - type montre que les réponses des entreprises sont peu dispersées autour de la moyenne ; ce qui signifie que ces réponses représentent l'échantillon avec une moyenne d'écart - type égale à 0,81, entraînant une faible dispersion des réponses.

Les réponses les moins dispersées et les plus homogènes concernent les questions suivantes:

- Chiffre d'affaires
- Productivité des employés

- Meilleure communication en interne
- Nouveaux clients et parts de marché
- Score de l'engagement
- Meilleure prise de décision

Ceci prouve que la majorité des répondants ont la même vision et donnent relativement la même importance à ces facteurs.

Les réponses les plus dispersées où les avis des répondants diffèrent, sont celles qui relèvent de l'importance de :

- La précision des prévisions
- Utilisation de paperasse et de la saisie
- Nombre de projets réalisés

Les résultats précédents nous ont aidé à tester notre hypothèse de recherche n°1 : La transformation digitale permet l'automatisation des processus de l'entreprise impactant principalement le chiffre d'affaires.

D'après les moyennes et les écarts type obtenus pour chaque facteur, il s'avère que le chiffre d'affaire est, certes, impacté positivement, mais il n'est pas le facteur le plus impacté, du moins pas directement. D'autres éléments, telles que la productivité des employés, une meilleure prise de décision et une meilleure communication en interne, connaissent un impact positif encore plus important.

Réponse à la question n°13

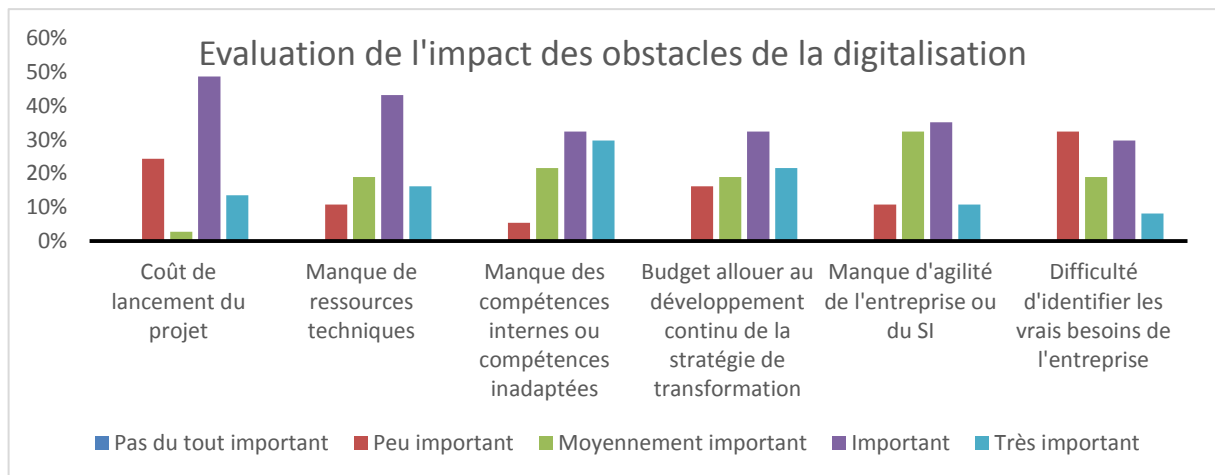
Comment évaluez-vous l'impact de ces obstacles

Tableau n°24 : Evaluation de l'impact des obstacles de la digitalisation

	Réponses				
	Pas du tout important	Peu important	Moyennement important	Important	Très important
Coût de lancement du projet	0%	24%	3%	49%	14%
Manque de ressources techniques	0%	11%	19%	43%	16%
Manque des compétences internes ou compétences inadaptées	0%	5%	22%	32%	30%
Budget alloué au développement continu de la stratégie de transformation	0%	16%	19%	32%	22%
Manque d'agilité de l'entreprise ou du SI	0%	11%	32%	35%	11%
Difficulté d'identifier les vrais besoins de l'entreprise	0%	32%	19%	30%	8%
Total	0	37	42	82	37

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de notre étude sur terrain

Figure n°25 : Evaluation de l'impact des obstacles de la digitalisation



Source : Histogramme élaboré sur la base du **Tableau n°25**

Commentaire : Cet histogramme est une représentation du degré d'importance des différents obstacles connus dans chaque entreprise avant et pendant leur processus de digitalisation.

On peut observer que le manque de compétences internes et compétences inadaptées a été le plus référencé comme très important parmi tous les obstacles, suivi par le budget qu'il faut allouer pour le développement continu de la stratégie de transformation digitale.

En contrepartie, nous remarquons que les répondants ne considèrent pas le coût de lancement du projet de la digitalisation comme très élevé, ceci indique qu'ils sont conscients de l'importance d'investir autant de fonds pour une telle avancée.

Traitement de la question n°12

Nous allons, à ce niveau, analyser notre échelle de Likert de la question n°13 plus en détail.

Test de fiabilité de notre questionnaire à échelle

Test d'Alpha de Cronbach

En appliquant le test de fiabilité à la question n°12 nous avons obtenu les résultats regroupés dans le tableau suivant :

Tableau n° 25 : Test d'Alpha de Cronbach

Nombre de questions	6
Somme des variance X_i	5,54
Variance totale des score Y_i	13,44
Alpha Cronbach	0,70527467

Source : Tableau établi par l'étudiante à partir du logiciel Excel Microsoft Office

La valeur du coefficient est égale à 0,7052. Etant supérieure à 0,7 la question n°13 se situe dans la zone fiable.

Traitement de la question n°13

Tableau n°26 : l'importance de certains obstacles lors de la transformation digitale de leur entreprise.

Choix de réponse	Score	Moyenne	Ecart type
Coût de lancement du projet	118,00	3,58	1,06
Manque de ressources techniques	123,00	3,73	0,91
Manque des compétences internes ou compétences inadaptées	131,00	3,97	0,92
Budget alloué au développement continu de la stratégie de transformation	121,00	3,67	1,05
Manque d'agilité de l'entreprise ou du SI	116,00	3,52	0,87
Difficulté d'identifier les vrais besoins de l'entreprise	104,00	3,15	1,03
Moyenne	118,83	3,60	0,97

Source : Tableau élaboré par l'outil Excel Microsoft Office

Interprétation du Tableau n°27**Comparaison des moyennes :****Le Tableau n°26**

montre l'ensemble des réponses des entreprises répondantes sur l'importance de certains obstacles lors de la transformation digitale de leur entreprise. Ces réponses tendent vers le positif, car la moyenne générale des réponses est de 3,60 (sur 5). Ce qui représente une tendance de réponses positive relativement élevée.

- **Coût de lancement du projet**

Quelques entreprises répondantes considèrent que le coût de lancement du projet de digitalisation est très élevé, d'autres le voient comme peu coûteux, ce qui a donné une moyenne positive relativement élevée à ce facteur de 3,58.

- **Manque de ressources techniques**

Presque la moitié des entreprises répondantes voient qu'il y a un manque dans les ressources techniques qui devraient accompagner la numérisation, d'autres considèrent ce manque comme moyennement important, ce qui confère un score de 3,73 comme moyenne à ce facteur.

- **Manque des compétences internes ou compétences inadaptées**

62% des personnes ont choisi « important » ou « très important lors de leurs réponses à cette question, ceci reflète réellement l'importance de ce facteur. D'où une moyenne positive élevée de 3,97.

- **Budget alloué au développement continu de la stratégie de transformation**

On trouve dans cette question une multitude de réponses, les entreprises répondantes attribuent un niveau d'importance différent à ce facteur, lui affectant une moyenne de 3,67 qui est une moyenne positive relativement élevée.

- **Manque d'agilité de l'entreprise ou du SI**

Quelques répondants ont jugé que le système d'information de leur entreprise n'était pas assez agile pour s'adapter aux changements qu'impliquent la transformation et donc ils ont attribué la notion d'important ou très important à ce facteurs. Les autres ont affirmé que ce n'est pas un obstacle aussi important. Ceci a donné une moyenne de 3,52 d'importance à ce facteur.

- **Difficulté d'identifier les vrais besoins de l'entreprise**

Il apparaît, d'après les réponses reçues, que la moitié des entreprises répondantes sont en mesure de bien identifier leurs besoins, et que ceci n'est pas un obstacle freinant leur processus de digitalisation, par contre l'autre moitié avoue que ceci crée un frein dans leur transformation digitale. Ces réponses attribuent une moyenne de 3,15, positive relativement élevée.

Comparaison de l'écart type :

L'analyse de l'écart-type montre que les réponses des entreprises sont peu dispersées autour de la moyenne, cela veut dire que ces réponses représentent l'échantillon avec une moyenne d'écart -type égale à 0,97 qui signifie une faible dispersion des réponses.

Les réponses les moins dispersées et les plus homogènes concernent les questions suivant :

- Manque de ressources techniques
- Manque des compétences internes ou compétences inadaptées
- Manque d'agilité de l'entreprise ou du SI

Ceci démontre que la majorité des répondants ont la même vision et donnent relativement la même importance à ces obstacles.

Les réponses les plus dispersées sont celles qui donnent de l'importance à ces obstacles :

- Coût de lancement du projet
- Budget alloué au développement continu de la stratégie de transformation
- Difficulté d'identifier les vrais besoins de l'entreprise

On n'en déduit que les avis des répondants diffèrent lorsqu'il s'agit de ces obstacles.

3. Tri croisé

Dans ce qui suit nous allons tester notre troisième hypothèse : La taille de l'entreprise influe sur son degré d'avancement en matière de digitalisation.

Afin de se faire nous avons créé un croisement entre les réponses à la question 3 « Taille de l'entreprise » avec les réponses à la question 5 « Phase de digitalisation dans laquelle se trouve votre entreprise »

Afin de tester notre hypothèse 3 nous avons filtré sur les degrés les plus avancés de digitalisation (action et mise en œuvre) puis avons effectué notre croisement.

Nous avons obtenu le tableau suivant :

Tableau n°27 : détail financier

Taille/Phase	Action	Mise en oeuvre	Conception	Perspicacité	Monitoring
Grande	63%	17%	8%	8%	4%
Moyenne	20%	20%	20%	40%	0%
Petite	75%	25%	0%	0%	0%

Source : Tableau effectué à l'aide du logiciel Microsoft Excel Office sur la base des réponses obtenues.

Test de Khi-deux : Afin de vérifier le degré d'indépendance des deux variables croisées, taille de l'entreprise et phase de digitalisation, nous avons effectué un test khi-deux. Nous résumons les résultats dans le tableau suivant :

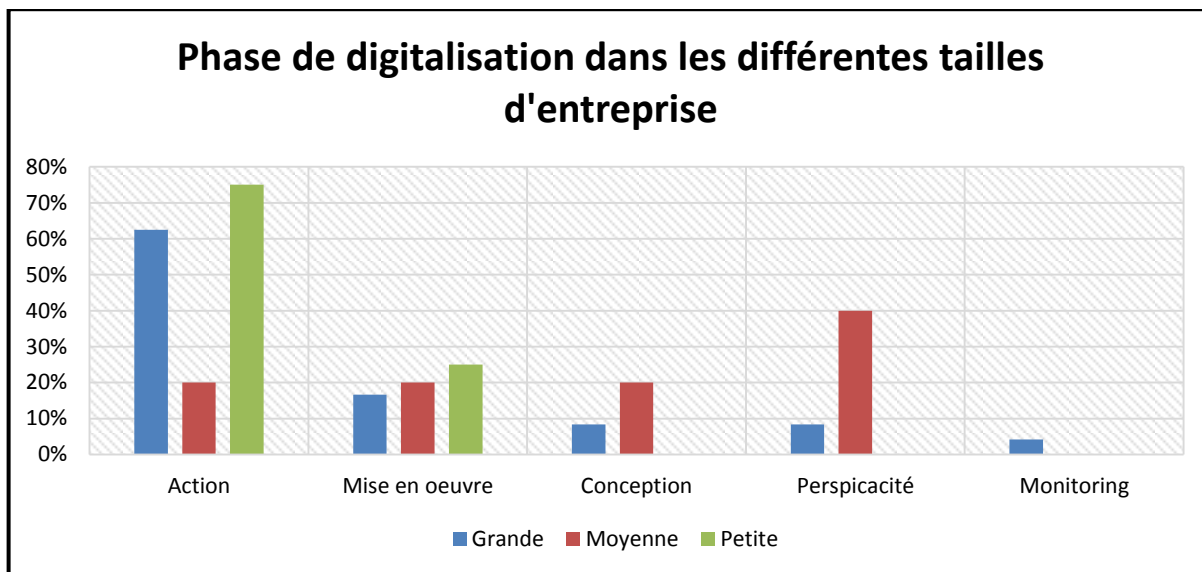
Tableau n°28 : Test de khi-deux

Khi carré calculé	7,063157895
Seuil de signification à 5%	3,841458821
Seuil de signification à 1%	6,634896601

Source : Calcul établi par le logiciel Microsoft Excel Office

Le tableau de signification nous montre que notre khi deux calculée est supérieure au seuil de signification de 5% et de 1%, et donc on rejette l'hypothèse H0 : il n'y a pas de corrélation entre la taille de l'entreprise et la phase de digitalisation dans laquelle elle se trouve, et on accepte H1 : il existe une corrélation entre la taille de l'entreprise et la phase de digitalisation dans laquelle elle se trouve.

Figure n°26 : Phase de digitalisation dans les différentes tailles d'entreprise



Source : graphe établi à partir des résultats obtenus du tableau n°28

Commentaire : Toutes les petites entreprises répondantes à notre questionnaire sont soit dans la phase d'action ou celle de mise en œuvre. 63% des grandes entreprises sont dans la phase action et 17% sont dans la phase de mise en œuvre, ceci prouve que la majorité des grandes entreprises répondantes sont assez avancées dans leur processus de transformation digitale. Les entreprises à taille moyenne, par contre, ne sont pas très avancées dans leur numérisation

De par ces observations découlent d'autres questions sur le pourquoi de cette différence de degré d'avancement en digitalisation par rapport à la taille de l'entreprise.

Nous avons voulu aller plus dans le détail dans les réponses reçues, on a donc croisé les tailles d'entreprises avec la concentration de la digitalisation dans les différentes fonctions de l'entreprise et ceci afin de chercher s'il existe un lien entre la priorité que donnent les entreprises à digitalisation dans des départements bien précis et son avancement générale dans

sa transformation. Donc on voudrait savoir si ces différences revêtissent de la stratégie appliquée par les entreprises.

Nous avons eu les résultats qui suivent :

Tableau n°29 : Taille de l'entreprise

	Taille de l'entreprise					
	GRANDE		MOYENNE		PETITE	
Fonctions digitalisées	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Production	15	63%	3	60%	2	50%
Finance et comptabilité	17	71%	1	20%	1	25%
Marketing et communication	17	71%	3	60%	3	75%
Commercial	13	54%	2	40%	3	75%
Ressources humaines	9	38%	2	40%	2	50%
Juridique	0	0%	0	0%	0	0%
Total	71		11		11	

Source : Tableau effectué à partir des données reçus sur le logiciel Microsoft Excel Office

Après application du test de Khi deux pour connaître le degré d'indépendance entre les deux variables, taille et fonctions digitalisation, nous avons obtenu les données suivantes :

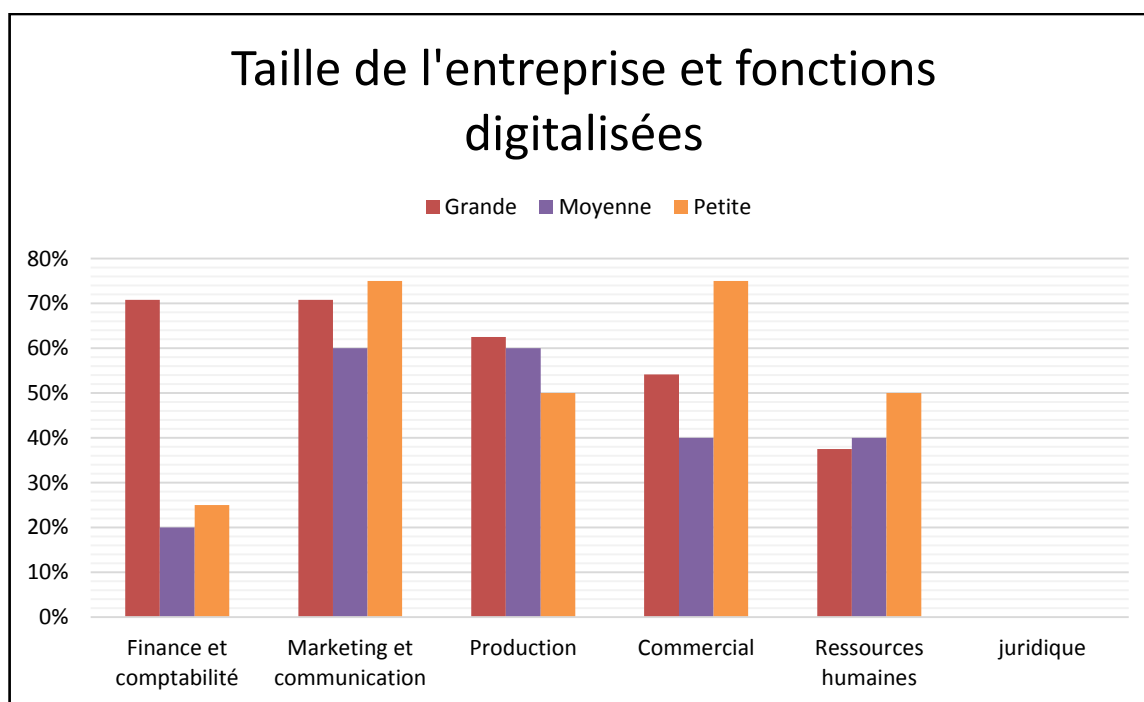
Tableau n° 30 : Test de Khi deux

Khi carré calculé	5,959186733
Seuil de signification à 5%	3,841458821
Seuil de signification à 1%	6,634896601

Source : Calcul établi par le logiciel Microsoft Excel Office

Ce tableau nous indique qu'à un seuil de significativité de 5%, on rejette l'hypothèse nulle, les variables testées sont corrélés et donc, il existe une relation de dépendance entre les deux variables.

Figure n°27 : Taille de l'entreprise et fonctions digitalisées



Source : Données du tableau n°30

Commentaires : Les grandes entreprises donnent plus d'importance en matière de digitalisation à la fonction financière et comptable, marketing et communication et aussi la production, les moyennes et petites entreprises quant à elles, donnent autant d'importance aux fonctions marketing et communication et à la production, mais pas autant à la financière et comptable contrairement aux grandes.

D'après l'histogramme il est clair que la fonction où il y'a la plus grande divergence est bien celle des finances et comptabilités.

Ceci peut être dû à la complexité des processus internes et externes des grandes entreprises où l'ultime solution pour la bonne gestion est d'obligatoirement d'avoir recourt à la digitalisation.

On peut conclure que lorsque les grandes entreprises ont digitalisé leur fonction comptable et financière leur digitalisation a été boostée et leur stratégie a été mise en action.

Section 3 : Apports et limites de recherche

1. Apports de notre étude

Après avoir pris connaissance de la réalité de l'application de la stratégie de transformation digitale au sein des entreprises algériennes, et après avoir pris conscience des éléments et départements qui sont le plus impactés par cette stratégie, nous avons voulu proposer une solution sous forme de démarche d'application de la stratégie de numérisation, afin de réussir sa transformation et atteindre pleinement les objectifs fixés sans négliger aucune fonction.

Cette démarche peut être coûteuse, mais son retour sur investissement sera ressenti au fil du temps.

Tout d'abord, nous voudrions souligner que dès que les managers de l'entreprise décident de transformer leur business, ils savent pertinemment qu'ils doivent faire recours à de nouveaux profils au sein de leur entreprise et les introduire dans leur organigramme, on en cite :

- Un responsable numérique : Sa principale tâche en entreprise est le développement de la stratégie de transformation digitale, il a aussi un rôle important dans le commerce électronique de l'entreprise ainsi que sa présence en ligne, se profil travaillera étroitement avec le département de communication.
- Un directeur de la technologie: Le CTO est chargé de faire en sorte que l'entreprise tire parti des technologies existantes. Il doit avoir à la fois de vastes connaissances techniques et une bonne compréhension de l'entreprise, ce qui lui permet de réadapter les objectifs et les stratégies à tout moment.
- Un responsable des données : Position très récente, née de l'importance qu'il faut accorder aux données de l'entreprise et d'en faire bon usage. Sa mission est d'analyser les données et de partager les informations tirées avec l'ensemble des départements afin de tirer parti de ces analyses et mesurer leur atteinte aux objectifs.
- Un directeur de l'expérience client : Une position très importante pour réussir sa transformation. Il est principalement responsable de s'assurer que l'expérience des clients

lors de leur contact avec l'entreprise est complètement satisfaisante. Afin de mesurer cette satisfaction le directeur de l'expérience client sera en contact continu avec les chiffres récoltés.

Une fois ces personnes sélectionnées, la démarche de transformation digitale pourra ainsi prendre forme.

Il est important aussi de laisser le temps à ces personnes de s'intégrer au sein de l'entreprise afin de comprendre en profondeur les processus de l'entreprise. Un regard externe et neuf au processus de l'entreprise a plus de chances d'apprécier et de mesurer les choses d'une façon plus neutre et, donc, pourra cerner les failles et les forces de tout genre.

Ensuite, des entretiens devraient être programmés avec les employés centrés dans les départements qu'on vise à digitaliser.

Les entretiens seront sous forme d'entretiens semi directifs, d'à peu près 1heure de temps, où l'interviewer posera des questions de différents types suivants une matrice élaborée au préalable, afin de :

- Prendre connaissance des tâches effectuées par chaque employé, de leurs modes et temps d'exécution ;
- De connaître ainsi ce dont l'employé a à proposer afin de rendre son travail plus efficient, et être à l'écoute de ses besoins ;
- Etre informé des lacunes et freins existants décrits par les employés.

D'autres approches qui pourraient aussi être efficaces, dans le cas où les employés seraient réticents à l'idée de critiquer leur travail et les défauts qui en ressortent, sont de lancer des questionnaires internes à l'entreprise, où les réponses seront complètement anonymes, ou bien organiser des séances de brainstorming entre les équipes de chaque département en présence des chefs du projet de digitalisation, où le travail d'équipe incitera la majorité à participer effectivement au partage d'informations pertinentes.

Des informations de l'externe sont aussi importantes pour réussir sa transformation digitale, le client doit toujours être au cœur de la stratégie. Effectuer des sondages auprès des clients, ou interagir avec eux à l'aide des réseaux sociaux et du site web de l'entreprise.

Après la récolte de toutes les informations, une analyse approfondie s'impose, d'où naissent des propositions de solutions technologiques possibles. L'analyse comprend nécessairement de :

- Calculer le potentiel d'automatisation et d'intégration de technologies des processus
- Mesurer le niveau de complexité des processus
- Estimation des gains potentiels apportés par la technologie choisie
- Mapper les processus sur une matrice de priorisation

Ces solutions seront par la suite suggérées et discutées avec le top management, afin de décider des solutions qui peuvent être testées puis appliquées.

2. Limites de notre étude

La modeste recherche que nous avons réalisée permet de réaliser l'importance d'avoir une stratégie adéquate à la réussite du processus de transformation digitale, ainsi que de valoriser son impact sur les différentes fonctions de l'entreprise, toutefois, notre étude souffre de quelques imperfections :

- Vu le nombre restreint des entreprises algériennes qui se sont lancées dans une transformation digitale, notre échantillon de 33 réponses reçues peut paraître peu significatif, mais vu les résultats obtenus et les confirmations ou infirmations de nos hypothèses, on peut dire que notre échantillon est représentatif de la population.
- Nous aurions voulu que notre cas pratique soit axé sur une entreprise précise et qu'on l'étudie avant et après application de la stratégie de transformation digitale, pour qu'après nous élaborons une comparaison, mais faute de termes de confidentialités, les entreprises auprès desquelles nous avons proposé notre sujet n'ont pas pu accepter même si elles ont trouvé l'étude intéressante mais ne pouvaient pas divulguer ce genre d'informations car ça revêt de la stratégie de l'entreprise.

3. Propositions de recherche

Nous savons désormais que la transformation digitale est un virage inévitable aux entreprises d'aujourd'hui, et après prise de conscience des tendances qui existent en Algérie.

Nous savons aussi, d'après les résultats de notre questionnaire, que les entreprises de tailles différentes, ne sont pas toutes sur un même pied d'agilité dans cette stratégie.

Dans notre cas, il s'est avéré que les PME sont les moins avancées en matière du digital pour des causes diverses, telles le manque de financement (vu l'importance du budget de transformation digitale), le manque de ressources adéquates et compétentes pouvant interagir avec les outils de transformation qui sont en développement continu, nous proposons donc une démarche, une méthode qui pourra aider ses entreprises à bénéficier des bienfaits d'une digitalisation.

Nous recommandons les petites et moyennes entreprises, souhaitant s'investir dans un projet de transformation digitale de le faire tout en respectant les étapes à suivre pour le succès de l'application.

Pour celles qui se sont déjà lancées nous recommandons à ces entreprises de repenser leur façon de voir la transformation et d'apprécier, avec les indicateurs adéquats, son rendement.

Conclusion de l'étude pratique

Pour conclure ce modeste travail, nous nous devons de rappeler les hypothèses posées et de les valider à travers les constats et les réponses que nous avons tirées de nos différents travaux de recherche et d'analyse.

La première hypothèse : La transformation digitale en entreprise conduit à l'automatisation des procédures entraînant principalement une augmentation du chiffre d'affaires.

Cette hypothèse se trouve être infirmée dans la partie mentionnant que seul le chiffre d'affaires est impacté, car d'après nos résultats, d'autres aspects de l'entreprise tels que la productivité des employés, la qualité de la communication en interne et l'aide à la prise de meilleures décisions.

La deuxième hypothèse : La nouvelle stratégie adoptée par l'entreprise suit une approche basée sur les attentes de ses clients et des besoins de ses employés. D'après les réponses reçues, cette hypothèse est confirmée car le client et l'employé font partie intégrante de la stratégie de transformation digitale.

La troisième hypothèse : La taille de l'entreprise influe sur son degré d'avancement en matière de digitalisation. Cette hypothèse est aussi confirmée, et grâce à cette confirmation nous avons pu construire la méthode personnalisée qu'on a recommandée.

Nous terminons par dire, que ce modeste travail qui est loin d'avoir la prétention d'être parfait, et vu l'incroyable développement et avancée des nouvelles technologie qui interagissent avec les fonctions de l'entreprise, il serait préférable de ne pas si limiter à ce travail.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Face à la transformation digitale, les entreprises algériennes sont généralement pas très avancées dans cette matière vu la qualité des outils utilisés. Il reste que quelques-unes (les grandes entreprises) sont plus avancées que d'autres (petites et moyennes entreprises).

N'ayant pas une idée très clair des outils qui s'offre à elles, les entreprises se trouvent aspirer par des solutions efficaces, hélas à court terme seulement car la décision de cet investissement n'a pas été établie sur de bonnes bases.

Il y a plusieurs questions à se poser avant de se lancer dans une si grande transformation. Certes la digitalisation est un processus qui favorise les nouveau entrants, mais ne confondons pas vitesse et précipitation et réfléchissons avant d'agir. Il est impératif de se poser les bonnes questions au préalable. De construire sa transformation sur des questions de ce genre : De quelle transformation parle-t-on ? Que faut-il faire ? Comment choisir le bon projet pour mon business plan ? A qui devenons donner la priorité, serait-il plus sage de se transformer en interne puis en externe ? L'inverse ? ou bien les deux à la fois ?

Toujours mette les valeurs et objectives de l'entreprise en avant pour ne pas perdre son ADN d'entreprise, rester authentique tout en améliorant sa performance est ce que chaque entreprise devrait viser.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE :**Ouvrages :**

- B. DORIATH et C. GOUJET ; Gestion prévisionnelle et mesure de la performance ; 3ème édition, Dunod, Paris, France 2007.
- C. Clausewitz., " Et la théorie de la guerre ", dans De la guerre, les éditions de Minuits 1955.
- Emily METAIS-WIERSCH, David AUTISSIER : La transformation digitale des entreprises ; EYROLLES, Paris Cedex, 2016.
- G. Babinet, L'ère numérique, un nouvel âge de l'humanité?: Cinq mutations qui vont bouleverser notre vie. Paris: Le Passeur éditeur, 2014.
- Guide méthodologique, Suivi de la performance et choix des indicateurs, Décembre 2009
- I. ANSOFF, Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation , Paris, 1989
- J.P SALLENAVE, 1984 (cité par P. JOFFRE, G.KOENIG, Stratégie d'entreprise, Antimanuel , les Editions d'organisations, 1984).
- Jean-Louis Tomas, ERP et Progiciels de gestion intégrés, Dunod Éditeur, Paris 2002.
- Laure LEMAIRE Système de gestion intégrée : des technologies à risque ?, édition liaisons, France, 2003.
- M. GERVAIS, " stratégie de l'entreprise ", Economica, 2003
- M. PORTER, " Choix stratégiques et concurrence ", Economica, 1982.
- Michel GILLET, Patrick GIELLET, DSGC5 Management des systèmes d'information manuel et applications, Dunod, Paris.2008.
- R-A.THIETART, J-M.XUEREB, "Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre ", Dunod, Paris, 2005.

Articles :

- Les Echos, La digitalisation de l'entreprise : 8 étapes clés, PERRINE GRUA, (26/11/2012)
- Option Finance, Hors-série n° 1344, 07/12/2015, Baromètre des Pratiques digitales, 2015, Econocom
- Riadh Manati (2018) : « Le digital et la métamorphose de la fonction finance »
- SAGE ; la fonction comptable au cœur de la transformation numérique de l'entreprise ; 2014

Webographie:

-<http://le-Cloud.net/>

-<http://www.ey.com>

-<http://www.omninnov.com>

-<https://elandestalents.com/>

-<https://fr.wikipedia.org/>

-<https://www.1min30.com/>

-<https://www.cio.com/>

-<https://www.forceplus.com/>

Annexes

Impact de la transformation digitale en entreprise

Dans le cadre de la préparation du mémoire de master en sciences économiques et commerciales, option : Finance d'entreprise, à l'Ecole Supérieure de Commerce de Kolea (ex : Alger), nous entreprenons une recherche portant sur le thème : «L'impact de la transformation digitale sur la fonction financière de l'entreprise »

L'objectif principal de notre étude est de comprendre le niveau d'adoption de la transformation digitale au sein des différents départements et comment ceux-là impactent-ils la performance de l'entreprise, pour cela nous adressons ce questionnaire à plusieurs entreprises engagées dans une démarche de digitalisation.

Nous vous prions de bien vouloir nous faire bénéficier de votre expérience en la matière à travers vos réponses à notre questionnaire. Nous vous assurons la confidentialité totale des informations fournies.

Comprendre le niveau d'adoption de la transformation digitale en entreprise

1. Nom de l'entreprise (facultatif)

2. Titre professionnel

3. Taille de l'entreprise

- Petite
- Moyenne
- Grande

4. Secteur d'activité

- Services
- Pétrole et gaz
- Télécommunication et technologie de l'information
- Industrie
- Banque ou assurance
- Autre : _____

5. Votre entreprise est dans quelle phase dans sa transformation digitale?

- Monitoring
- Perspicacité
- Conception
- Mise en oeuvre
- Action

6. Où est concentrée votre digitalisation? (départements/process)

- Production
- Finance et comptabilité
- Marketing et communication
- Commercial
- Ressources humaines
- Juridique
- Autre : _____

7. Quels outils qu'offre la digitalisation utilise votre entreprise?

Cloud

CRM

RPA

Data analytics AI

Blockchain

Autre :

8. Pour quelles raisons (moteurs) votre entreprise a opté pour cette transformation?

- Innover et proposer de nouvelles offres
- Optimiser les process et améliorer la productivité
- Réagir face à la concurrence
- Suivre la tendance générale sur la
- numérisation

Autre : _____

9. A votre avis, quels sont les éléments qui limitent ou freinent votre numérisation ?

- Manque de ressources financières
- Résistance au changement (en interne)
- Crainte sur la sécurité
- ROI (retour sur investissement) faible ou non mesurable
- Autre : _____

10. Quel est le taux (%) d'employés approximatif ayant été formés pour les nouvelles technologies introduites?

11. Votre entreprise accorde-t-elle un budget conséquent au développement de cette stratégie?

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

Apports de la transformation digitale en entreprise

12. Comment évaluez-vous l'impact de la digitalisation au sein de votre entreprise?

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout important	Peu important	Moyennement important	Important	Très important
Chiffre d'affaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productivité des employés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nombre de projets réalisés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nouveaux clients et parts de marché	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Score de l'engagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Précision de la prévision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meilleure prise de décision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meilleure communication en interne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilisation de paperasse et saisie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Comment évaluez-vous l'impact de ces obstacles lors de l'adoption de la digitalisation?

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout important	Peu important	Moyennement important	Important	Très important
Coût de lancement du projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manque de ressources techniques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manque des compétences internes ou compétences inadaptées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budget allouer au développement continu de la stratégie de transformation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manque d'agilité de l'entreprise ou du SI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Difficulté d'identifier les vrais besoins de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Y a-t-il des métiers qui ont disparu dans votre entreprise ?

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

15. Le business modèle de votre entreprise a-t-il été modifié pour s'adapter à cette numérisation?

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

16. A quel point pensez-vous que la digitalisation sera importante dans votre secteur au cours des 5 prochaines années?

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5

Pas très important Extrêmement important

17. Est-ce que votre entreprise songe à investir davantage dans sa transformation au future ?

Une seule réponse possible.

Oui

Non

Méthodes d'implémentation de la stratégie de transformation digitale en entreprise

18. Avez-vous effectué des sondages et questionnaires auprès de vos clients pour connaître leurs besoins et attentes ?

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

19. Si oui, avez-vous réellement orienter votre stratégie en vous basant sur les résultats obtenus ?

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

20. Des entretiens ont-ils été conduits avec les employés des départements visés ?

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

21. Les solutions souhaitées ont-elles été testées avant d'être implémentées ?

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

22. La transformation des processus s'est elle faite par ordre de priorité ?

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

Table des matières

TABLES DES MATIERES

REMERCIEMENT

DÉDICACE

SOMMAIRE :.....I

LISTE DES TABLEAUX :..... II

LISTE DES FIGURES :..... IV

LISTE DES ABREVIATIONS :..... V

LISTE DES ANNEXES..... VI

RÉSUMÉ..... VII

INTRODUCTION GENERALE :..... A

CHAPITRE 1 : DÉFINITIONS ET CONCEPTS SUR LA DIGITALISATION 2**Section 1** : Histoire et définition sur la transformation digitale.....3

1. Histoire de la transformation digitale..... 3

2. Définitions 4

2.1. Définition étymologique 4

2.2. Définition 1 4

2.3. Définition 2 4

2.4. Définition 3 4

Section 2 : Les motivations et objectifs d'une transformation digitale : 8

1. Motivations à la transformation numérique 8

Section 3 : Stratégie d'application de la transformation digitale en entreprise 11

1. Cadre théorique de la stratégie de transformation digitale..... 11

1.1. Origines du terme 'Stratégie' : 11

1.1.1. L'art de la guerre selon Sun Tzu : 11

1.1.2. La stratégie militaire selon von Clausewitz 14

1.1.3. Rapprochement entre la stratégie militaire et organisationnelle de
l'entreprise :..... 15

2. Définition de la stratégie en entreprise :..... 16

2.1. Stratégie de transformation digitale 17

2.1.1. Etapes d'élaboration de la stratégie de digitalisation :..... 18

2.1.2. Difficultés et freins rencontrés par la stratégie de digitalisation 24

Conclusion du chapitre 1 :..... 25

CHAPITRE II : L'ENTREPRISE À L'ÈRE DU DIGITAL 27

Section 1 : Fonctions de l'entreprise touchées par la transformation digitale 28

1. Fonction financière :..... 28

2. La fonction comptable..... 31

3. La fonction commerciale..... 32

4. La fonction managériale..... 32

5. La fonction des ressources humaines : 33

6. La fonction juridique 33

Section 2 : Les outils qu'apporte la transformation digitale en
entreprise.....34

1. Le Cloud 34

1.1. Définition : 34

1.2. Impact du Cloud 35

1.3. Types de Cloud..... 35

1.3.1. Cloud privé :..... 35

1.3.2. Le Cloud public :..... 35

1.3.3. Cloud hybride : 36

2. ERP..... 36

2.1. Présentation de l'approche ERP 36

2.2. Définition 37

2.3. Caractéristiques d'un Prologiciel de gestion intégré..... 37

2.4. Avantages d'un ERP 38

2.5. Exemples d'éditeurs d'ERP sur le marché 38

3. La CRM..... 38

4. RPA.....	39
5. L'analyse des données.....	39
6. L'intelligence artificielle.....	40
6.1. Définition de l'intelligence artificielle selon Ernst & Young.....	40
6.2. Avantage de l'Intelligence Artificielle.....	40
Section 3 : Mesure de la performance financière dans une entreprise digitalisée.....	41
1. Notions sur la performance.....	41
2. Mesure de la performance financière.....	42
2.1. Performance financière.....	42
2.2. Les indicateurs financiers.....	43
2.2.1. KPI internes:.....	43
2.2.2. KPI de marque (chez le client).....	44
2.2.3. KPI business et marketing.....	44
2.3. Caractéristiques des indicateurs de la performance.....	44
Conclusion du chapitre 2 :.....	46
CHAPITRE 3 : ETUDE PRATIQUE SUR LA STRATÉGIE DE TRANSFORMATION DIGITALE EN ENTREPRISE ET MESURE DE SON IMPACT	49
Section 1 : Méthodologie de recherche et caractéristiques du questionnaire.....	49
1. Méthodologie de recherche.....	49
1.1. Définition d'un questionnaire.....	49
1.2. Objectif du choix de la méthode.....	50
1.3. Méthode d'échantillonnage.....	50
1.4. Caractéristiques du questionnaire.....	51
1.5. Les outils utilisés dans l'analyse.....	52
Section 2 : Traitement des données collectées et leur analyse.....	53
1. Tri à plat.....	53
2. Test de fiabilité des questions.....	77
2.1. Analyse des questions à échelle.....	77
2.2. Test de fiabilité de notre questionnaire à échelle.....	79
2.2.1. Test d'Alpha de Cronbach.....	79
3. Tri croisé.....	89
Section 3 : Apports et limites de recherche.....	94

1. Apports de notre étude	94
2. Limites de notre étude	96
3. Propositions de recherche.....	97
Conclusion de l'étude pratique.....	98
Conclusion générale :	100