

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القلعة

MEMOIRE DE MASTER

Présentation en vue de l'obtention d'un Master académique en spécialité

« MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES »

**Mobilisation du modèle ICAP pour l'évaluation d'un
changement organisationnel**

Cas : Ooredoo Algérie

Élaboré par :
TAYEB Soraya Thiziri

Sous la direction de :
Dr. MANSOUR Amina

Année universitaire : 2024/2025

Résumé :

Ce mémoire a pour objectif d'évaluer le changement organisationnel induit par la transformation digitale mis en œuvre au sein d'Ooredoo Algérie, en adoptant une approche centrée sur l'humain. Il s'appuie sur le baromètre ICAP (Information, Compréhension, Adhésion, Participation) afin d'analyser la manière dont les collaborateurs perçoivent, comprennent, acceptent et s'impliquent dans ce changement organisationnel. À travers une méthodologie mixte, combinant une enquête quantitative par questionnaire et des entretiens qualitatifs, ce travail met en lumière les leviers favorisant l'appropriation du changement par les employés. Il vise ainsi à dégager des pistes d'amélioration concrètes pour renforcer l'accompagnement du processus de digitalisation, en tenant compte des spécificités culturelles, organisationnelles et humaines du contexte algérien.

Mots-clés : Transformation digitale, Changement organisationnel, Baromètre ICAP, Information, compréhension, adhésion, participation.

Abstract

This thesis aims to evaluate the organizational change induced by the digital transformation process implemented at Ooredoo Algeria, adopting a human-centered approach. It is based on the ICAP framework (Information, Comprehension, Adherence, and Participation) to analyze how employees perceive, understand, accept, and engage in this organizational change. Using a mixed-methods approach, combining a quantitative survey and qualitative interviews, this study highlights the key drivers that facilitate employees' appropriation of the change. The goal is to propose practical improvement strategies to support the digitalization process, taking into account the cultural, organizational, and human specificities of the Algerian context.

Keywords: Digital transformation, Organizational change, ICAP framework, Information, Understanding, Buy-in, participation.

ملخص :

يهدف هذا البحث إلى تقييم التغيير التنظيمي الناتج عن التحول الرقمي الذي شرعت فيه مؤسسة أوريدو الجزائر، وذلك من خلال اعتماد مقارنة قائمة على البعد الإنساني. ويرتكز التحليل على مؤشر ICAP المعلومة، الفهم التقبل، والمشاركة الذي يُستخدم لفهم كيفية إدراك الموظفين لهذا التغيير التنظيمي، ومدى فهمهم له، وتقبلهم له، وانخراطهم فيه. بالاعتماد على منهجية مزدوجة تجمع بين المقاربة الكمية من خلال استبيان والمقاربة النوعية عبر مقابلات نصف موجهة، يسلط هذا البحث الضوء على العوامل الداعمة لاستيعاب التغيير من طرف الأفراد داخل المؤسسة. كما يسعى إلى اقتراح آليات عملية لتحسين مرافقة عملية التحول الرقمي، بما يتلاءم مع الخصوصيات الثقافية والتنظيمية والإنسانية للسياق الجزائري.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي التغيير التنظيمي، مؤشر ICAP، المعلومة، الفهم، الانخراط، المشاركة.

Remerciements :

Avant toute chose, je rends grâce à Dieu pour sa bienveillance et sa protection tout au long de mon parcours.

Je souhaite exprimer ma profonde gratitude à ma famille, qui a toujours été le socle de ma force et de ma motivation.

À mes parents, je dois tout. Leur amour inébranlable, leur soutien constant et leurs innombrables sacrifices ont été essentiels dans la construction de mon chemin académique et personnel. Merci pour votre présence rassurante et votre foi en moi, même dans les moments les plus difficiles.

Ma reconnaissance va également à mes tantes, Nadia et Nora, dont l'affection, la tendresse et les encouragements m'ont toujours réconfortée et portée.

À mon frère Djamel, je tiens à adresser un merci tout particulier. Ta présence constante, ton soutien moral et ta bonne humeur m'ont été précieux et m'ont aidée à surmonter le stress et les épreuves de cette aventure.

Je tiens également à remercier chaleureusement Dr. Mansour Amina, mon encadrante, pour son accompagnement attentif, sa disponibilité, ses conseils rigoureux et bienveillants, qui ont grandement contribué à la réalisation de ce mémoire. Votre encadrement a été pour moi un repère essentiel, et c'est grâce à votre soutien que j'ai pu mener à bien ce travail dans un délai très limité.

Je remercie Monsieur Chabane Chakib, mon maître de stage, pour la confiance qu'il m'a accordée, son accompagnement tout au long de cette expérience, ainsi que ses conseils concrets et pertinents. Son soutien m'a permis de mieux comprendre les réalités du terrain et de faire le lien entre les aspects théoriques et pratiques de ma formation.

Mes remerciements s'adressent également à Dr. Laaras Chafika, pour ses orientations éclairées et son appui précieux.

À toutes ces personnes, je dédie ce mémoire avec toute ma reconnaissance et ma sincère gratitude.

Remerciements :

À ma grand-mère bien-aimée, Louiza, qui a toujours été comme une deuxième maman pour moi. Tu étais une personne au grand cœur, une source constante de soutien, d'amour et de tendresse. Tu étais une femme d'une grande force, toujours présente dans les moments les plus précieux de ma vie.

Chaque instant passé à tes côtés reste gravé dans mon cœur. Ta bienveillance et ta sagesse m'ont guidée, et ton sourire chaleureux me manque chaque jour.

Aujourd'hui, je termine ce chapitre académique en portant avec moi l'héritage de ton amour incommensurable et de ta force. Que ce travail soit un humble hommage à la femme extraordinaire que tu étais.

J'espère que tu seras fière de moi Mani. Que tu reposes en paix. Tu seras à jamais dans mon cœur.

PLAN DE TRAVAIL

Table des matières

| | |
|---|-------------------------------------|
| INTRODUCTION GENERALE :..... | Error! Bookmark not defined. |
| CHAPITRE I : LE CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE | 7 |
| Introduction :..... | 8 |
| Section.1. Revue de littérature : | 9 |
| 1.1. Le changement organisationnel : | 10 |
| 1.2. Transformation digitale :..... | 17 |
| 1.4. Limites des recherches anterieures :..... | 23 |
| Section 02. Cadre conceptuel : | 24 |
| 2.1. Le changement organisationnel | 24 |
| 2.1.1. Historique du changement organnisationnel | 24 |
| 2.1.2. Definition du changement organisationnel | 26 |
| 2.1.3. Les types du changement organisationnel | 28 |
| 2.1.4. Le pilotage du changemnent organisationnel | 29 |
| 2.1.5. Evaluation du changement organisationnel a travers le barometre icap | 33 |
| 2.2. La transformation digitale:..... | 37 |
| 2.2.1. Historique de la transformation digitale : | 37 |
| 2.2.2. Definition de la transformation digitale : | 38 |
| 2.2.3. Digitalisation et numérisation : | 39 |
| 2.2.4. Digitalisation et transformation digitale :..... | 40 |
| 2.2.5. Impact de la transformation digitale : | 40 |
| Conclusion :..... | 43 |
| CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE PRATIQUE..... | 44 |
| Introduction :..... | 45 |
| Section 01. La Méthodologie de recherche..... | 46 |
| 1.1. Cadre épistémologique | 46 |
| 1.2. Approche méthodologique | 47 |
| 1.3. Instruments de recherche | 48 |
| 1.4. Echantillon d'enquête | 50 |
| 1.5. Méthode d'analyse des données | 51 |
| 1.5.1. Analyse des données quantitatives | 51 |
| 1.5.2. L'analyse de données qualitatives..... | 52 |

| | |
|--|----|
| Section 02. Présentation générale de l'entreprise Ooredoo : | 55 |
| 2.1. Groupe Ooredpp | 55 |
| 2.1.1. Présentation du groupe | 55 |
| 2.1.2. Marché de la société Ooredoo Group | 56 |
| 2.2. Présentation de l'entreprise OOREDOO en Algérie | 56 |
| 2.2.1. Historique | 56 |
| 2.2.2. Les moments marquants de l'histoire de l'opérateur sont | 57 |
| 2.2.4. Evolution de l'identité visuelle | 59 |
| 2.2.6. Les missions de l'entreprise | 61 |
| 2.2.7. Les objectifs stratégiques de ooredoo | 61 |
| 2.3. Le projet de digitalisation chez Ooredoo Algérie | 62 |
| 2.3.1. Description du projet | 62 |
| 2.3.2. Objectifs de la digitalisation | 62 |
| 2.3.3. La conduite du changement accompagnant la digitalisation | 63 |
| 2.3.4. Les Technologies Adoptées par Ooredoo Algérie pour Accompagner sa Transformation Digitale : | 64 |
| Conclusion : | 72 |
| CHAPITRE III RESULTATS DE LARECHERCHE ET DISCUSSION | 73 |
| Introduction : | 74 |
| Section 01 : Analyse des résultats de la recherche. | 75 |
| 1.1. Analyse quantitative des questionnaires | 75 |
| 1.1.1. Test de fiabilité (Alpha-Cronbach) | 75 |
| • Statistique de fiabilité des items du questionnaire | 75 |
| ➤ Les items de la variable Information | 75 |
| ➤ Les items de la variable Compréhension | 76 |
| ➤ Les items de la variable Adhésion | 76 |
| ➤ Les items de la variable Participation : | 77 |
| 1.1.2. Description de l'échantillon d'étude | 77 |
| 1.1.3. Analyse descriptive des resultats du questionnaire | 77 |
| ➤ Analyse des Résultats de la dimension information | 77 |
| ➤ Analyse de la variable compréhension | 80 |
| ➤ Analyse de la variable Adhésion | 82 |
| ➤ Analyse de la variable participation | 85 |

| | |
|---|-------------------------------------|
| 1.2. Analyse qualitative des entretiens | Error! Bookmark not defined. |
| 1.2.1. Contexte et vision du projet | 89 |
| 1.2.1. Analyse des entretiens selon les indicateurs du baromètre ICAP | 91 |
| 1.3. Analyse croisée des données quantitatives et qualitative et Validation des hypothèses de recherche. | 96 |
| Section 02 : Discussion des résultats de la recherche | 98 |
| 2.1. Rappel des objectifs de recherche | 98 |
| 2.2. | 99 |
| 2.3. Comparaison des résultats avec les recherches antérieures | 99 |
| Conclusion : | 101 |
| CONCLUSION GENERALE | 103 |
| Références | Error! Bookmark not defined. |
| ANNEXES | 112 |

Liste des tableaux

| | |
|---|----|
| Tableau 1: synthèse des études antérieures sur le changement organisationnel et la transformation digitale | 21 |
| Tableau 2 : "Évaluation du niveau d'information : perception de l'utilité et des conditions de réussite du projet" | 34 |
| Tableau 3 : "Évaluation du niveau de compréhension : perception de l'utilité et des conditions de réussite du projet" | 35 |
| Tableau 4: "Évaluation du niveau d'adhésion : perception de l'utilité et des conditions de réussite du projet" | 35 |
| Tableau 5 : "Évaluation du niveau de participation : perception de l'utilité et des conditions de réussite du projet" | 36 |
| Tableau 6 : Profil des participants aux entretiens | 51 |
| Tableau 7 : Interprétation des taux ICAP | 52 |
| Tableau 8: Statistiques de Fiabilité de l'Échelle : Alpha de Cronbach | 75 |
| Tableau 9 : Statistiques de Fiabilité de l'information..... | 75 |
| Tableau 10 : Statistiques de Fiabilité de la compréhension | 76 |
| Tableau 11: Statistiques de Fiabilité de l'Adhésion | 76 |
| Tableau 12 : Statistiques de Fiabilité de la participation | 77 |
| Tableau 13: Description de l'échantillon d'étude..... | 77 |
| Tableau 14 : les moyennes et les écarts-types de la dimension information..... | 78 |
| Tableau 15: les moyennes et les écarts-types de la dimension Compréhension | 80 |
| Tableau 16 : les moyennes et les écarts-types de la dimension Adhésion | 82 |
| Tableau 17: les moyennes et les écarts-types de la dimension Participation | 85 |

Liste des figures

| | |
|---|----|
| Figure 1 : composantes de l'analyse de données qualitatives..... | 53 |
| Figure 2 : Organigramme de l'entreprise: | 58 |
| Figure 3 : Évolution de l'Identité Visuelle de l'Entreprise Ooredoo | 59 |
| Figure 4: Identité visuelle "UPGRADE YOUR WORLD" (2022)..... | 60 |
| Figure 5 : Oracle ERP | 66 |
| Figure 6 : SAP ERP | 67 |
| Figure 7 : cite interne Between Us | 68 |
| Figure 8 : Jira un outil de gestion de projet..... | 68 |
| Figure 9 : Stage et Apprentissage chez Ooredoo..... | 69 |
| Figure 10 : Stage et Apprentissage chez Ooredoo..... | 70 |
| Figure 11 : Intégration d'un QR Code pour la digitalisation des demandes de stage et d'apprentissage chez Ooredoo Algérie | 71 |
| Figure 12: Career path | 71 |
| Figure 13: Le taux d'information | 78 |
| Figure 14: Le taux de compréhension | 80 |
| Figure 15: Le taux d'adhésion | 83 |
| Figure 16: Le taux de participation | 85 |

INTRODUCTION GENERALE

1. Contexte de la recherche :

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement instable, hautement concurrentiel et en perpétuelle transformation. L'ouverture des marchés, l'accélération du progrès technologique et la digitalisation des services bouleversent les modèles économiques traditionnels et imposent une remise en question constante des pratiques organisationnelles. Dans ce contexte mouvant, l'agilité organisationnelle, l'innovation et la réactivité deviennent des leviers essentiels pour préserver la compétitivité et assurer la pérennité des organisations.

Parmi les transformations majeures de cette dernière décennie, la transformation digitale s'impose comme un processus incontournable. Elle ne se limite pas à la simple intégration d'outils numériques dans les processus de travail, mais implique une redéfinition profonde de la stratégie, de la culture d'entreprise, de la communication interne, de la relation client et surtout du rôle des ressources humaines. En effet, la réussite d'un tel changement repose avant tout sur la capacité des collaborateurs à s'adapter, à comprendre et à s'engager dans cette nouvelle dynamique.

Dans ce cadre, le management du changement joue un rôle clé. Il permet d'accompagner les transitions, d'anticiper les résistances, de structurer la communication autour du projet et de favoriser l'adhésion des équipes.

Pourtant, de nombreuses entreprises peinent encore à mettre en place des démarches de changement centrées sur l'humain, au profit d'une approche purement technique ou stratégique. C'est pourquoi il est fondamental de s'intéresser à l'appropriation réelle du changement par les collaborateurs, en tenant compte de leurs perceptions, leurs attentes, leurs craintes, mais aussi de leur implication dans la mise en œuvre du projet.

L'entreprise Ooredoo Algérie, acteur majeur du secteur des télécommunications, s'est engagée depuis plusieurs années dans un processus ambitieux de digitalisation de ses pratiques internes, touchant l'ensemble de ses fonctions.

Cette démarche vise à fluidifier les processus, dématérialiser les procédures, renforcer l'autonomie des employés et optimiser la performance globale de l'organisation.

Toutefois, le succès de cette transformation ne dépend pas uniquement de la technologie mobilisée, mais surtout de la manière dont les collaborateurs vivent et s'approprient ce changement.

C'est dans cette optique que se situe notre travail de recherche : évaluer le processus de transformation digitale chez Ooredoo Algérie à travers une approche centrée sur les individus, en mobilisant les quatre leviers du baromètre ICAP (l'Information, la Compréhension, l'Adhésion et la Participation) qui constituent des indicateurs essentiels pour mesurer la qualité de l'accompagnement au changement.

2. Pertinence de la recherche :

2.1 Pertinence managériale

Cette étude revêt une importance particulière pour Ooredoo Algérie, dans la mesure où elle permet de mesurer l'efficacité du processus de transformation non pas uniquement sur le plan technologique, mais surtout en termes d'appropriation humaine. À travers une analyse fine des perceptions des collaborateurs, ce travail peut fournir à l'entreprise des pistes concrètes d'amélioration pour accompagner ses projets digitaux, renforcer l'engagement de ses équipes et optimiser ses stratégies de conduite du changement.

2.2 Pertinence scientifique

Sur le plan académique, cette recherche apporte une contribution originale à la littérature sur le changement organisationnel et la transformation digitale dans un contexte algérien, encore peu exploré. De plus, l'utilisation intégrale du baromètre ICAP comme grille d'analyse représente une approche novatrice permettant de structurer l'évaluation du changement selon quatre leviers humains complémentaires. Ce travail permet également de croiser méthodes quantitatives et qualitatives, ce qui renforce la profondeur et la rigueur de l'analyse.

3. Objectifs de recherche :

Cette recherche vise à évaluer dans quelle mesure les collaborateurs d'Ooredoo Algérie se sont approprié le processus de transformation digitale, en s'appuyant sur les quatre leviers du baromètre ICAP (Information, Compréhension, Adhésion, Participation). Elle cherche également à identifier les actions perçues par les employés comme essentielles pour accompagner efficacement cette transformation.

De cet objectif général découlent les objectifs spécifiques suivants :

-
- ✓ Identifier le niveau d'information des salariés sur le projet de digitalisation.
 - ✓ Analyser leur compréhension des objectifs et enjeux de la transformation digitale.
 - ✓ Évaluer leur adhésion aux changements introduits.
 - ✓ Examiner leur degré de participation dans la mise en œuvre du projet.
 - ✓ Identifier, du point de vue des employés, les actions existantes à maintenir et à consolider ainsi que les nouvelles actions à intégrer, afin de renforcer la mise en œuvre effective des leviers ICAP (Information, Compréhension, Adhésion, Participation) dans le cadre du processus de transformation digitale.

4. Problématique

Dans la littérature sur la conduite du changement organisationnel et la transformation digitale, certaines études se limitent à une ou deux dimensions du baromètre ICAP (information, compréhension, adhésion et participation) (Ahmed et Isto Iwuila , 2019; Aidoud, 2020; Reziga, 2020 ; Megan et al., 2020), Lounis et Ferouani, 2021 ; Desgourdes, 2021 ; Albrecht et al., 2022; Saadi et Madagh, 2022; Zahaf et Benyahia-Taibi, 2022), tandis que d'autres mobilisent l'ensemble des quatre leviers (Nassam, 2023; Bah et al, 2023; Braham et Belghaba, 2022; Reißig, Niehoff et al., 2023; Abdulwahab et Al Mahdi, 2024). Cependant, ces derniers se contentent généralement d'approches qualitatives ou descriptives, sans mesurer de façon quantitative la réalisation ou le degré effectif d'activation de chaque levier, ce qui limite la comparabilité et l'évaluation rigoureuse de leur impact sur les dynamiques de changement. En outre, les recherches précédentes laissent souvent de côté l'identification des actions concrètes à renforcer ou à intégrer pour accompagner efficacement ce processus. Par ailleurs, la majorité de ces recherches ont été menées dans des contextes occidentaux, avec peu d'études empiriques réalisées en Algérie – à l'exception de quelques travaux (Toumi Amara et al., 2021 ; Oussalah, 2023)

Ce travail vise à combler ces lacunes en croisant les dimensions du changement organisationnel et de la transformation digitale à travers une approche mixte (quantitative et qualitative). Il s'agit d'évaluer de manière mesurable le degré d'activation des leviers ICAP tout en identifiant les actions concrètes à mobiliser pour accompagner efficacement le processus de transformation.

La question de recherche qui guide ce mémoire est donc la suivante :

Dans quelle mesure le processus de transformation digitale chez Ooredoo Algérie a-t-il été efficacement approprié par les employés, au regard des dimensions du baromètre ICAP ? et quelles actions perçoivent-ils comme essentiels pour assurer la mise en œuvre de chaque levier ?

Pour approfondir cette interrogation, les sous-questions suivantes ont été formulées :

- ✓ Quel est le niveau d'information transmis dans le cadre de la transformation digitale ?
- ✓ Quel est le niveau de compréhension du projet de transformation digitale par les employés ?
- ✓ Quel est le niveau d'adhésion des employés à la transformation digitale mise en œuvre dans l'organisation ?
- ✓ Quel est le niveau de participation des employés dans le processus de transformation digitale ?
- ✓ Quelles actions déjà en place les employés perçoivent-ils comme essentielles à garder et à consolider pour assurer la mise en œuvre des leviers ICAP ?
- ✓ Quelles nouvelles actions les employés jugent-ils nécessaires à intégrer pour renforcer la mise en œuvre des leviers ICAP ?

Hypothèses de recherche :

- ✓ Les collaborateurs reçoivent une information claire, suffisante et accessible concernant la transformation digitale
- ✓ Les collaborateurs comprennent les objectifs, les enjeux et les impacts liés au projet de transformation digitale.
- ✓ Les collaborateurs adhèrent aux nouveaux outils et méthodes issus de la transformation.
- ✓ Les collaborateurs participent activement à la mise en œuvre du projet digital.

5. La méthodologie de recherche :

Pour répondre à la question de recherche, une approche méthodologique mixte a été adoptée. Dans un premier temps, une étude quantitative a été menée à l'aide d'un questionnaire basé sur le baromètre ICAP, permettant de mesurer la perception des collaborateurs vis-à-vis des différents

leviers du changement. Cette phase a été complétée par une étude qualitative, sous forme d'entretiens semi-directifs, afin d'approfondir les résultats quantitatifs et d'identifier plus finement les actions perçues comme efficaces ou à renforcer pour accompagner la transformation digitale.

6. Structure du mémoire

Le mémoire s'articule autour de trois chapitres complémentaires, combinant apports théoriques, méthodologiques et analytiques :

- Le premier chapitre est consacré au cadre théorique de la recherche. Il revient sur les notions fondamentales du changement organisationnel et de la transformation digitale, en mettant l'accent sur les leviers humains du changement. Il propose également un cadre conceptuel mobilisant les modèles les plus pertinents issus de la littérature.
- Le deuxième chapitre présente le cadre méthodologique adopté. Il expose la posture épistémologique, la démarche mixte combinant données quantitatives (questionnaire ICAP) et qualitatives (entretiens semi-structurés), ainsi que les méthodes d'analyse mobilisées. Il présente aussi l'entreprise Ooredoo Algérie, son projet de digitalisation et son approche de conduite du changement.
- Le troisième chapitre sera consacré à l'analyse des résultats et à la discussion. Il présentera les résultats du questionnaire ICAP, complétés par les retours d'expérience issus des entretiens, afin d'évaluer la manière dont les collaborateurs ont perçu et vécu la transformation digitale. Une discussion croisée entre théorie et terrain permettra de formuler des recommandations concrètes pour mieux accompagner les projets de changement.

CHAPITRE I :
LE CADRE THEORIQUE
DE LA RECHERCHE

Introduction :

Dans un monde en perpétuelle évolution, les organisations n'ont d'autre choix que de s'adapter pour rester compétitives et assurer leur pérennité. Parmi les transformations majeures qu'elles doivent affronter, la digitalisation occupe aujourd'hui une place centrale, en provoquant des changements profonds aussi bien sur les plans stratégiques qu'opérationnel.

Ce premier chapitre a pour but de poser les bases théoriques nécessaires à la compréhension du processus de changement organisationnel, dans le contexte particulier de la transformation digitale.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur les principaux concepts liés à l'évaluation du changement organisationnel et à la transformation digitale, en mettant en avant quatre leviers essentiels : l'information, la compréhension, l'adhésion et la participation.

Dans un second temps, nous proposerons un cadre conceptuel qui articulera la conduite du changement, l'identification des leviers permettant de le faciliter, ainsi que les spécificités de la digitalisation en tant que forme particulière de changement.

Section.1. Revue de littérature :

Le changement organisationnel s'impose aujourd'hui comme une nécessité pour toute entreprise désireuse de rester compétitive dans un environnement économique en perpétuelle évolution. Il ne s'agit plus simplement d'ajuster certains outils ou de modifier des procédures techniques : le changement touche désormais au cœur même des organisations. Il implique une remise en question profonde des pratiques établies, des modes de fonctionnement internes, des structures hiérarchiques, mais aussi des valeurs et de la culture d'entreprise. En d'autres termes, il engage l'humain autant que le système.

Dans cette perspective, la présente revue de littérature vise à éclairer les multiples dimensions du changement organisationnel à travers quatre leviers fondamentaux : l'information, la compréhension, l'adhésion et la participation. Ces dimensions, largement évoquées dans la littérature scientifique, permettent de saisir comment un processus de changement peut être mieux préparé, mieux compris et, surtout, mieux accepté par les acteurs de l'entreprise. En effet, un changement réussi ne repose pas uniquement sur une vision stratégique claire ou des investissements technologiques : il dépend avant tout de la capacité des individus à s'impliquer, à donner du sens à ce qu'ils vivent, et à s'appropriier les transformations en cours.

Cette revue ne se limite pas à une approche théorique. Elle interroge également la transformation digitale, perçue aujourd'hui comme une forme majeure de changement organisationnel. Loin de se réduire à l'introduction d'outils numériques, cette transformation entraîne des mutations profondes dans les façons de travailler, de collaborer, de communiquer, et même de penser le rôle de l'humain dans l'organisation. C'est pourquoi il semble pertinent d'utiliser les quatre leviers évoqués précédemment comme grille de lecture pour évaluer la manière dont cette transformation digitale est vécue, accompagnée et mise en œuvre.

1.1. Le changement organisationnel :

Le changement organisationnel est un processus crucial pour que les entreprises puissent s'adapter aux évolutions internes et externes. Dans cette section, nous examinerons les principaux leviers dans une conduite de changement.

À travers les travaux de différents chercheurs, nous analyserons comment les leviers d'information, compréhension, adhésion et participation influencent la réussite du changement.

Dans leur article, intitulé "Organizational changes, trust and information sharing : an empirical study", (ahmed & Isto huvila , 2019) s'intéressent à l'impact des changements organisationnels sur la confiance et le partage de l'information entre les membres d'une organisation. Leur objectif est de comprendre comment ces deux dimensions interagissent dans un contexte de transformation, et dans quelle mesure la confiance peut influencer la fluidité de la circulation de l'information en période de changement. Pour mener leur étude, les auteurs ont adopté une méthodologie empirique basée sur des enquêtes réalisées auprès de différentes organisations ayant connu un processus de changement récent. Les réponses recueillies ont permis de mettre en lumière plusieurs éléments clés, notamment l'importance du climat de confiance dans la réussite des projets de transformation. Les résultats montrent qu'un changement mal accompagné peut affaiblir les relations de confiance, ce qui freine le partage d'informations entre collègues ou avec la hiérarchie. En revanche, lorsque les managers assurent une communication claire, cohérente et régulière, la confiance peut non seulement être préservée, mais aussi renforcée. L'étude insiste ainsi sur le rôle central de la communication managériale et sur la nécessité d'impliquer les employés dès les premières étapes du changement pour maintenir un climat favorable à la collaboration.

Dans l'article "Appropriation du changement : quel rôle pour la conduite du changement organisationnel ? Cas de l'entreprise Eau Minérale de Saida (E.M.S)", (AIDOUD, 2020) explore l'importance de l'appropriation du changement par les employés dans les entreprises, en se concentrant sur le cas spécifique de l'entreprise Eau Minérale de Saida (E.M.S). L'auteur met en évidence que, pour qu'un changement organisationnel soit réussi, il ne suffit pas de mettre en place des stratégies de changement ; il est crucial que les salariés adoptent activement ces changements. L'objectif de l'étude est donc de comprendre comment la conduite du changement peut influencer cette appropriation et quels facteurs permettent une transition réussie. À travers une approche qualitative, incluant des entretiens avec les employés et les responsables, l'auteur analyse comment

la communication, la formation et l'implication des acteurs clés contribuent à une meilleure acceptation des changements. Les résultats montrent que les employés d'E.M.S. qui se sentent écoutés, bien informés et formés sont plus disposés à adopter les nouvelles pratiques, tandis que ceux qui rencontrent des résistances ou des lacunes en termes de communication sont moins réceptifs au changement, l'idée centrale est que l'appropriation naît de la participation, et non d'une simple application passive de directives.

Dans son article "Le changement organisationnel au regard d'une installation d'un système de la GPEC : le cas de SOMIZ", D. (REZIGA, 2020) s'intéresse à la mise en place d'un système de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) au sein de l'entreprise SOMIZ, pour analyser les implications d'un tel changement organisationnel. L'auteure cherche à montrer que, bien qu'il s'agisse d'un projet managérial, sa réussite dépend aussi de la prise en compte de dimensions psychosociologiques, notamment pour surmonter les résistances internes. Pour cela, elle adopte une approche qualitative combinant l'observation directe du déroulement du projet avec des entretiens semi-directifs menés auprès de 23 cadres de l'entreprise. L'étude se concentre particulièrement sur la première étape du projet, à savoir l'évaluation des compétences, rendue possible grâce à une application informatique développée en interne. Les résultats révèlent que malgré divers blocages liés à des tensions entre les acteurs impliqués, au rôle flou de la cellule RH et à la légitimité des consultants, l'entreprise a pu progressivement instaurer le dispositif GPEC. L'auteure conclut que la réussite d'un tel projet repose non seulement sur une bonne maîtrise technique et RH, mais aussi sur l'accompagnement psychologique et sociologique des équipes pour dépasser les résistances au changement.

L'article intitulé « Project Management and Change Management : Working Together for Effective Organizational Change », (Megan, woodside, & Braunsheid, 2020) , explore la manière dont la gestion de projet et la gestion du changement peuvent s'articuler pour garantir le succès des transformations organisationnelles. L'objectif des auteurs est de montrer que, loin d'être deux disciplines séparées, ces approches sont complémentaires et gagnent à être intégrées tout au long du processus de changement. Sur le plan méthodologique, il s'agit d'une étude conceptuelle appuyée par une analyse documentaire, qui met en évidence les points de convergence entre les rôles des chefs de projet et des agents du changement. Les auteurs s'appuient également sur des études de cas pour illustrer comment cette collaboration peut améliorer l'engagement des parties

prenantes, réduire les résistances et faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques. Les résultats de l'analyse montrent que la synergie entre la gestion de projet (qui structure et planifie les actions) et la gestion du changement (qui s'intéresse aux aspects humains du processus) permet une conduite plus fluide et plus efficace des changements organisationnels. L'article souligne notamment l'importance d'un leadership partagé, d'une communication transparente et de la participation active des employés pour créer un climat favorable au changement.

Dans leur article intitulé « Stratégie de communication interne de l'entreprise S.CI.BS Beni-Saf », (LOUNIS & FEROUANI, 2021) analysent les pratiques de communication interne au sein de l'entreprise S.CI.BS Beni-Saf, dans le but d'en identifier les points forts et les faiblesses. L'objectif est de proposer des pistes d'amélioration susceptibles d'accroître l'efficacité de la communication et l'implication des employés. Pour ce faire, les auteurs adoptent une méthodologie mixte combinant des approches qualitatives (entretiens, observations directes) et quantitatives (analyse documentaire). Les résultats révèlent plusieurs limites : manque de clarté des messages, usage peu efficace des canaux de communication, et faible participation des salariés aux échanges internes. En réponse à ces constats, les auteurs recommandent de simplifier la transmission des informations, d'optimiser les outils numériques utilisés, et de renforcer la participation active des employés pour améliorer leur compréhension des enjeux et leur engagement organisationnel.

(Desgourdes, 2021) dans son article intitulé l'influence des managers de première ligne sur l'attitude envers le changement organisationnel de leurs collaborateurs, explore le rôle des managers de proximité dans la perception du changement par leurs équipes. L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre comment ces managers influencent l'acceptation, la compréhension et l'adhésion des salariés lors d'un processus de changement. Pour cela, l'auteur adopte une méthodologie qualitative, en s'appuyant sur des entretiens menés auprès de managers de première ligne et de leurs collaborateurs. L'étude met en évidence que ces managers, du fait de leur position intermédiaire entre la direction et les équipes opérationnelles, jouent un rôle crucial de médiateur. Ils traduisent les décisions stratégiques en actions concrètes et contribuent à donner du sens aux changements engagés. Les résultats soulignent notamment que la manière dont ces managers communiquent, accompagnent et soutiennent leurs équipes a un impact direct sur la manière dont le changement est vécu. Ainsi, leur implication, leur posture et leur capacité à créer

un climat de confiance sont des leviers essentiels pour favoriser une attitude positive face au changement.

L'article intitulé *The Influence of Change-Related Organizational and Job Resources on Employee Change Engagement* (Albrecht, Connaughton, & P. Leiter, 2022), explore de quelle manière les ressources organisationnelles sont liées aux tâches et influencent l'engagement des employés lors d'un processus de changement. L'objectif principal de l'étude est d'identifier les ressources essentielles, tant organisationnelles que spécifiques aux tâches, qui favorisent l'engagement des employés et déterminent comment l'optimisation de ces ressources peut améliorer l'efficacité du changement au sein des entreprises. La méthodologie utilisée est quantitative, reposant sur un échantillon d'employés issus de diverses entreprises ayant récemment traversé un changement organisationnel. Des enquêtes ont été menées pour évaluer les ressources perçues par les employés, tant au niveau organisationnel (ressources culturelles, structurelles et sociales) qu'individuel (autonomie, compétences, soutien). L'analyse statistique des données a permis de mettre en évidence des relations significatives entre ces ressources et l'engagement des employés. Les résultats montrent que les ressources organisationnelles, telles que la clarté de la vision du changement et le soutien social, influencent directement l'engagement des employés. De plus, les ressources liées aux tâches, comme l'autonomie et les compétences, sont des facteurs essentiels pour l'engagement des employés pendant le processus de changement. L'étude conclut que la perception de la disponibilité de ces ressources, tant au niveau organisationnel qu'individuel, joue un rôle déterminant dans l'engagement des employés lors des périodes de transformation organisationnelle.

L'article de (SAADI & MADAGH, 2022) "*L'Apprentissage Organisationnel Comme Acte Managérial De Conduite De Changement De L'Entreprise Moderne, Contribution À L'Étude De Cas Du Secteur De L'Industrie*" examine l'apprentissage organisationnel comme un outil managérial clé pour accompagner et réussir le changement dans les entreprises modernes, en particulier dans le secteur industriel. L'objectif principal est de démontrer comment l'apprentissage continu au sein de l'organisation peut soutenir l'innovation, l'adaptabilité et la gestion des transformations dans un environnement économique en constante évolution. La méthodologie utilisée est qualitative, comprenant des entretiens semi-structurés avec des responsables industriels, des managers, et des experts en gestion du changement, ainsi qu'une analyse

documentaire des rapports internes des entreprises industrielles. En complément, des observations directes des pratiques d'apprentissage dans les entreprises ont été réalisées pour évaluer leur impact sur la gestion du changement. Les résultats de l'étude révèlent que l'apprentissage organisationnel est essentiel pour réussir le changement, en permettant aux employés d'acquérir les compétences nécessaires pour s'adapter aux nouvelles exigences. Les entreprises pratiquant un apprentissage continu sont mieux à même d'innover et de s'adapter aux transformations. L'engagement des employés dans ce processus est un facteur clé de réduction de la résistance au changement et d'amélioration de la performance. Toutefois, des défis ont été identifiés, notamment le manque de ressources pour la formation continue et la résistance culturelle dans certaines entreprises. L'étude recommande de renforcer les stratégies d'apprentissage et de promouvoir une culture de l'apprentissage pour réussir le changement organisationnel.

L'article "Le rôle des managers dans le changement organisationnel : cas du passage d'une école préparatoire à une école supérieure", (ZAHAF & BENYAHIA-TAIBI, 2022) , s'intéresse au rôle des managers dans la conduite d'un changement organisationnel significatif, à savoir la transformation d'une école préparatoire en école supérieure. L'objectif principal est de comprendre comment les managers accompagnent, orientent et influencent les dynamiques de changement au sein de l'organisation. Pour ce faire, les auteurs ont adopté une méthode qualitative reposant sur une étude de cas approfondie. L'analyse s'appuie sur des entretiens semi-directifs menés avec différents acteurs de l'établissement, en particulier les cadres intermédiaires, afin de saisir leur perception du changement, leur degré d'implication et les leviers mobilisés pour faciliter la transition. Les résultats mettent en évidence le rôle clé joué par les managers comme médiateurs entre la direction et le personnel : ils ont notamment contribué à renforcer la communication, à atténuer les résistances et à favoriser l'adhésion des équipes. L'étude conclut que l'efficacité du changement repose largement sur l'engagement des managers, leur capacité à incarner le projet et à créer un climat de confiance propice à l'acceptation de la transformation.

Dans leur étude qui s'intitule ' (Hien & Pham , 2023)', s'intéressent à l'effet d'une communication interne transparente sur la manière dont les employés s'adaptent aux changements en entreprise, notamment pendant la crise sanitaire liée à la Covid-19. En s'appuyant sur une enquête quantitative menée auprès d'employés vietnamiens et analysée à l'aide de la modélisation par équations structurelles (SEM), les auteurs montrent que plus l'information transmise est claire, cohérente et

accessible, plus elle favorise une bonne compréhension du changement et renforce la confiance envers l'organisation. Cela permet aussi de limiter les résistances. En résumé, cette étude met en avant le rôle central d'une communication transparente comme levier clé pour accompagner efficacement le changement, surtout en période de crise.

(Hubbart, *Organizational Change : Considering Truth and Buy-In*, 2022) dans son article "Organizational Change : Considering Truth and Buy-In", met en lumière l'importance de la transparence et de l'adhésion des parties prenantes dans les processus de changement organisationnel. Il explique que pour que le changement soit réussi, il est essentiel que les raisons derrière celui-ci soient clairement communiquées et que les parties prenantes s'engagent pleinement. En s'appuyant sur une revue de littérature, l'auteur montre que sans une acceptation de la vérité et un soutien actif des parties prenantes, les initiatives de changement échouent souvent. Hubbart souligne que lorsque les employés comprennent les raisons du changement et y adhèrent dès le départ, cela améliore leur engagement, favorise la performance organisationnelle, et réduit le turnover, contribuant ainsi à la réussite du processus de changement.

(Hubbart, *Organizational Change : The Challenge of Change Aversion*, 2023) Dans cet article l'auteur cherche à comprendre les facteurs psychologiques et comportementaux qui expliquent l'aversion au changement dans les organisations. À travers une démarche théorique fondée sur une revue de littérature, l'auteur mobilise des modèles tels que la dissonance cognitive ou encore la théorie de la gestion du stress pour analyser les réactions émotionnelles des employés face à la transformation organisationnelle. L'objectif de l'étude est d'identifier les causes de cette résistance notamment l'incertitude, la peur de l'échec et la perte de contrôle ainsi que les leviers pour y remédier. Les résultats mettent en lumière que la communication claire, la participation active des salariés, la formation et le soutien psychologique sont des éléments essentiels pour atténuer l'aversion au changement. L'article souligne ainsi que l'adhésion des collaborateurs passe par une stratégie managériale fondée sur la transparence, l'inclusion et la reconnaissance des besoins humains dans les processus de transformation.

L'article de (Oussalah, 2023), intitulé " La conduite du changement organisationnel : une affaire d'individus ", explore en profondeur les dynamiques humaines qui sous-tendent les processus de transformation organisationnelle, à partir d'une étude de cas menée au sein de la Caisse Nationale des Retraites (CNR) en Algérie. Dans un contexte marqué par l'instabilité et la complexité,

l'auteure s'interroge sur la manière dont les responsables de cette institution ont conçu et mis en œuvre leur stratégie de changement, tout en gérant les différentes formes de résistance internes. À travers une recherche qualitative, elle analyse non seulement les étapes du processus de transformation, mais surtout le rôle central joué par les acteurs impliqués, qu'ils soient porteurs du changement ou destinataires de celui-ci. L'étude met en évidence que la réussite d'une transformation organisationnelle ne repose pas uniquement sur des approches techniques ou structurelles, mais nécessite une réelle prise en compte des dimensions humaines : écoute, communication, accompagnement personnalisé, et capacité d'adaptation. Ainsi, l'article insiste sur le fait que le changement ne peut s'imposer durablement sans la compréhension, l'adhésion et l'implication des individus concernés.

Dans son article intitulé "Strategies for employees to effect change to improve performance of public organizations", (Nasamu, 2023) explore les raisons pour lesquelles de nombreuses initiatives de changement échouent dans les organisations publiques, en soulignant que ce phénomène est souvent lié à une faible implication des employés. Partant de ce constat, il cherche à identifier les stratégies utilisées par les managers du secteur public pour intégrer les employés dans le processus de transformation organisationnelle. S'appuyant sur le modèle en huit étapes de Kotter, il adopte une approche qualitative en réalisant des entretiens semi-directifs avec huit managers publics sélectionnés selon des critères précis. L'analyse des données s'est basée sur la triangulation méthodologique et le modèle d'analyse en cinq phases proposé par Yin.

Les résultats de l'étude mettent en lumière cinq stratégies majeures : assurer une communication claire et continue, favoriser l'engagement des employés, adapter le style de leadership, développer des programmes de formation, et renforcer la culture organisationnelle. L'auteur insiste sur le fait que la compréhension des objectifs globaux du changement par les employés est essentielle pour leur adhésion et leur mobilisation. L'article souligne également que l'implication des salariés ne contribue pas uniquement à la réussite des changements, mais elle favorise aussi un meilleur climat de travail, une attitude plus positive et un sentiment d'appartenance renforcé. En d'autres termes, une main-d'œuvre engagée peut améliorer les performances globales d'une organisation publique, aussi bien sur le plan social qu'économique.

Dans leur article intitulé "Study on Employee Involvement on the Effectiveness of Organizational Change in Côte d'Ivoire", (Bah, Sun , Uzapi , Edjoukou, & Naiga, 2023) s'intéressent au rôle de

l'implication des employés dans la réussite du changement organisationnel. L'objectif de cette recherche est d'évaluer dans quelle mesure la participation active des salariés peut améliorer l'efficacité des processus de transformation au sein des entreprises ivoiriennes. Pour ce faire, les auteurs ont mené une étude quantitative basée sur des questionnaires administrés à un échantillon de travailleurs issus de différentes organisations. Les résultats révèlent que plus les employés sont impliqués dans le processus de changement – notamment via la consultation, l'information et la participation à la prise de décision – plus le changement est perçu comme efficace. Cette implication favorise une meilleure compréhension des enjeux, renforce l'adhésion et réduit les résistances internes. Ainsi, cette étude souligne l'importance d'une gestion participative du changement, mettant l'accent sur la communication, l'écoute et la valorisation des employés comme leviers essentiels à la réussite des transformations organisationnelles.

1.2. Transformation digitale :

Dans cette deuxième section, nous nous intéressons à plusieurs travaux scientifiques récents qui traitent de la transformation digitale à travers le prisme du changement organisationnel. Ces recherches mettent en avant les leviers humains fondamentaux à activer pour réussir un changement, à savoir : l'information, la compréhension, l'adhésion et la participation. Ces quatre dimensions permettent de mieux appréhender comment les employés perçoivent les transformations engagées, comment ils s'y adaptent, et dans quelle mesure ils s'y investissent réellement. À travers l'analyse de ces contributions, il s'agira d'identifier les facteurs facilitant ou freinant l'engagement des collaborateurs, tout en mettant en lumière les dynamiques internes essentielles au pilotage du changement.

L'article intitulé « Digital transformation impacts on the organisation », rédigé par (TOUMI AMARA, AOUDIA, & BELMOKHTAR, 2021), a pour principal objectif d'analyser les effets de la transformation digitale sur l'organisation, en s'intéressant tant aux dimensions structurelles que fonctionnelles. Les auteures cherchent à comprendre comment l'introduction des technologies numériques transforme les processus internes, la culture organisationnelle, les relations professionnelles ainsi que la performance globale. Pour ce faire, elles adoptent une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de managers algériens ayant une expérience concrète de la digitalisation dans leurs structures. L'analyse des données a été réalisée de manière thématique, permettant de dégager des tendances significatives. Les résultats montrent

que la transformation digitale permet une accélération et une optimisation des processus, tout en facilitant la circulation de l'information et en renforçant la transversalité organisationnelle. Cependant, elle suscite également des résistances au changement, notamment en raison de la peur liée à l'usage des technologies ou à la remise en question des rôles traditionnels. Le succès de cette transition repose largement sur le rôle du management, la capacité à instaurer une culture d'innovation et un accompagnement adapté des équipes dans ce processus de changement.

On peut également citer l'article intitulé « Le changement organisationnel et la transformation digitale : Quelle relation ? », (CHAANOUN, RAHMOUNI, & ALAOUI, 2022) où ils explorent le lien étroit entre le changement organisationnel et la transformation digitale. L'objectif de cette recherche est de montrer comment la digitalisation influence les dynamiques internes de changement et bouleverse les structures, les processus et les modes de management traditionnels. Pour ce faire, les auteurs s'appuient sur une revue de littérature approfondie combinée à une réflexion analytique sur plusieurs cas d'entreprises confrontées à la transition numérique. Les résultats soulignent que la transformation digitale n'est pas qu'un projet technologique, mais un changement organisationnel profond qui exige une révision des pratiques managériales, une adaptation culturelle et une mobilisation des ressources humaines. L'article insiste sur l'importance d'un accompagnement stratégique et d'une implication active des acteurs internes pour réussir cette transition.

L'article « Transformation Digitale et Usage du Numérique : quel engagement des entreprises algériennes ? », rédigé par (BRAHAMI & BELGHABA, 2022), s'intéresse à l'implication des entreprises algériennes dans la transformation digitale. À travers cette étude, les auteurs cherchent à comprendre dans quelle mesure ces entreprises adoptent les outils numériques et quelles sont les dynamiques qui influencent leur engagement ou leur résistance face au changement technologique. Pour atteindre cet objectif, les auteurs ont mené une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises en Algérie. La méthodologie est basée sur un questionnaire destiné à recueillir des données concernant l'usage du numérique, les pratiques digitales mises en place, le niveau de maturité numérique des structures, ainsi que les obstacles rencontrés dans ce processus. Les résultats révèlent que l'engagement dans la transformation digitale reste encore timide pour une majorité d'entreprises, souvent freinées par des contraintes comme le manque de formation, l'absence d'une vision stratégique claire ou encore la résistance au changement. Néanmoins, certaines entreprises

montrent une dynamique positive, en intégrant progressivement les outils numériques dans leur fonctionnement, notamment grâce à l'implication de leurs dirigeants et à une meilleure sensibilisation des collaborateurs. L'étude souligne l'importance de développer une culture numérique au sein des organisations algériennes, en misant sur la formation, la communication interne et l'accompagnement au changement, pour réussir leur transition digitale.

(Reißig, Niehoff, Beier, & Ullrich, 2023) Dans leur article (Employee involvement and participation in digital transformation : à combined analysis of literature and practitioners expertise) s'intéressent à la manière dont l'implication des employés influence la réussite des projets de transformation digitale. Leur objectif est d'offrir une vision croisée entre les apports de la recherche académique et les retours d'expérience de praticiens en entreprise. En d'autres termes, ils cherchent à comprendre comment la participation des salariés peut soutenir ou freiner une transition numérique efficace. Les auteurs commencent par explorer de manière approfondie les travaux académiques portant sur la transformation digitale et l'implication des employés. Parallèlement, ils recueillent des témoignages issus du terrain en menant des entretiens qualitatifs avec des professionnels expérimentés, tels que des chefs de projet digitaux et des consultants. Ces deux sources leur permettent de confronter les connaissances théoriques aux réalités pratiques vécues en entreprise. Les résultats montrent que l'implication active des employés joue un rôle clé dans la réussite d'un projet de transformation digitale. Lorsque les salariés sont associés dès le départ, qu'ils participent à des ateliers collaboratifs ou qu'ils sont formés aux nouveaux outils, l'adoption est plus fluide et les résistances sont moindres. En revanche, les auteurs soulignent aussi plusieurs freins, notamment liés à la peur du changement, au manque de clarté sur les enjeux de la transformation ou encore aux écarts de familiarité avec le numérique selon les générations. L'article met en avant l'importance d'une communication claire et continue, de démarches participatives et de formations ciblées pour faire de la transformation digitale un projet réellement collectif et mieux accepté par l'ensemble des collaborateurs.

(CHAANOUN, RAHMOUNI, & ALAOUI, 2023) dans leur article « Le rôle des acteurs dans la conduite du changement organisationnel à l'ère de la transformation digitale », s'intéressent à la manière dont les différents acteurs internes à l'organisation participent et influencent le processus de changement, en particulier dans un contexte de transformation digitale. L'objectif principal des auteurs est de comprendre comment les individus, à différents niveaux de responsabilité

(managers, collaborateurs, responsables RH, etc.), jouent un rôle actif dans la réussite ou l'échec du changement. Ils mettent l'accent sur l'importance de leur implication, leur posture, mais aussi la manière dont ils interagissent avec les autres acteurs dans le cadre du changement. L'étude adopte une approche qualitative, fondée sur une analyse théorique approfondie des concepts liés à la transformation digitale et au changement organisationnel. Elle propose une lecture croisée des travaux existants pour faire émerger une compréhension plus fine des dynamiques humaines dans les processus de transformation. Les résultats montrent clairement que l'humain est au cœur du changement. L'engagement des acteurs, leur capacité à s'appropriier la vision stratégique et à la diffuser, ainsi que leur participation active à la mise en œuvre des actions, sont des facteurs essentiels de réussite. Les auteurs insistent également sur la nécessité d'un leadership participatif, d'une communication transparente et d'un climat de confiance pour surmonter les résistances et favoriser une réelle adhésion au changement. En résumé, l'article met en évidence que la transformation digitale, bien qu'initiée par des évolutions technologiques, repose avant tout sur l'implication et la mobilisation des acteurs de l'organisation. C'est cette dimension humaine qui conditionne, en grande partie, la réussite d'un projet de changement.

L'étude de (Abdulwahab & Al Marhdi, 2024) dans leur article *The Impact of Change Management on Digital Transformation in the Yemeni Telecom Sector*, explore l'effet de la gestion du changement sur la réussite de la transformation digitale dans le secteur des télécommunications au Yémen. L'objectif principal de l'étude est de comprendre comment les pratiques de management du changement influencent l'adoption et l'intégration des technologies numériques dans un contexte organisationnel complexe. Pour cela, les auteurs ont mené une étude quantitative en s'appuyant sur un questionnaire distribué à des employés travaillant dans des entreprises de télécommunications. L'analyse s'est focalisée sur plusieurs dimensions clés de la gestion du changement : la communication interne, l'implication du personnel, le leadership managérial et la formation continue. Les résultats révèlent que ces facteurs jouent un rôle déterminant dans la réussite de la transformation digitale. Une communication claire sur les objectifs du changement, un leadership engagé et une forte implication des employés permettent de réduire les résistances et de favoriser une meilleure appropriation des nouvelles pratiques numériques. L'étude conclut que la gestion du changement est un levier stratégique incontournable pour accompagner efficacement la digitalisation des entreprises.

Tableau 1: synthèse des études antérieures sur le changement organisationnel et la transformation digitale

| Auteur | Objectif | Méthodologie | Informa tion | compré hension | Adhésio n | Particip ation |
|--|---|--|-----------------|-------------------|--------------|-------------------|
| (ahmed & Istohuvila , 2019) | Analyser l'impact des changements organisationnels sur la confiance et le partage d'informations | Quantitative (enquêtes) | X | X | | |
| (AIDOU, 2020) | Analyser l'impact de la conduite du changement sur l'appropriation du changement par les employés dans l'entreprise E.M.S. | Qualitative (entretiens) | X | X | X | X |
| (REZIGA, 2020) | Analyser les implications psychosociologiques liées à la mise en place d'un système GPEC au sein de SOMIZ. | Qualitative (des observations et des entretiens) | | X | | X |
| (Megan, woodside, & Braunsheid, 2020) | Montrer comment la gestion de projet et la gestion du changement peuvent être intégrées pour renforcer l'efficacité du changement organisationnel | Conceptuelle (analyse documentaire combinée à des études de cas illustratives.) | X | X | X | X |
| (LOUNIS & FEROUANI, 2021) | Analyser les forces et faiblesses de la communication interne et proposer des améliorations | Mixte: qualitative et quantitative | X | X | X | X |
| (Desgourdes, 2021) | Analyser l'impact des managers de première ligne sur l'attitude des salariés face au changement organisationnel. | Qualitative (entretiens auprès de managers et collaborateurs) | X | X | X | X |
| (Albrecht, Connaughton, & P. Leiter, 2022) | Identifier les ressources organisationnelles et spécifiques aux tâches qui influencent l'engagement des employés durant un changement organisationnel. | Quantitative (enquêtes auprès d'employés dans des entreprises ayant traversé un changement). | X | X | X | X |
| (SAADI & MADAGH, 2022) | Analyser comment l'apprentissage organisationnel peut être utilisé comme levier managérial pour accompagner le changement dans les entreprises industrielles. | Méthodologie qualitative : entretiens semi-directifs + analyse documentaire observations directes. | X | X | X | X |
| (ZAHAF & BENYAHIA-TAIBI, 2022) | Comprendre comment les managers accompagnent, orientent et influencent les dynamiques de changement lors de la transformation d'une école préparatoire en école supérieure. | Qualitative (étude de cas, entretiens semi-directifs avec des cadres intermédiaires). | X | X | X | X |
| (Hien & Pham , 2023) | Étudier l'impact d'une communication interne transparente sur l'adaptation des employés aux changements pendant la crise de la Covid-19. | Quantitative, analyse par modélisation par équations structurelles (SEM). | X | X | X | |

| | | | | | | |
|--|---|--|---|---|---|---|
| (Hubbart, 2022) | Analyser l'importance de la transparence et de l'adhésion des parties prenantes dans les processus de changement organisationnel. | repose principalement sur une revue de littérature | X | X | X | |
| (Hubbart, 2023) | Analyser les facteurs psychologiques et comportementaux expliquant l'aversion au changement dans les organisations. | Revue de littérature, modèles théoriques | X | X | X | X |
| (Oussalah, 2023) | Comprendre le rôle des individus dans le changement à la CNR. | Étude de cas qualitative | X | X | X | X |
| (Nasamu, 2023) | Identifier les stratégies pour impliquer les employés dans le changement organisationnel | Qualitative (entretiens avec 8 managers publics, modèle de Kotter et analyse de Yin) | X | X | X | X |
| (Bah, Sun , Uzapi , Edjoukou, & Naiga, 2023) | Évaluer l'impact de la participation active des salariés sur l'efficacité du changement organisationnel. | Quantitative (questionnaires auprès de salariés) | X | X | X | X |
| (TOUMI AMARA, AOUDIA, & BELMOKHTAR, 2021) | Analyser les impacts organisationnels de la transformation digitale. | Qualitative (entretiens avec managers) | | | X | |
| (CHAANOUN, RAHMOUNI, & ALAOUI, 2022) | Montrer comment la digitalisation influence le changement organisationnel et transforme les pratiques. | Revue de littérature combinée à une analyse de cas d'entreprises. | X | X | X | X |
| (BRAHAMI & BELGHABA, 2022) | Analyser l'engagement des entreprises algériennes dans la transformation digitale et identifier les freins. | Enquête quantitative par questionnaire. | X | X | X | X |
| (Reißig, Niehoff, Beier, & Ullrich, 2023) | Examiner comment l'implication des employés peut influencer la réussite de la transformation digitale.. | Analyse combinée de la littérature et entretiens qualitatifs avec des praticiens expérimentés. | X | X | X | X |
| (CHAANOUN, RAHMOUNI, & ALAOUI, 2023) | Comprendre le rôle des acteurs internes dans le succès ou l'échec du changement dans un contexte de transformation digitale. | Analyse théorique qualitative des travaux existants | X | X | X | X |
| (Abdulwahab & Al Marhdi, 2024) | Comprendre comment la gestion du changement influence l'adoption de la transformation digitale dans les télécoms. | Étude quantitative par questionnaire. | X | X | X | X |

Source : élaboré par nous-même à partir de la revue de littérature

1.4. Limites des recherches antérieures :

Malgré la richesse des travaux existants sur le changement organisationnel et la transformation digitale, plusieurs limites récurrentes peuvent être identifiées :

- Tout d'abord, une hétérogénéité est constatée dans le traitement des leviers ICAP (information- compréhension- adhésion et participation) par les recherches antérieures. Certaines études se focalisent uniquement sur un ou deux leviers. A l'inverse d'autres travaux intègrent les quatre dimensions, mais sans toujours proposer une évaluation systématique et articulée de leur interaction. Cette disparité empêche de tirer des conclusions consolidées quant à l'efficacité combinée de ces leviers dans la conduite du changement.
- Ensuite, un caractère fortement théorique prévaut dans bon nombre de recherches. Même lorsque les concepts sont bien développés, nous notons un manque d'illustrations concrètes ou de cas récents issus du terrain. Cette absence de données appliquées rend parfois difficile l'adaptation des résultats aux réalités actuelles des organisations.
- Par ailleurs, les résultats restent souvent descriptifs, sans mesure rigoureuse du niveau d'atteinte effectif des leviers dans les organisations (taux d'atteinte de chaque levier).
- A cela s'ajoute, le recours par un bon nombre d'études à une seule méthode d'analyse, qu'elle soit qualitative ou quantitative. Cette approche unique peut restreindre la portée des résultats et leur interprétation.
- De plus, bien que l'outil ICAP représente un cadre structurant pertinent, il est rarement utilisé dans son ensemble. Quand il est mobilisé, c'est souvent de manière partielle, en ne tenant compte que d'un ou deux leviers
- Enfin, nous constatons un manque notable d'études empiriques menées dans le contexte organisationnel algérien (à l'exception de l'étude de Toumi Amara et al., 2021 et Oussalah, 2023). La majorité des recherches sur les dynamiques de changement et de transformation digitale sont réalisées dans des environnements occidentaux, ce qui limite leur transférabilité aux réalités économiques, culturelles et managériales spécifiques à l'Algérie.

Pour répondre à ces limites, notre recherche prend en compte l'ensemble des quatre leviers (information, compréhension, adhésion et participation) pour offrir une vision plus globale et

équilibrée du processus de changement. Elle adopte une approche méthodologique mixte (quantitative et qualitative), visant à mesurer objectivement le niveau d'atteinte effective de chaque levier dans le cadre de la transformation digitale engagée par l'entreprise Ooredoo Algérie, tout en approfondissant la compréhension des perceptions des acteurs face à ce changement organisationnel.

Section 02. Cadre conceptuel :

Ce cadre conceptuel vise à examiner les bases théoriques du changement organisationnel et de la transformation digitale, en mettant en avant les modèles explicatifs et les approches permettant de mieux comprendre ces dynamiques.

2.1. Le changement organisationnel:

2.1.1. Historique du changement organisationnel:

L'étude du changement organisationnel a évolué au fil du temps, et cette évolution a été marquée par des théories et approches différentes qui ont pris en compte les contextes économiques, technologiques et sociaux propres à chaque époque. On peut retracer cette évolution à travers les contributions majeures des chercheurs et les transformations auxquelles ont dû faire face les entreprises au cours des décennies.

Les premières idées sur le changement organisationnel viennent des travaux de Kurt Lewin, dans les années 1940, avec son célèbre modèle en trois étapes : "unfreeze, change, refreeze (Lewin K. , 1947). Ce modèle linéaire du changement, qui suppose que les organisations peuvent être modifiées de manière contrôlée et progressive, a jeté les bases du changement planifié.

Bien que cette approche ait été influente pendant longtemps, les contextes économiques et technologiques ont progressivement amené à diversifier les approches du changement.

Dans les années 1960 et 1970, le développement organisationnel est devenu une réponse plus humaine et participative au changement. S'inspirant des sciences sociales et de la psychologie des organisations, cette approche a mis en avant des concepts comme le leadership, la dynamique de groupe et la culture organisationnelle.

Le changement n'était plus seulement perçu comme une transformation stratégique mais aussi comme un levier pour améliorer continuellement le fonctionnement interne des entreprises (

(Beckhard, 1969); (Argyris, 1970), Le changement est alors vu comme un processus interactif, profondément ancré dans les relations humaines et les valeurs partagées au sein de l'organisation.

Les années 1980 et 1990 marquent un tournant, avec une rupture dans les pratiques de changement. Face à la mondialisation croissante et à l'essor des technologies, les entreprises ont dû effectuer des changements radicaux.

Des concepts comme la restructuration et le reengineering sont apparus, introduisant un changement stratégique, rapide et imposé par les conditions de marché. Le travail de (Pettigrew, 1987) a permis de comprendre le changement à travers trois prismes : le contexte, le contenu et le processus, soulignant l'importance de contextualiser le changement au sein de chaque organisation tout en analysant les dynamiques internes et externes.

Au tournant du XXI^e siècle, les chercheurs ont pris leurs distances par rapport aux modèles planifiés, se tournant vers des perspectives plus nuancées et adaptatives du changement. (Quinn & Weick, 1999) ont introduit la distinction entre changement épisodique et continu, suggérant que les organisations devaient naviguer entre des transformations ponctuelles et des ajustements plus incrémentaux en réponse à un environnement en perpétuelle évolution.

À cette époque, (Burnes, *Managing Change* (4th ed.). Harlow, 2004) réévalué le modèle de Lewin, jugeant qu'il était trop rigide pour les défis contemporains. Le changement est désormais perçu comme un processus non linéaire, qui doit constamment interagir avec un environnement en constante mutation.

Dans la dernière décennie, la digitalisation, la durabilité et l'émergence du monde VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) ont présenté de nouveaux défis. Le changement est devenu une exigence permanente, avec des approches orientées vers l'agilité organisationnelle (Soparnot, 2011) et la co-construction avec les parties prenantes (Bareil, 2013).

L'impact de la crise sanitaire mondiale a également accéléré la transformation des entreprises, tout comme la digitalisation, qui a joué un rôle clé dans la réorientation des pratiques organisationnelles.

Des auteurs comme (Chanoun & allaoui, 2023) ont souligné l'importance de l'agilité dans le changement, et (Guillard & Goff, 2024) ont proposé une grille de maturité organisationnelle pour accompagner l'adoption de la digitalisation.

L'histoire du changement organisationnel révèle ainsi une évolution qui passe d'une approche planifiée et linéaire à une démarche plus continue, adaptative et systémique.

Aujourd'hui, l'humain, la culture et la technologie sont au cœur de la transformation des organisations face aux défis actuels.

2.1.2. Définition du changement organisationnel:

Il existe une grande variété de définitions du changement déjà proposées dans la littérature, sans pour autant qu'une d'entre elles ne fasse l'unanimité, bien que ce concept traverse l'histoire des organisations. L'absence de changement renvoie à un état de stabilité dans lequel l'individu évolue dans une « zone de confort », où il tend à maintenir ses habitudes. À l'inverse, le changement rompt cet équilibre, en introduisant de nouvelles réalités parfois perçues comme menaçantes. Comme le souligne (Bridges, 1991), cette transition peut engendrer des réactions émotionnelles telles que le stress, un sentiment de perte de contrôle, voire une insécurité, notamment lorsque l'individu est confronté à l'inconnu.

Dans ce contexte, (Lewin, 1952) définit le changement organisationnel comme « *un passage d'un état à un autre* ». Il implique une évolution d'une situation initiale vers une situation souhaitée. Cette approche fait écho à la définition proposée par (Bélangier, 1994), qui considère que le changement est « *un passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale jugée inadéquate vers une autre jugée plus adaptée, répondant mieux aux exigences de l'environnement ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées* ». Cette définition souligne le caractère intentionnel du changement, qui vise un objectif précis fixé par ses initiateurs. Dans cette même perspective, (Gronad & Meston, 1998) ajoutent que le changement « *est l'état de ce qui évolue, se modifie* », ce qui signifie que le changement prend tout son sens à travers le résultat qui en découle (Zid, 2006)

La littérature avance que le changement organisationnel a fait l'objet de nombreuses études, notamment sur ses processus (Pettigrew A. M., 1987) et (Pichault, 2009) son pilotage (Balgoun & Hope-Hailey, 2005) et les tensions et contradictions qu'il suscite (Bernoux, 2004) Pour (Guilhon,

1998), le changement organisationnel est « *le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée* ». Quant à (ven & poole, 1988), ils le définissent comme « *une observation empirique sur les différences dans le temps d'un système social et une progression des événements qui amène une entité existante sur une période donnée d'un état initial à son état final ou à sa destination* ».

Aujourd'hui, le changement organisationnel est devenu inévitable pour les organisations, d'autant plus dans un contexte de concurrence accrue. Nous parlons de redéploiement, renouvellement, restructuration et réajustement, autant d'éléments qui poussent les organisations à se remettre en question. Elles doivent innover et adopter de nouvelles pratiques managériales pour s'adapter aux transformations rapides et accompagner la mondialisation. Ainsi, le changement organisationnel peut être qualifié comme « le passage d'un état initial vers un état final désiré ». Cette transformation radicale implique une déstabilisation de la zone de confort des individus et constitue un défi majeur à relever.

D'après (Kotter, 1996)et (Schein, 1995)le concept de changement organisationnel repose sur trois axes :

- ✓ **Le développement du sentiment d'urgence** : les salariés changent plus facilement lorsqu'ils prennent conscience de l'importance du changement pour l'avenir de leur métier.
- ✓ **La diminution de l'anxiété face au changement** : il s'agit de gérer les blocages d'apprentissage qui peuvent entraver la mise en œuvre du changement.
- ✓ **La construction de la confiance envers l'organisation** : une confiance renforcée dans la capacité de l'organisation à gérer le changement est essentielle à son succès.

L'adaptation au changement demande du temps et de l'énergie, tant pour son déploiement que pour son appropriation. Il s'agit d'un défi managérial complexe qui ne peut voir le jour sans l'apport de ses acteurs. Le changement organisationnel désigne tout type de transformation affectant une des composantes d'un cadre organisationnel : structure, culture, procédures, technologie, conditions de travail ou modalités de management. Ce concept occupe une place capitale dans les établissements publics et privés.

2.1.3. Les types du changement organisationnel :

(Burnes, 2004) offre une vue d'ensemble des différentes approches du changement organisationnel, incluant les modèles planifiés, émergents et contextuels, en s'appuyant sur les travaux de chercheurs pionniers tels que Lewin, Mintzberg et Argyris, tout en tenant compte des développements récents dans le domaine de la gestion du changement.

- a. **Le changement organisationnel évolutif/émergent** : il est permanent et continu. (Alter, 2005) déclare que « l'innovation inscrit l'organisation dans un cycle de changement continu ». Selon (Argyris, 2003) « le changement est engendré par l'apprentissage individuel et organisationnel », tandis que (Hatch, 1993) considère qu'il résulte d'une dynamique culturelle. (Nonaka & Takeuchi, H, 1997) expliquent que « le changement est le résultat de la création de la connaissance par le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage collectif ». (Kanter, 1992) souligne que « le changement est un processus continu, rendu possible par le rôle de la direction, des managers et des destinataires ». Enfin (Mintzberg & Westley, 1992) qualifient le changement émergent comme « une modification graduelle dans l'organisation, qui peut aboutir à des transformations majeures comme elle peut ne mener à aucun changement ».
- b. **Le changement organisationnel radical/imposé** : il est planifié, épisodique et souvent imposé en réponse à une crise ou à une nécessité stratégique. (Sopranot, 2005) souligne que ce type de changement est caractérisé par sa rapidité et est recommandé en environnement instable (Vas & Ingham, La dynamique du changement organisationnel. Revue française de gestion, 30(150), 181–198., 2004) Selon (Balogun, 2003), « le changement est possible grâce aux managers intermédiaires », tandis que (Burgelman, 1991) affirme qu'il résulte d'un renforcement de la stratégie existante ou de l'imposition d'une nouvelle stratégie par la direction. (Lewin K. , 1947) met en avant l'importance du groupe pour faciliter un changement planifié, et Allaire et (Firsirotu, 1987) considèrent le changement radical comme un phénomène qui modifie la stratégie, les structures et le système de gestion formel de l'organisation.

- c. **Le changement organisationnel contingent** : il est influencé par des facteurs internes et externes et s'inscrit dans une dynamique adaptative. Mintzberg et (Westley, 1992) le considèrent comme un phénomène dépendant du contexte et soulignent l'importance d'un équilibre entre approche planifiée et émergente. (Bateson, 1997) met en avant un processus d'apprentissage à plusieurs niveaux, tandis que (Denis, L., & A, 2001) insistent sur l'importance du leadership collectif. (Johnson, Whittington, R, Scholes, K., Angwin, D, & Regné, P, 2008) ajoutent que le changement stratégique passe par la culture organisationnelle.

2.1.4. Le pilotage du changement organisationnel :

La conduite du changement organisationnel représente un outil de gestion essentiel dans le contexte actuel.

Pour (Divonne, 2005) « la conduite du changement désigne le pilotage du changement organisationnel : c'est l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en œuvre d'une solution dans des conditions optimales de réussite ».

(Autissier & Moutot, Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance (3e éd.), 2013) définissent quant à eux la conduite du changement comme « un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet ».

Toujours selon (Divonne, 2005) la conduite du changement intervient en réponse à des évolutions de l'environnement, affectant à la fois les organisations et les individus qui y travaillent. (Autissier & Moutot, Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance (3e éd.), 2013) soulignent pour leur part que l'un des objectifs de cette démarche, considérée comme un levier de productivité, est de préparer les individus au changement afin de réduire au maximum leur temps d'apprentissage et d'accélérer l'apparition des effets attendus.

L'objectif de la conduite du changement est donc de favoriser l'adhésion, puis la participation active des principaux acteurs impliqués. Pour y parvenir, il est essentiel de comprendre les besoins et attentes des parties concernées, ainsi que les obstacles potentiels à leur engagement. Sur cette

base, des actions ciblées de communication, de formation et d'accompagnement peuvent être mises en place afin d'assurer les meilleures conditions de réussite.

Le niveau d'adhésion obtenu influencera alors directement les transformations à engager, qu'il s'agisse des processus, des structures, des pratiques ou des compétences, dans le but de faire évoluer l'organisation et de corriger une situation jugée insatisfaisante.

Plusieurs auteurs, comme (Kotter, 1996) (Vandangeon-Derumez, 1998) ou encore (Autissier & Moutot, *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance* (3e éd.), 2013), s'accordent à dire que la conduite du changement passe par différentes étapes, notamment une phase de diagnostic, la mise en place de leviers d'action, puis une évaluation. D'ailleurs, (Autissier & Moutot, *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance* (3e éd.), 2013) résume ce processus en trois grandes phases :

a. Phase de Diagnostic et de Planification :

La conduite du changement débute, comme le soulignent de nombreux auteurs, par une phase cruciale de diagnostic. Allaire et (Firsirotu, 1987) affirment que tout changement s'appuie fondamentalement sur un diagnostic qui précise la relation entre l'organisation et son environnement. Selon (Autissier & Moutot, *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance* (3e éd.), 2013), cette phase "permet d'identifier le périmètre du changement en terme de processus, de structures, d'acteurs et de type de changement". (Scholes, Whittington, & Fréry, 2008) identifient le diagnostic de la situation organisationnelle comme le premier facteur de réussite pour tout changement stratégique, cette phase nécessitant le plus de temps d'après (Colson, 2005)

(Collerette, Delisle, & Perron, 1997) identifient trois activités principales du diagnostic : la collecte de données, leur interprétation et la mise en évidence des éléments les plus significatifs. Ces auteurs distinguent clairement le diagnostic, caractérisé par la recherche et l'analyse, de la planification qui relève de la préparation et de la décision. La planification représente "l'étape où l'agent de changement choisit et élabore les moyens appropriés pour agir sur la situation qu'il veut changer" (Collerette, Delisle, & Perron, 1997).

b. Phase des Leviers d'Action :

La conduite du changement, selon plusieurs auteurs comme (Kotter, 1996) et (Autissier & Moutot, Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance (3e éd.), 2013) repose sur trois étapes clés : le diagnostic, la mise en œuvre des leviers d'action et l'évaluation des résultats.

Plus précisément, (Autissier & Moutot, Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance (3e éd.), 2013) identifient trois phases essentielles dans la gestion du changement :

- La Communication :

La communication constitue un levier d'accompagnement essentiel après la phase de diagnostic. De Divonne (2005, p. 4) affirme qu'"une opération de changement repose sur des efforts importants de dialogue et de communication à tous les niveaux de l'organisation et tout au long du processus de changement". (Abric, 1996) la considère comme une interaction dynamique qui, selon (Rakotomalala, 2010), "produit une transformation et s'inscrit dans un processus d'influence réciproque entre les acteurs sociaux".

(Midler, 1995) caractérise la communication comme une démarche d'objectivation, tandis que (Giroux, 1998) souligne son rôle fondamental dans la légitimation du changement. Demers (1993) va plus loin en affirmant qu'elle est au cœur de l'interprétation et de l'appropriation du changement par les acteurs. (Giroux, 1998) précise qu'elle modifie les attitudes des acteurs pour favoriser des comportements soutenant le changement. Giroux (1996) identifie trois types distincts de communication : planifiée, émergente et interactive.

- La Formation :

La formation représente un levier crucial dans le processus de changement. Sartor (2006, p. 38) définit le changement comme "un processus d'apprentissage par les acteurs de nouvelles manières d'agir et de coopérer". (Meignant, 2006) Considère la formation comme un investissement stratégique facilitant les projets et développant une culture d'entreprise performante.

(Martory & Crozet, 2002) affirment que la formation "est à la base de la plupart des améliorations de performance" car elle améliore la qualité du travail en renforçant les connaissances et aptitudes

des acteurs, constituant ainsi "un investissement au carrefour des performances" (p. 90). Selon (Autissier & Moutot, Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance (3e éd.), 2013) la démarche de formation comprend la détermination des besoins, l'élaboration des supports, le choix des méthodes, la budgétisation, la définition de la durée et du rythme, et l'évaluation des actions.

- **La Gestion des Résistances :**

(perret, 1996) associe le changement à l'anxiété, tandis qu' (Autissier & Moutot, Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance (3e éd.), 2013) expliquent que "changer signifie perdre un existant connu pour un avenir incertain. Changer fait peur car cela oblige les individus à faire l'apprentissage d'une nouvelle situation". La résistance au changement, phénomène organisationnel souvent perçu négativement, évoque selon (Bareil, 2013) un blocage ou une opposition.

(Vas & vande velde, 2000) observent que "tant le discours managérial que la littérature académique présentent le phénomène de résistance au changement comme l'une des causes principales des échecs et comme un frein inévitable aux changements". Ces résistances, plus ou moins visibles, peuvent émaner du système de valeur de l'entreprise ou d'individus isolés, nécessitant une identification et un traitement appropriés pour favoriser le succès du projet.

c. Phase d'Évaluation :

Il est important de pouvoir mesurer l'efficacité des actions menées dans le cadre d'une conduite du changement, comme la communication, la formation ou encore la gestion des résistances. Pour cela, on utilise différents outils basés sur des indicateurs, qui peuvent être réunis dans un tableau de bord du changement. Ce tableau permet d'évaluer, de façon structurée, comment la démarche de changement est perçue et appliquée dans un projet.

(Autissier & Moutot, Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance (3e éd.), 2013) s'identifient trois grands outils d'évaluation :

- ✓ Le suivi des actions mises en œuvre
- ✓ Le modèle ICAP (Information, Compréhension, Adhésion et Participation)
- ✓ Les indicateurs de performance.

Dans cette optique, l'évaluation occupe une place centrale, et nous nous intéressons ici plus particulièrement à l'un de ces outils : le modèle ICAP.

2.1.5. Evaluation du changement organisationnel a travers le barometre icap.

Conçu par (Autissier & wacheux, 2006), ce modèle sert à apprécier le niveau d'appropriation du changement par les acteurs de l'organisation. Il permet de mesurer dans quelle mesure les individus ont intégré le changement et y adhèrent. En somme, le modèle ICAP donne des repères concrets pour savoir si un changement organisationnel est réellement en train de se mettre en place à travers l'implication des personnes concernées (Autissier & Moutot, 2013)

Une fois que les actions de conduite du changement ont été menées, que les délais ont été respectés et que les coûts sont restés maîtrisés, il est nécessaire de passer à une autre forme d'évaluation. Celle-ci vise à mesurer dans quelle mesure le changement a réellement été intégré par les acteurs concernés. Pour cela, on peut s'appuyer sur quatre indicateurs permettant d'évaluer, au sein d'une population donnée, le niveau d'appropriation du changement visé.

- ✓ Le taux d'information du projet ;
- ✓ Le taux de compréhension du projet ;
- ✓ Le taux d'adhésion du projet ;
- ✓ Le taux de participation au projet.

Ces quatre dimensions constituent le modèle ICAP, développé par (Autissier & wacheux, 2006), et repris par (Autissier & Moutot, 2013) Ce modèle repose sur des questionnaires administrés directement auprès de la population concernée ou d'un échantillon représentatif (Autissier & Moutot, 2013)

Ces indicateurs peuvent être représentés sous forme de baromètres ou d'échelles, ce qui permet une visualisation claire des résultats. Une moyenne simple ou pondérée de ces quatre éléments peut également fournir un indicateur global du changement, également exprimé sous forme de baromètre (Autissier & Moutot, 2013)

- **Le taux d'information** : constitue un indicateur essentiel pour mesurer dans quelle mesure les individus concernés ont été informés des différentes dimensions d'un projet de

changement. Cela inclut notamment l'identité des porteurs du projet, les modalités de participation proposées, ainsi que le contenu technique du changement envisagé. Une information claire et accessible est une condition préalable indispensable pour susciter l'engagement des acteurs dans la dynamique de transformation. À ce titre, (Autissier & Moutot, *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance* (3e éd.), 2013) rappellent que « de nombreux projets en entreprise souffrent d'une méconnaissance de la part des salariés, qui sont pourtant les principaux concernés et acteurs de leur réalisation ». Ainsi, cet indicateur permet d'apprécier la qualité de la communication autour du projet et de vérifier si les informations ont bien été transmises aux personnes concernées.

Tableau 2 : "Évaluation du niveau d'information : perception de l'utilité et des conditions de réussite du projet"

| Niveau d'information | Ne cocher qu'une seule réponse |
|---|--|
| Avez-vous déjà entendu parler du projet ? | <input type="checkbox"/> oui, régulièrement <input type="checkbox"/> oui, irrégulièrement <input type="checkbox"/> oui, une fois <input type="checkbox"/> non, jamais |
| Comment les managers vous ont-ils présenté le projet ? | <input type="checkbox"/> oui, régulièrement <input type="checkbox"/> oui, irrégulièrement <input type="checkbox"/> oui, une fois <input type="checkbox"/> non, jamais |
| Avez-vous obtenu des informations à propos du projet ? | <input type="checkbox"/> oui, régulièrement <input type="checkbox"/> oui, irrégulièrement <input type="checkbox"/> oui, une fois <input type="checkbox"/> non, jamais |
| Avez-vous cherché de l'information à propos du projet ? | <input type="checkbox"/> oui, régulièrement <input type="checkbox"/> oui, irrégulièrement <input type="checkbox"/> oui, une fois <input type="checkbox"/> non, jamais |

La source : La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation (Autissier & Moutot, 2013)

- **Le taux de compréhension** : correspond à la capacité des salariés à maîtriser les aspects techniques d'un projet de changement, c'est-à-dire à comprendre ses objectifs, son organisation et les méthodes de travail associées. Cette définition est donnée par (Autissier & Moutot, 2013) qui précisent qu'il s'agit d'évaluer « la maîtrise du contenu technique du projet ». L'indicateur vise à déterminer dans quelle mesure les collaborateurs perçoivent les tenants et aboutissants du projet. Il peut être résumé par une question centrale : « Que comprenez-vous du projet ? » Cet aspect met en évidence le

rôle crucial de la pédagogie et de la clarté du discours dans la réussite d'un processus de transformation.

Tableau 3 : "Évaluation du niveau de compréhension : perception de l'utilité et des conditions de réussite du projet"

| Niveau de compréhension | Ne cocher qu'une seule réponse |
|--|---|
| Comprenez-vous les objectifs et les modalités du projet ? | <input type="checkbox"/> oui, exhaustivement <input type="checkbox"/> oui, partiellement <input type="checkbox"/> non, mais j'aimerais <input type="checkbox"/> non, pas du tout |
| Avez-vous contacté des salariés ou des experts pour mieux comprendre le projet ? | <input type="checkbox"/> oui, exhaustivement <input type="checkbox"/> oui, partiellement <input type="checkbox"/> non, mais j'aimerais <input type="checkbox"/> non, pas du tout |
| Avez-vous une idée claire de ce qui va changer pour vous ? | <input type="checkbox"/> oui, exhaustivement <input type="checkbox"/> oui, partiellement <input type="checkbox"/> non, mais j'aimerais <input type="checkbox"/> non, pas du tout |
| Avez-vous rassemblé de l'information sur le projet et ses différents aspects ? | <input type="checkbox"/> oui, exhaustivement <input type="checkbox"/> oui, partiellement <input type="checkbox"/> non, mais j'aimerais <input type="checkbox"/> non, pas du tout |

La source : La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation (Autissier & moutot, 2021)

- **Le taux d'adhésion :** Permet d'évaluer le niveau d'acceptation du projet par les parties prenantes. Il s'agit, selon (Autissier & moutot, 2021) « d'une forme de sondage d'opinion sur l'intérêt porté au projet et sur la proportion de personnes qui le jugent positivement ». Cet indicateur ne dépend pas nécessairement du degré de compréhension du projet, car certaines personnes peuvent y adhérer en se basant sur leurs convictions personnelles ou idéologiques, sans en maîtriser tous les aspects techniques. Le taux d'adhésion donne ainsi une indication précieuse sur l'acceptation globale du changement et peut aussi mettre en lumière l'existence de résistances ou de réticences au sein de l'organisation.

Tableau 4: "Évaluation du niveau d'adhésion : perception de l'utilité et des conditions de réussite du projet"

| Niveau de capacité à changer | Ne cocher qu'une seule réponse |
|---|--|
| Pensez-vous que le projet est utile à l'entreprise ? | <input type="checkbox"/> oui, complètement <input type="checkbox"/> oui, dans l'ensemble <input type="checkbox"/> oui, un peu <input type="checkbox"/> non, pas du tout |
| Pensez-vous que le projet est utile à votre activité ? | <input type="checkbox"/> oui, complètement <input type="checkbox"/> oui, dans l'ensemble <input type="checkbox"/> oui, un peu <input type="checkbox"/> non, pas du tout |
| Pensez-vous que le projet est bien reçu par les salariés ? | <input type="checkbox"/> oui, complètement <input type="checkbox"/> oui, dans l'ensemble <input type="checkbox"/> oui, un peu <input type="checkbox"/> non, pas du tout |
| Pensez-vous que toutes les conditions sont réunies pour faire du projet un succès ? | <input type="checkbox"/> oui, complètement <input type="checkbox"/> oui, dans l'ensemble <input type="checkbox"/> oui, un peu <input type="checkbox"/> non, pas du tout |

La source : La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation (Autissier & moutot, 2021)

➤ **Le taux de participation** : Le taux de participation est un indicateur essentiel permettant d'apprécier l'implication concrète des acteurs dans un projet de changement. Il se définit comme « le pourcentage de personnes qui participent activement au projet, que ce soit de manière ponctuelle ou récurrente » (Autissier & moutot, 2021) Les auteurs distinguent plusieurs modalités de participation telles que :

- ✓ La participation à des réunions d'information et de travail ;
- ✓ La production de diagnostics, d'analyses et de propositions ;
- ✓ La mise en œuvre de transformations dans les activités quotidiennes ;
- ✓ La formalisation de retours d'expérience afin qu'ils puissent être utiles à d'autres.

Tableau 5 : "Évaluation du niveau de participation : perception de l'utilité et des conditions de réussite du projet"

| Niveau de participation | Ne cocher qu'une seule réponse |
|---|---|
| Avez-vous assisté à des réunions liées au projet? | <input type="checkbox"/> oui, c'est une priorité <input type="checkbox"/> oui, partiellement <input type="checkbox"/> non, mais j'aimerais <input type="checkbox"/> non, je ne suis pas intéressé |
| Avez-vous produit des diagnostics, analyses ou propositions pour le projet ? | <input type="checkbox"/> oui, c'est une priorité <input type="checkbox"/> oui, partiellement <input type="checkbox"/> non, mais j'aimerais <input type="checkbox"/> non, je ne suis pas intéressé |
| Avez-vous envisagé l'intégration de certains éléments du projet au sein de votre activité ? | <input type="checkbox"/> oui, c'est une priorité <input type="checkbox"/> oui, partiellement <input type="checkbox"/> non, mais j'aimerais <input type="checkbox"/> non, je ne suis pas intéressé |
| Avez-vous testé certains éléments du projet au sein de votre activité? | <input type="checkbox"/> oui, c'est une priorité <input type="checkbox"/> oui, partiellement <input type="checkbox"/> non, mais j'aimerais <input type="checkbox"/> non, je ne suis pas intéressé |

La source : La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation (Autissier & moutot, 2021)

Le manque de participation des acteurs, par exemple, lorsqu'ils ne sont pas capables d'assumer leurs responsabilités, peut conduire à l'échec du projet.

Il est possible de mesurer ces quatre taux en administrant un questionnaire aux acteurs concernés ou à un échantillon représentatif de manière régulière.

2.2. La transformation digitale:

2.2.1. Historique de la transformation digitale :

Aujourd'hui, nous évoluons dans un environnement instable, marqué par des bouleversements constants sur les plans sociétal, économique, politique, mais aussi technologique. Face à cette complexité croissante et à un climat d'incertitude, les organisations n'ont d'autre choix que d'adopter la transformation digitale pour rester compétitives et s'adapter aux nouveaux enjeux.

La digitalisation puise ses origines dans l'émergence des premiers ordinateurs, mais c'est surtout la création d'un réseau révolutionnaire, Internet, qui a profondément changé la donne. Lancé en 1989, le World Wide Web a transformé l'accès à l'information. À ses débuts réservés aux experts en informatique, il s'est peu à peu ouvert au grand public dans les années 90. L'arrivée du web 2.0 marque alors un tournant : on passe d'un web statique, où seuls quelques spécialistes publient du contenu, à un web interactif et collaboratif, où chaque internaute peut devenir un acteur à part entière. Grâce à l'essor du haut débit, l'usage d'Internet se démocratise rapidement et s'étend à presque tous les domaines.

Conscientes du potentiel de ces évolutions, les entreprises commencent dès la fin des années 90 à investir dans le numérique. C'est à cette époque que naissent des géants du web comme Ebay ou Google, symboles d'un véritable changement de paradigme.

Les années 2000 viennent accentuer cette dynamique, avec la généralisation des ordinateurs personnels et l'essor spectaculaire des téléphones mobiles. Comme le soulignent (Reddi & Zhu, 2017) la technologie mobile connaît une croissance sans précédent. En 2015, plus de 3 milliards d'appareils mobiles étaient connectés au Web, avec une estimation de 50 milliards prévue pour 2020. (Bucki, 2016) définit cette technologie comme un ensemble d'appareils permettant aux utilisateurs d'accéder à leurs données et informations où qu'ils se trouvent. Cette omniprésence des terminaux mobiles a profondément modifié la façon dont nous accédons à l'information et interagissons avec les services numériques.

Cette transformation a connu une accélération sans précédent lors de la crise sanitaire de 2020. La pandémie de COVID-19 a profondément bouleversé le fonctionnement des entreprises, les poussant à revoir en urgence leur stratégie digitale. Le télétravail est devenu la norme pour de nombreux salariés, et les organisations ont dû réinventer leurs relations avec les clients afin de

garantir la continuité de leurs activités. Cette situation exceptionnelle a ainsi joué un rôle de catalyseur, accélérant la transition digitale à l'échelle mondiale.

2.2.2. Définition de la transformation digitale :

Dans leur étude, (Reis, Amorim, Melão, & Matos, P, 2018) identifient trois grandes catégories de définitions de la transformation digitale. La première est centrée sur la technologie, en mettant en avant l'usage de nouveaux outils numériques comme les réseaux sociaux, les technologies mobiles, les solutions analytiques ou les systèmes intégrés, comme l'ont montré (Fitzgerald, Kruschwitz, N., Bonnet, D, & Welch, M., 2013) La deuxième repose sur une approche organisationnelle, selon laquelle la transformation digitale implique une évolution des processus internes ou la mise en place de nouveaux modèles économiques, à l'image des travaux de (Ross, Sebastian, I. M, & Beath, C. M., 2016) La troisième, d'ordre social, considère la transformation digitale comme un phénomène qui touche l'ensemble des dimensions de la vie humaine, comme l'ont souligné (Matt, Hess, T., & Benlian, A. (2015, 2016) Ces différentes approches sont fréquemment reprises dans les recherches sur ce sujet.

En croisant ces perspectives, (Reis, Amorim, Melão, & Matos, P, 2018) proposent une définition globale de la transformation digitale, qu'ils décrivent comme l'adoption de technologies numériques permettant des avancées majeures dans les activités de l'entreprise, tout en influençant en profondeur la vie des clients.

D'autres auteurs, comme (Fitzgerald, Kruschwitz, N., Bonnet, D, & Welch, M., 2013) ou (McDonald & Rowsell-Jones, A., 2012) définissent également la transformation digitale à travers l'usage de nouvelles technologies numériques, utilisées pour améliorer l'expérience client, rationaliser les opérations ou encore développer de nouveaux modèles d'affaires. (McDonald & Rowsell-Jones, A., 2012) il ne s'agit pas simplement de numériser les ressources, mais bien de créer de la valeur et des revenus à partir d'actifs digitaux.

Dans une perspective orientée vers le client, (Solis & Barnes, N, 2014) voient la transformation digitale comme une réorientation stratégique fondée sur l'investissement dans les technologies et les modèles d'affaires, afin d'interagir plus efficacement avec une clientèle connectée à chaque étape du parcours d'achat.

Par ailleurs, plusieurs travaux ((Kane, Palmer, D, Phillips, A. N, Kiron, D., & Buckley, N., 2015); (Gimpel & Röglinger, M. , 2015); (Collin & al. , 2015)) rappellent que si la « digitisation » se limite à la conversion d'informations analogiques en format numérique, les notions de digitalisation et de transformation digitale désignent quant à elles un phénomène plus large, qui englobe également les enjeux économiques, politiques et sociaux.

(Martin, 2008) insiste sur le fait que la transformation digitale dépasse l'automatisation classique, puisqu'elle permet la création de nouvelles capacités, tant dans les entreprises que dans les administrations publiques et la société dans son ensemble.

Dans le même sens, (Westerman, Bonnet, D, & McAfee, A., 2011) décrivent la transformation digitale comme l'utilisation des technologies numériques pour améliorer significativement la performance ou la portée des entreprises. De leur côté, (Stolterman & Fors, A. C, 2004) soulignent que ce processus de transformation influe profondément sur tous les aspects de la vie humaine.

Au regard de ces différentes approches technologique, organisationnelle et sociale ; il est possible de proposer une définition Récapitulative de la transformation digitale :

La transformation digitale, c'est le fait pour une entreprise d'intégrer les outils numériques ou technologiques pour améliorer son fonctionnement, repenser sa façon de travailler et s'adapter aux nouveaux besoins. Ce n'est pas juste une question de technologie, mais un vrai changement dans l'organisation, dans les méthodes de travail et parfois même dans la relation avec les clients et la société en général.

2.2.3. Digitalisation et numérisation :

La numérisation consiste à convertir des données physiques en un format numérique, comme lorsqu'un rapport est scanné (Scrive, 2021)La distinction entre numérisation et digitalisation est essentielle. La digitalisation revêt une connotation positive, tandis que la numérisation est un processus neutre, mais indispensable à la première.

La numérisation est une opération principalement technique permettant de transcrire des informations physiques en données numériques constituées de 1 et de 0. Ces données, de par leur nature, sont résistantes à la distorsion et peuvent être transmises sans altération. Elles sont également au cœur des systèmes de communication, de stockage et de gestion d'informations à travers le monde.

En revanche, la digitalisation exploite ces données numérisées pour optimiser les processus. Par exemple, rédiger un texte sur un document numérique relève de la numérisation, tandis que rendre ce document accessible via un Cloud s'inscrit dans la digitalisation. Opposer ces notions serait une erreur, car elles se complètent.

(Mathé, 2015) docteur en sciences du langage, illustre cette distinction dans une interview accordée au Blog du Modérateur : « Numérique tend à renvoyer de fait au technologique, à la dimension discrète de la technologie. Digital semblerait concerner plutôt l'utilisateur dans son expérience de cette technologie numérique. » Ainsi, le digital renvoie à la communication et aux usages des technologies immatérielles innovantes, tandis que le numérique se rapporte aux aspects techniques qui soutiennent la digitalisation. Cette complémentarité se retrouve dans notre langage courant : on parle de « numériser » un document, et non de « digitaliser » une note de frais.

2.2.4. Digitalisation et transformation digitale :

La transformation digitale représente l'aboutissement ultime de la digitalisation. Tout comme cette dernière découle de la numérisation, la transformation digitale résulte de la digitalisation.

Lorsqu'une industrie est entièrement repensée grâce à la digitalisation, on parle alors de transformation digitale. Contrairement à la digitalisation, qui se limite à l'adoption d'outils technologiques (numérisation de documents, évolution des CRM, remplacement des téléphones fixes par des smartphones, etc.), la transformation digitale englobe une refonte profonde de l'entreprise dans son ensemble.

Elle impacte non seulement les processus et les outils, mais aussi les méthodes de travail, l'organisation interne et les relations hiérarchiques (Pilcot, 2019).

2.2.5. Impact de la transformation digitale :

Comme le soulignent (Amara, F., & Belmokhtar, 2021), la transformation digitale exerce des impacts significatifs sur le comportement organisationnel ainsi que sur la performance globale de l'entreprise, en modifiant les modes de fonctionnement, les interactions internes et les pratiques managériales.

➤ **Impact de la transformation digitale sur le comportement organisationnel :**

L'introduction des nouvelles technologies au sein des entreprises influence non seulement leur culture interne, mais également leur relation avec les parties prenantes.

(Foerster-Metz, , Marquardt, K., Golowko, N., Kompalla, A., & Hell, C, 2018) ont mené une étude sur les entreprises ayant adopté le digital afin d'évoluer et de survivre dans un environnement concurrentiel. Leur analyse porte sur les changements organisationnels liés à la transformation digitale, qui ont nécessité une évolution dans la gestion du leadership, les modes de pensée et les pratiques. Ces chercheurs soulignent que cette mutation implique une transition d'une structure hiérarchique traditionnelle vers une organisation plus flexible et décentralisée, favorisant un leadership collaboratif basé sur les équipes et les projets. Ce changement est crucial pour s'adapter à un environnement en perpétuelle évolution. De plus, la transformation digitale nécessite de nouvelles approches en matière de travail et de leadership, notamment pour accompagner la transition entre la génération des baby-boomers et les natifs du numérique (générations Y et Z).

(Cazals, 2018) la digitalisation a conduit les entreprises à se remettre en question et à innover. Le management ne se limite plus à la production d'innovation, mais doit également développer une agilité organisationnelle. De son côté, (Blanc, 2018) affirme que tout changement organisationnel entraîne une évolution culturelle et que les nouvelles technologies, en favorisant la digitalisation, transforment à la fois les pratiques organisationnelles et la performance des entreprises.

➤ **Impact de la transformation digitale sur la performance de l'entreprise :**

Comme mentionné précédemment, la digitalisation a profondément bouleversé de nombreux secteurs d'activité. (Unruh & Kiron, D, 2017) prennent l'exemple du commerce de détail, où des entreprises comme Amazon et Alibaba, ayant misé sur la digitalisation, ont fortement impacté les centres commerciaux et le commerce traditionnel, tout en se positionnant parmi les acteurs les plus performants et rentables.

(Bughin, LaBerge, L, & Mellbye, A., 2017) soulignent que, malgré la montée en puissance des technologies digitales dans divers secteurs tels que le commerce de détail, les médias et la haute technologie, moins de 40 % des entreprises sont considérées comme moyennement digitalisées. Cependant, celles ayant revu leurs stratégies pour adopter un modèle numérique enregistrent de meilleures performances. Elles constatent une augmentation de leur chiffre d'affaires, une

amélioration de leur EBIT (bénéfice avant intérêts et impôts) ainsi qu'un meilleur retour sur investissement digital.

(FERHANE, 2019) considère la transformation digitale comme un levier de performance stratégique pour les entreprises, leur permettant de générer de nouveaux investissements. Toutefois, il met en garde contre les risques associés à ces mutations, notamment la remise en question des pratiques commerciales et l'impact sur les modes traditionnels de gestion des affaires.

Conclusion :

À travers ce chapitre, nous avons posé les fondations théoriques essentielles à la compréhension du changement organisationnel et de la transformation digitale, en nous appuyant sur une revue approfondie des travaux académiques récents. En mobilisant les quatre leviers clés du baromètre ICAP (information, compréhension, adhésion et participation) nous avons pu structurer notre réflexion autour des facteurs humains et organisationnels qui influencent la réussite ou l'échec d'un processus de changement.

Cette analyse nous a permis d'identifier les conditions favorables à une transition numérique réussie, telles que la qualité de la communication, la clarté des objectifs, l'engagement des collaborateurs et l'implication des différents acteurs à tous les niveaux hiérarchiques. Elle a également mis en lumière les obstacles fréquemment rencontrés dans les projets de transformation, notamment les résistances individuelles, ou encore l'absence d'une vision stratégique partagée.

En articulant théorie et pratique, ce cadre conceptuel servira de socle pour l'évaluation du processus de changement observé au sein de l'organisation étudiée. Il nous permettra d'apprécier de manière rigoureuse la manière dont les dynamiques de transformation ont été perçues, comprises, acceptées et vécues par les collaborateurs. Ainsi, cette base théorique constituera un outil d'analyse précieux pour interpréter les résultats de notre étude de terrain et formuler des recommandations éclairées pour accompagner efficacement le changement.

CHAPITRE II :
CADRE METHODOLOGIQUE ET
CONTEXTE PRATIQUE

Introduction :

Afin de mener à bien cette recherche, ce chapitre se consacre à la présentation de la méthodologie adoptée. Il s'agit d'exposer clairement la démarche scientifique suivie, en mettant en lumière la posture épistémologique choisie, les outils mobilisés pour la collecte et l'analyse des données, ainsi que les raisons ayant motivé ces choix. Cette approche vise à garantir la rigueur et la crédibilité des résultats obtenus.

Il inclut également une présentation générale de l'entreprise d'accueil, elle permet de mieux cerner le contexte organisationnel dans lequel s'inscrit l'étude, et d'enrichir la compréhension des dynamiques spécifiques à l'environnement professionnel concerné. En somme, ce chapitre constitue un socle fondamental, articulant réflexion théorique et ancrage empirique, pour appréhender de manière cohérente et structurée la problématique de recherche.

Section 01. La Méthodologie de recherche

La méthodologie regroupe l'ensemble des techniques et des démarches mobilisées pour répondre à une question de recherche, atteindre les objectifs définis et vérifier la validité des hypothèses avancées (Boungou & J., 2017)

Dans le cadre académique, la recherche est perçue comme un processus de production de connaissances permettant au chercheur d'acquérir une compréhension approfondie d'un sujet ou d'un champ d'étude particulier (Kothari, 1985)

À travers cette partie, nous allons exposer notre positionnement épistémologique ainsi que la démarche méthodologique adoptée pour conduire cette recherche.

1.1. Cadre épistémologique :

Toute recherche s'inscrit dans un paradigme épistémologique qui oriente la manière d'aborder un phénomène : il influence les hypothèses formulées, les méthodes de collecte et d'analyse des données, ainsi que le type d'interprétation des résultats.

Ce cadre de pensée permet au chercheur d'adopter une démarche soit inductive, déductive ou abductive, en accord avec la logique scientifique qu'il souhaite suivre.

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour une posture épistémologique positiviste, associée à une démarche hypothético-déductive.

Cette posture repose sur l'idée que les phénomènes peuvent être observés objectivement et mesurés de manière rigoureuse. Elle nous a semblé la plus cohérente pour analyser, à travers des données chiffrées, l'efficacité du processus de transformation digitale chez Ooredoo Algérie, telle qu'évaluée par le baromètre ICAP.

En effet, cette approche permet de formuler des hypothèses précises et de les tester empiriquement à partir de données quantitatives, objectives et mesurables, issues notamment des réponses au questionnaire administré (SLIMI, 2021) Dans ce cadre, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- ✓ H1 : Les collaborateurs reçoivent une information claire, suffisante et accessible concernant la transformation digitale

- ✓ H2 : Les collaborateurs comprennent les objectifs, les enjeux et les impacts liés au projet de transformation digitale.
- ✓ H3 : Les collaborateurs adhèrent aux nouveaux outils et méthodes issus de la transformation.
- ✓ H4 : Les collaborateurs participent activement à la mise en œuvre du projet digital.

1.2. **Approche méthodologique :**

Dans le cadre de cette recherche, j'ai choisi de mobiliser une approche mixte, combinant à la fois des méthodes quantitatives et qualitatives.

Ce choix s'explique par la volonté d'obtenir une vision globale et nuancée du phénomène étudié, en croisant les données chiffrées avec les perceptions subjectives des acteurs.

D'un côté, l'approche quantitative s'est révélée pertinente pour analyser de manière rigoureuse et mesurable certaines dimensions de la transformation digitale, notamment l'adhésion au changement, la communication interne ou encore l'implication des équipes. Elle permet de donner une forme chiffrée à des éléments parfois perçus comme abstraits. Les résultats issus de cette partie de l'étude sont présentés sous forme de tableaux, de graphiques ou encore de pourcentages, ce qui facilite leur lecture et leur interprétation.

D'un autre côté, l'approche qualitative nous a permis d'explorer en profondeur les expériences vécues, les ressentis et les représentations des personnes concernées par la transformation digitale. Comme le soulignent (Creswell & Poth, C. N, 2018) ce type d'approche est particulièrement utile pour comprendre les dynamiques humaines en jeu. Elle permet de :

- ✓ Mieux appréhender la complexité des situations
- ✓ Donner du sens aux comportements et aux réactions des individus
- ✓ Étudier de manière fine les interactions et les contextes propres à l'organisation

En somme, l'approche mixte retenue dans cette étude offre un cadre d'analyse à la fois structuré et sensible, permettant de croiser les données objectives avec les vécus subjectifs. Elle constitue ainsi un levier pertinent pour comprendre comment les pratiques RH accompagnent et façonnent la transformation digitale au sein de l'organisation.

1.3. Instruments de recherche :

Dans cette partie, nous allons présenter les outils que nous avons utilisés pour recueillir les données nécessaires à notre étude. Nous expliquerons comment ces instruments ont été conçus, pourquoi nous les avons choisis, et en quoi ils sont adaptés aux objectifs de notre recherche, aussi bien pour la partie quantitative que pour la partie qualitative.

a) Documentation :

Pour réaliser cette étude, nous nous sommes appuyés sur un ensemble diversifié de ressources documentaires incluant des ouvrages de référence, des thèses universitaires, des publications dans des revues scientifiques et des articles spécialisés. Ces documents ont été principalement consultés à la bibliothèque de l'École nationale supérieure de management, complétés par nos recherches sur des bibliothèques numériques, des plateformes académiques en ligne et des sites web spécialisés dans notre domaine d'étude. Cette riche base documentaire nous a permis d'établir un cadre théorique solide et de contextualiser notre problématique au regard des travaux antérieurs dans ce champ de recherche.

Nous avons eu accès à des informations internes à l'entreprise, ce qui nous a permis d'enrichir notre analyse. Ces documents comprenaient notamment le projet de digitalisation, la démarche adoptée ainsi que les outils numériques déployés au sein de l'organisation.

b) Questionnaire :

Afin de recueillir les informations nécessaires à notre recherche, nous avons élaboré un questionnaire sous forme de baromètre ICAP (Information, Compréhension, Adhésion, Participation). Le questionnaire est composé de seize questions au total, réparties équitablement entre les quatre dimensions du baromètre, soit quatre questions par indicateur. Chaque question a été formulée de façon à recueillir aussi bien le ressenti personnel des répondants que leur perception des dynamiques collectives autour de la transformation digitale. Cette structure nous a permis d'explorer de manière équilibrée les différents aspects de notre problématique et de collecter des données fiables et pertinentes. La diffusion de ce baromètre ICAP nous a permis d'obtenir des réponses précises et variées sur chaque dimension mesurée, facilitant ainsi l'analyse des résultats et la validation de nos hypothèses.

c) Entretiens :

L'entretien est une méthode couramment utilisée pour la collecte de données primaires en recherche qualitative. Il repose sur une interaction directe entre le chercheur et un ou plusieurs participants, visant à recueillir des informations sur un sujet donné. Les entretiens peuvent être menés de manière individuelle ou en groupe, et être structurés, semi-structurés ou non structurés. Les entretiens individuels permettent d'obtenir des données personnelles et détaillées, tandis que les entretiens de groupe encouragent les échanges et les interactions entre participants. Cette méthode est souvent utilisée pour explorer les expériences, les opinions et les perceptions des individus (Raymond, 1999)

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour des entretiens semi-structurés, menés auprès du responsable du projet de transformation ainsi que de plusieurs parties prenantes, notamment des collaborateurs impliqués dans le processus. Ce type d'entretien consiste à suivre une trame de questions préétablie tout en laissant la liberté d'explorer davantage certains points en fonction des réponses des participants. Cette méthode permet de guider la discussion sans la contraindre, offrant ainsi une certaine souplesse aussi bien pour l'enquêteur que pour l'enquêté. Contrairement aux entretiens strictement structurés, les entretiens semi-structurés offrent une plus grande flexibilité, ce qui permet parfois de faire émerger des éléments importants que le chercheur n'avait pas anticipés au départ (Gill, Stewart, K, Treasure, E, & Chadwick, B., 2008)

L'objectif de l'étude qualitative est de venir compléter les résultats de l'étude quantitative en apportant une vision plus fine et plus nuancée de la perception des employés. Elle permettra d'identifier ce qui fonctionne bien et ce qui pose encore problème pour chacun des leviers du changement. L'idée est de comprendre quelles actions déjà mises en place sont perçues comme utiles et mériteraient d'être renforcées, mais aussi de faire ressortir les idées ou besoins exprimés par les employés pour améliorer ou compléter ce qui existe. Cela permettra de mieux adapter les actions futures et de s'assurer que chaque levier soit vraiment soutenu par des dispositifs concrets, en phase avec les attentes du terrain.

1.4. Echantillon d'enquête:

Dans le cadre de cette recherche, deux échantillons distincts ont été mobilisés, correspondant aux deux volets de l'approche mixte adoptée.

Pour la partie quantitative de notre étude, Nous avons ciblé un échantillon de 70 employés appartenant au département des ressources humaines de l'organisation où nous avons été affecté dans le cadre de notre stage. L'échantillon se compose de 50,7 % de femmes et 49,3 % d'hommes. La répartition par tranche d'âge est la suivante : 11,3 % des participants ont entre 20 et 30 ans, 33,8 % entre 30 et 40 ans, et 54,9 % ont plus de 40 ans. Plus en détail, 5,6 % sont des femmes de 20 à 30 ans et 5,6 % des hommes de cette tranche. On compte 18,3 % de femmes et 15,5 % d'hommes entre 30 et 40 ans, ainsi que 26,8 % de femmes et 29,6 % d'hommes de plus de 40 ans.

Cet échantillon nous a permis de collecter des données chiffrées sur leur perception du changement organisationnel, notamment en lien avec la transformation digitale.

Les réponses obtenues offrent une vision globale du ressenti des employés face à cette transformation.

Concernant la partie qualitative, nous avons mené six entretiens semi-structurés. Trois de ces entretiens ont été réalisés avec des managers directement impliqués dans le projet de transformation, tandis que les trois autres ont été conduits avec des collaborateurs concernés par les changements mis en place.

Ces échanges nous ont permis d'approfondir les expériences et les points de vue des acteurs impliqués, tout en offrant un éclairage complémentaire aux données recueillies par le questionnaire.

Tableau 6 : Profil des participants aux entretiens

| | Nom | Fonction actuelle | Ancienneté dans le poste | Service/ Département |
|----------------|-----------------|---|--------------------------|---|
| Collaborateurs | Collaborateur A | Spécialiste senior en communication interne | 3 ans | Direction des Ressources Humaines |
| | Collaborateur B | Spécialiste workforce planning | 1 an | Département RH – Service Workforce Planning |
| | Collaborateur C | Spécialiste senior CSR | 2 ans | Corporate affaires |
| Managers | Manager A | Spécialiste senior transformation digitale | 3 ans | Département RH |
| | Manager B | Directeur adjoint talent et développement RH | 3 ans | Direction des RH |
| | Manager C | Spécialiste senior transformation et project management | 6 mois | Département RH – Service Transformation et Project Management |

Source : élaboré par nous-même

1.5. Méthode d'analyse des données:

1.5.1. Analyse des données quantitatives:

L'analyse des données constitue une étape essentielle dans notre démarche, car elle nous permet d'interpréter les réponses recueillies auprès des salariés ayant complété le questionnaire. Pour faciliter la lecture et la compréhension des résultats, ceux-ci sont présentés sous forme de tableaux et de graphiques, ce qui rend leur exploitation plus accessible et permet de mieux cerner les dynamiques liées au phénomène étudié.

Cette phase d'analyse nous aide également à valider ou infirmer les hypothèses formulées au préalable, en apportant des éléments concrets et mesurables.

Pour analyser les données recueillies à travers le questionnaire, nous avons utilisé le logiciel SPSS (version 25, édition 2017). Cet outil nous a permis d'organiser les réponses, de produire des statistiques descriptives et de faire ressortir les principales tendances, afin d'interpréter les résultats en lien avec les axes du baromètre ICAP.

Pour traiter les questionnaires, nous avons suivi la méthode proposée par Autissier et Moutot, en nous concentrant sur les quatre indicateurs du baromètre ICAP : Information, Compréhension, Adhésion, Participation. Les réponses ont été notées sur une échelle de 1 à 4.

Ensuite, nous avons regroupé les réponses par indicateur pour avoir une vue d'ensemble des résultats de chaque dimension. Cette démarche nous a permis d'identifier les taux relatifs à chaque levier du processus d'appropriation, en vue de leur interprétation selon la méthodologie préconisée par (Autissier & Moutot, 2013)(tableau n°).

Tableau 7 : Interprétation des taux ICAP

| | |
|-----------------------|--|
| Taux d'information | 0%- 25% : non information 25%- 50% : information partielle 50%- 75% : information irrégulière 75%-100% : information exhaustive |
| Taux de compréhension | 0%- 25% : compréhension absente 25%- 50% : compréhension souhaitée 50%- 75% : compréhension partielle 75%-100% : compréhension exhaustive |
| Taux d'adhésion | 0%- 25% : Rejet 25%- 50% : adhésion faible 50%- 75% : adhésion partielle 75%-100% : adhésion forte |
| Taux de participation | 0%- 25% : désintérêt 25%- 50% : participation faible 50%- 75% : participation partielle 75%-100% : participation forte |

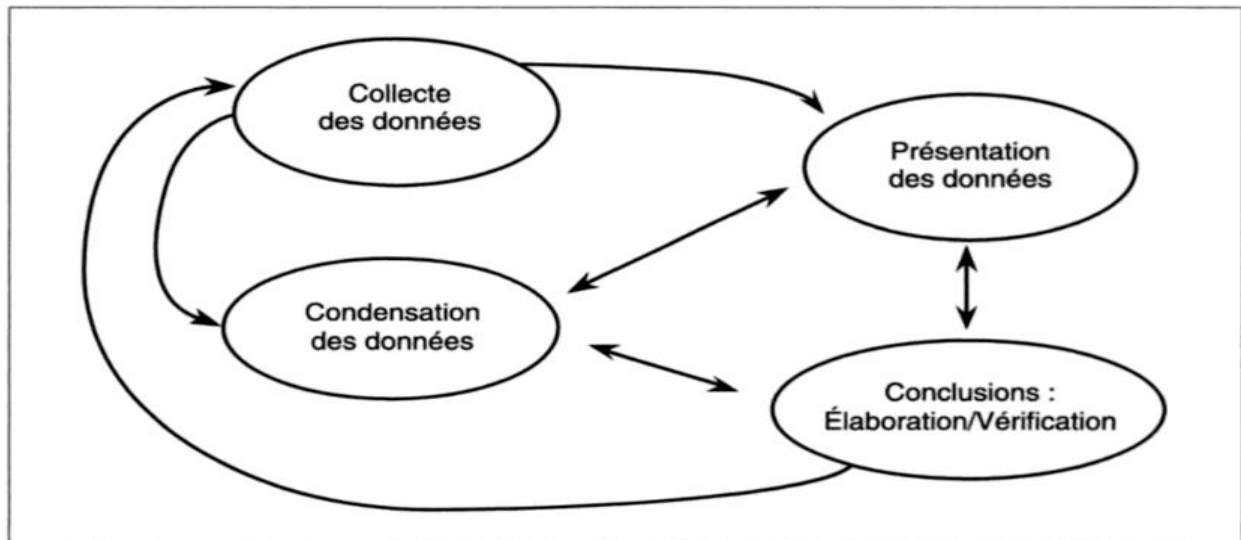
Source : élaboré par nous-même à partir d' (Autissier & Moutot, 2013)

Cette approche nous aide à quantifier les perceptions des collaborateurs à l'égard de la transformation digitale et à déterminer où il est nécessaire d'agir pour mieux accompagner le processus.

1.5.2. L'analyse de données qualitatives :

Le modèle analytique développé par (Miles & Huberman, A. M, 2003) s'articule autour de trois processus fondamentaux qui interagissent de façon dynamique tout au long de la recherche qualitative :

Figure 1 : composantes de l'analyse de données qualitatives



Source : Livre Analyse des données qualitatives de Miles et Huberman, (2003)

a. Processus de réduction/condensation des données :

Cette première composante englobe l'ensemble des techniques permettant de filtrer, trier et transformer les données brutes issues du terrain. Cette opération ne se limite pas à une simple phase du projet mais s'étend du cadrage initial (choix du terrain, questions de recherche) jusqu'à la rédaction finale. Elle comprend notamment les activités de synthèse, d'encodage thématique, de catégorisation et de création de mémos analytiques. La condensation constitue déjà une forme d'analyse car elle implique des choix interprétatifs sur ce qui mérite attention.

b. Organisation et présentation des données :

Ce deuxième volet concerne la structuration visuelle et conceptuelle des informations pour faciliter l'analyse approfondie. Les auteurs critiquent les limites du format narratif traditionnel, susceptible de provoquer des interprétations prématurées ou fragmentaires face à la masse d'informations. Ils préconisent plutôt l'utilisation de dispositifs de visualisation (matrices, diagrammes, tableaux)

permettant d'appréhender de façon synthétique les relations entre éléments et d'identifier plus efficacement des patterns significatifs.

c. Élaboration et vérification des conclusions :

Cette troisième dimension commence dès les premières observations, quand l'analyste repère des régularités, des configurations explicatives ou des enchaînements causaux potentiels. Ces interprétations préliminaires, d'abord imprécises, se précisent progressivement. Les auteurs insistent particulièrement sur l'importance de la validation, qui peut prendre diverses formes : de la simple vérification auprès des données sources jusqu'à des procédures rigoureuses de triangulation ou de confrontation intersubjective entre chercheurs.

Le modèle interactif de Miles et Huberman souligne que ces trois composantes fonctionnent simultanément plutôt que séquentiellement. Le chercheur navigue constamment entre condensation, présentation et interprétation dans un processus itératif qui s'enrichit mutuellement. Cette conception cyclique se distingue des approches quantitatives plus linéaires, tout en proposant une méthode suffisamment systématique pour être documentée et reproduite.

Section 02. Présentation générale de l'entreprise Ooredoo :

Dans le cadre de cette étude, il est important de commencer par une présentation générale d'Ooredoo, afin de mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrit cette étude.

Cette section revient brièvement sur l'identité de l'entreprise, ses activités principales ainsi que son environnement, pour poser les bases de l'analyse qui suivra.

2.1. Groupe Ooredoo

2.1.1. Présentation du groupe :

Ooredoo est une compagnie internationale leader des télécommunications fournissant les services de téléphonie mobile, fixe et l'Internet haut débit et les services Entreprise adaptés aux besoins des particuliers. En tant que compagnie orientée vers les populations, Ooredoo est guidée par sa vision d'enrichir la vie des populations et par sa conviction de pouvoir stimuler le développement humain à travers la communication pour aider les peuples à atteindre leurs objectifs grâce à leur potentiel.

Ooredoo est présent dans les marchés tels que le Qatar, le Koweït, le Sultanat d'Oman, l'Algérie, la Tunisie, l'Irak, la Palestine, les Maldives et l'Indonésie. En 2012, la compagnie a réalisé des revenus de l'ordre de 9,3 milliards de dollars avec une base clientèle globale dépassant les 92,9 millions de clients jusqu'au 31 décembre 2012.

La maison mère est Ooredoo Q.S.C. (anciennement Qatar Telecom (Qtel) Q.S.C.), dont les actions sont cotées à la Bourse du Qatar « Qatar Exchange » et à la Bourse d'Abou Dhabi, « Abu Dhabi Securities Exchange ».

H.E Sheikh Abdullah Bin Mohammed Bin Saud Al-Thani est président du Conseil d'Administration de Qatar Telecom (Qtel). En sa qualité de président, Sheikh Abdullah est doté d'un large éventail de compétences en affaires, en expérience et en connaissances. Il a amélioré le système de gouvernance de l'entreprise Qtel pour qu'elle soit dirigée et contrôlée de la manière la plus efficace en conformité avec les pratiques internationales, renforçant ainsi à la fois la responsabilité des entreprises et la création durable de richesse des actionnaires.

2.1.2. Marché de la société Ooredoo Group :

Ooredoo Group est une société leader des communications internationales, avec des opérations étendues au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et en Asie du Sud-Est. Étant présent dans plus de 14 marchés internationaux, les pays concernés sont les suivants :

a) Afrique (Algérie, Tunisie)

b) Asie (Indonésie, Irak, Koweït, Laos, Maldives, Myanmar, Oman, Qatar, Palestine)

2.2.Présentation de l'entreprise OOREDOO en Algérie :

2.2.1. Historique :

Ooredoo (Wataniya Télécom Algérie) est le premier opérateur multimédia en Algérie. Il a obtenu une licence de desserte nationale de services de téléphonie mobile le 2 décembre 2003. Le 25 août 2004, WTA procède au lancement commercial de sa marque Nedjma. Aussitôt, Nedjma a adopté une politique de déploiement accéléré de son réseau qui, dès la fin 2005, couvrait tout le territoire algérien.

Propriété de Koweït Projects Compagny KIPCO (une société holding d'investissement dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du nord), Wataniya Télécom a été fondée en 1999. En mars 2007, le groupe KIPCO conclut une transaction avec le groupe Qatar Telecom (Qtel) qui devient, à partir de cette date, l'actionnaire majoritaire de Wataniya Télécom. Qtel a été fondée en 1949 et demeure le principal fournisseur de services télécoms au Qatar.

Le 25 février 2013, Qtel Group change de couleurs et d'identité et devient Ooredoo Group. Ce changement sera progressivement appliqué à toutes les opérations du Groupe. Ainsi, le 21 novembre 2013, Nedjma est à son tour devenue Ooredoo.

À la fin de l'année 2013, le Groupe Ocomptait plus de 90 millions de clients à travers ses opérations en Afrique du Nord, au Moyen-Orient et en Asie. Le 13 décembre 2013, Ooredoo (Nedjma) lance son réseau de téléphonie mobile de 3ème génération.

Ooredoo offre aux utilisateurs algériens un nouveau monde en matière de télécommunications mobiles. En effet, Ooredoo met au service de la clientèle algérienne non seulement des produits et services novateurs, mais aussi une haute qualité de transmission grâce à des équipements issus des

technologies les plus récentes, un service à la clientèle basé sur les standards les plus élevés et une politique de prix hautement concurrentielle.

2.2.2. Les moments marquants de l'histoire de l'opérateur sont :

- **Lancement commercial en Algérie** : Ooredoo (anciennement Nedjma) fait son entrée en tant que troisième opérateur sur le marché de la téléphonie mobile en Algérie en août 2004. Il a introduit pour la première fois les services multimédias, marquant ainsi une avancée significative dans le secteur.
- **Passage au groupe Qtel** : Nedjma devient une filiale du groupe Qatar Telecom (Qtel), renforçant ainsi sa position sur le plan international.
- **Création de Nedjma Entreprises** : Cette entité propose des services qui vont au-delà des offres basiques et répondent aux besoins spécifiques des entreprises. Elle offre de nouvelles perspectives d'utilisation, notamment dans le segment des entreprises.
- **Partenariat avec le football algérien** : Signature d'un contrat de Sponsoring avec la Fédération Algérienne de Football pour une durée de 4 ans le 10 mars 2009, ce qui fait que Nedjma devient le premier partenaire du football Algérien, avec un contrat de sponsoring très important.
- **Reconnaissance internationale** : Nedjma est nommée Meilleur Opérateur Mobile « Voix » d'Afrique du Nord pour la 3ème fois consécutive. En effet, durant les années 2007, 2009 et 2011, elle est élue aux AFRICA TELECOM PEOPOL AWARDS. Une première pour un opérateur de téléphonie mobile.
- **Changement de marque** : Ooredoo remplace Nedjma. À Alger, le 12 Novembre 2013, lors d'une conférence de presse, le directeur général de Nedjma, Joseph Ged, annonce le changement d'identité commerciale et visuelle vers la marque Ooredoo, adoptée par toutes les filiales du groupe. Ce nouveau logo signifie en arabe « je veux », un nom qui traduit la politique de l'entreprise centrée sur la satisfaction du client et basée sur trois principes essentiels : l'écoute du client, la responsabilité sociale et l'innovation.
- **Prix ESG** : Lors d'une cérémonie qui s'est déroulée le 19 octobre 2022 à Londres, en marge de Capacity Europe 2022, l'une des plus grandes conférences européennes sur les télécommunications, Ooredoo Algérie enrichit son palmarès des distinctions et s'illustre encore

une fois à l'international, en remportant un prestigieux prix lors du Global Carrier Awards 2022. Il s'agit d'un prix spécial dans la catégorie « Best Environmental, Social, Governmental (ESG) Initiative » pour sa stratégie en matière de la responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise.

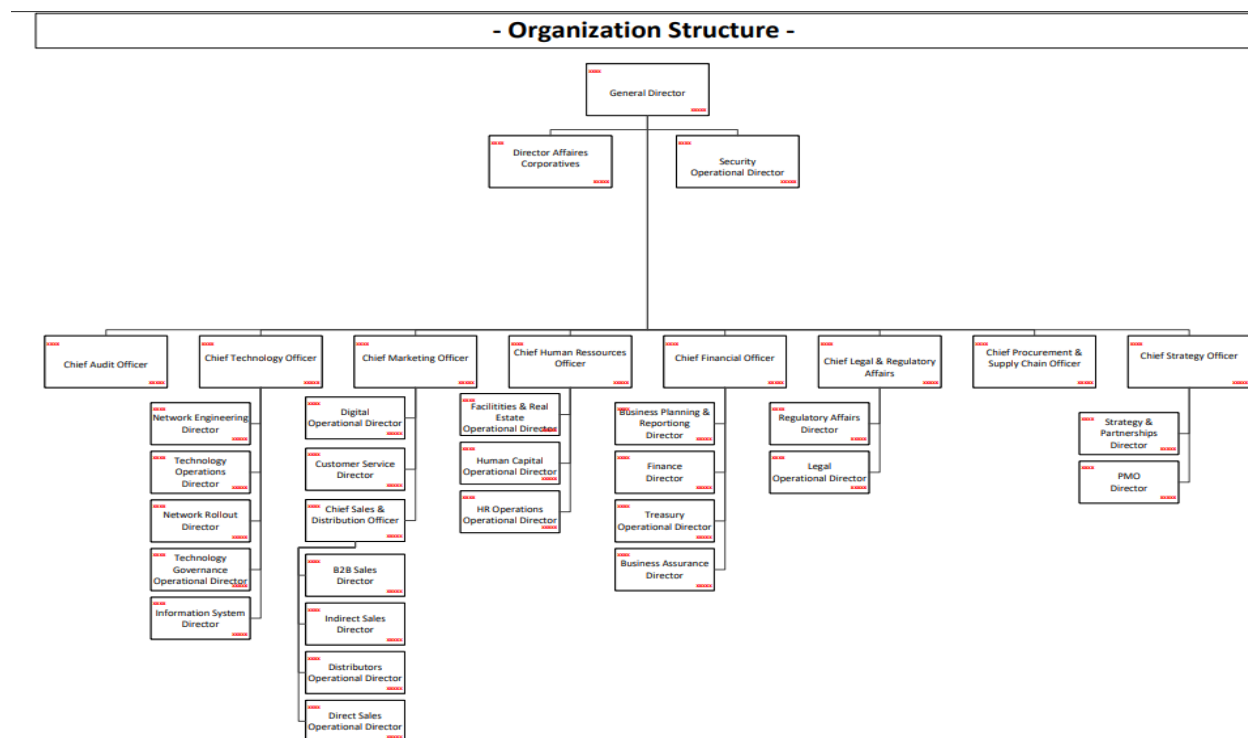
- **Partenariat Coupe du Monde** : À l'international, Ooredoo est devenu l'opérateur de télécommunication officiel de la coupe du monde de la FIFA, Qatar 2022™ au Moyen-Orient et en Afrique, a annoncé qu'il assurera un service de télécommunications à travers plus de 350 bus officiels de la FIFA pendant la coupe du monde de la FIFA, Qatar 2022™.

2.2.3. Organigramme de l'entreprise Ooredoo Algérie :

Ooredoo a mis en place un nouvel organigramme qui reflète la structure et la hiérarchie de son organisation.

Il offre une meilleure efficacité et une collaboration plus fluide et harmonieuse entre les différentes équipes.

Figure 2 : Organigramme de l'entreprise:



Source : Document interne de l'Entreprise, 2025

2.2.4. Evolution de l'identité visuelle :

- ✓ 2004-2009
- ✓ 2010-2013
- ✓ 2014-2015
- ✓ 2016-2022
- ✓ 2022

Figure 3 : Évolution de l'Identité Visuelle de l'Entreprise Ooredoo



La source : Wikipédia, Ooredoo (Algérie)

UPGRADE YOUR WORLD

Le 25 septembre 2022, suite à l'annonce faite par le Groupe Ooredoo, la compagnie internationale des télécommunications opérant au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et en Asie du Sud-Est, Ooredoo Algérie dévoile sa nouvelle identité visuelle et annonce le lancement du nouveau slogan de la compagnie : "UPGRADE YOUR WORLD" (Upgrade ton monde). Dans un secteur qui

connaît une dynamique rapide et un essor porté par l'innovation, le nouveau logo de la marque Ooredoo reflète l'approche de l'entreprise tournée vers les besoins futurs des clients, centrée sur les employés et les clients et constitue le cœur de sa stratégie de transformation d'entreprise.

La nouvelle identité visuelle Ooredoo se distingue par sa pureté, son dynamisme et sa vitalité. Elle découle du même esprit et de la même passion qui caractérise l'entreprise, et reflète également les aspirations de l'entreprise pour l'avenir.

"En 2023, le Groupe Ooredoo a été honoré du prix de la Meilleure Identité Visuelle de Marque dans le secteur des télécommunications au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et en Asie du Sud-Est. Cette distinction témoigne une fois de plus de son engagement constant en faveur de l'excellence et de l'innovation."

Figure 4: Identité visuelle "UPGRADE YOUR WORLD" (2022)



Source: The Peninsula Qatar, « Ooredoo Group launches new brand tagline 'Upgrade Your World' ».

2.2.5. Les valeurs de l'entreprise

Tout en prônant le changement dans la continuité, la nouvelle marque Ooredoo a été lancée le 21 novembre 2013, donnant naissance à une nouvelle ère, dans le respect des acquis de Nedjma et de ses valeurs, adoptés et enrichis par Ooredoo :

A) Caring

Pour le soutien, la confiance, le respect d'autrui et la responsabilité qu'OOREDOO incarne.

B) Connecting

Pour l'engagement de OOREDOO à travailler dans un esprit collaboratif et en intégrant parfaitement la communauté algérienne.

C) Challenging

Pour le progrès auquel aspire Ooredoo et la recherche continue de l'amélioration et de la différence.

2.2.6. Les missions de l'entreprise :

Ooredoo s'est fixé plusieurs missions essentielles :

- ✓ Fournir des services de télécommunication complets permettant l'échange de voix, de messages écrits, de données numériques et de contenus audiovisuels.
- ✓ Offrir une expérience client unique en s'appuyant sur un personnel hautement qualifié et une marque forte et innovante sur l'ensemble du territoire algérien.
- ✓ Développer, exploiter et gérer les infrastructures de téléphonie mobile.
- ✓ Garantir la disponibilité permanente des produits pour tous les clients à l'échelle nationale.
- ✓ Mener ses activités dans le respect des principes de concurrence.
- ✓ Proposer des services internationaux conformes aux réglementations du secteur et à la stratégie du groupe.

2.2.7. Les objectifs stratégiques de ooredoo :

Ooredoo poursuit plusieurs objectifs stratégiques :

- ✓ Garantir une expérience client exceptionnelle et qualitative.
- ✓ Étendre la disponibilité des services à l'ensemble de la population et des entreprises algériennes.
- ✓ Maximiser sa base d'abonnés.
- ✓ Attirer et développer les talents les plus prometteurs.
- ✓ Concevoir des solutions accessibles et intuitives répondant aux besoins du marché.
- ✓ Viser l'excellence opérationnelle dans tous les domaines d'activité.

- ✓ Consolider et développer sa position de leader.
- ✓ Accroître ses parts de marché.
- ✓ Renforcer le réseau en priorisant les axes routiers peu couverts.
- ✓ S'imposer comme l'opérateur multimédia de référence.
- ✓ Mettre en œuvre des stratégies efficaces de fidélisation clientèle.
- ✓ Intégrer les technologies émergentes pour conquérir le leadership du marché.
- ✓ Développer une offre corporative complète.
- ✓ Déployer une approche marketing novatrice et une communication percutante.

2.3. Le projet de digitalisation chez Ooredoo Algérie

2.3.1. Description du projet

Le processus de digitalisation engagé par Ooredoo Algérie vise à moderniser les processus internes, notamment ceux relatifs à la gestion des demandes des collaborateurs. Ce projet repose sur la mise en place de smart workflows, permettant une gestion automatisée et digitalisée des procédures, en remplacement des circuits traditionnels sur support papier. L'objectif est d'améliorer la fluidité des interactions internes, de faciliter l'accès aux services pour les utilisateurs et de renforcer l'efficacité opérationnelle.

2.3.2. Objectifs de la digitalisation

Les principaux objectifs de cette démarche de transformation digitale sont :

- ✓ Supprimer progressivement l'usage du papier dans les processus internes.
- ✓ Digitaliser et automatiser les procédures RH et administratives à travers des smart workflows.
- ✓ Faciliter l'exécution des tâches pour les collaborateurs (les end user).
- ✓ Réduire les délais de traitement et améliorer la réactivité des services.
- ✓ Optimiser l'utilisation des ressources, en particulier en termes de temps et de coûts.

- ✓ Améliorer l'expérience utilisateur en rendant les démarches plus simples, rapides et accessibles.

2.3.3. La conduite du changement accompagnant la digitalisation

La mise en œuvre de ce projet s'est accompagnée d'un plan structuré de conduite du changement, reposant sur trois leviers clés :

a) **La communication** : Dans le cadre de sa stratégie de transformation digitale, Ooredoo Algérie a mis en place des actions de communication interne destinées à sensibiliser, informer et rassurer les collaborateurs quant aux enjeux et aux bénéfices du changement en cours.

Pour assurer une diffusion claire et continue de l'information, l'entreprise utilise plusieurs canaux de communication internes, notamment :

- ✓ L'intranet pour publier des informations officielles, des guides d'utilisation et des actualités relatives au projet.
- ✓ La newsletter interne, envoyée régulièrement par mails aux collaborateurs pour les tenir informés des avancées et des actions en cours.
- ✓ Les réunions d'information, organisées avec les différentes équipes afin d'expliquer les objectifs du projet, répondre aux questions et recueillir les retours.
- ✓ Les séances de brainstorming, organisées en petits groupes, favorisent la participation active des collaborateurs, stimulent la créativité et permettent de co-construire des solutions adaptées aux enjeux du projet.

Ces outils permettent non seulement de partager l'information de manière fluide, mais aussi de favoriser les échanges bidirectionnels, en donnant aux collaborateurs la possibilité d'exprimer leurs préoccupations, poser des questions ou faire part de leurs suggestions.

b) **La formation** : Ooredoo Algérie offre un bouquet de formations variées à destination de ses collaborateurs, dans le cadre de sa stratégie d'accompagnement du changement. Ces formations couvrent différents domaines clés, allant du développement des compétences techniques à l'appropriation des outils digitaux, en passant par le renforcement des soft skills nécessaires dans un environnement en constante évolution.

Plus précisément, dans le contexte de la transformation digitale, plusieurs dispositifs ont été mis en place pour faciliter l'adaptation des équipes aux nouveaux outils et aux nouvelles pratiques de travail. Parmi ces dispositifs, on peut citer :

- ✓ Des formations à l'utilisation des outils digitaux internes, permettant une prise en main efficace des nouvelles plateformes et applications.
- ✓ Des modules dédiés à la transformation digitale, notamment pour les managers, afin de leur donner les clés pour accompagner leurs équipes dans cette mutation.
- ✓ Des formations à l'intelligence artificielle (IA) et aux technologies émergentes, visant à sensibiliser les collaborateurs aux innovations et à encourager une culture numérique proactive.

c) **Le leadership** : Dans le cadre de sa transformation, l'entreprise a choisi de mettre en place l'approche « **Leading Team** ». Cette méthode consiste à mobiliser des leaders issus de différentes fonctions de l'organisation afin de former une équipe chargée d'accompagner le changement.

L'objectif principal est de créer une dynamique collective autour du projet de transformation. En impliquant des acteurs internes reconnus, l'entreprise cherche à renforcer la cohérence des actions menées, à faciliter la communication entre les différents services, et à donner plus de sens aux changements engagés.

Cela permet aussi de favoriser l'implication des équipes sur le terrain, en leur montrant que le changement est porté par des collègues proches d'eux, et pas uniquement par la direction, cette approche soutient l'appropriation du changement par les collaborateurs et augmente les chances de réussite du processus de transformation.

2.3.4. Les Technologies Adoptées par Ooredoo Algérie pour Accompagner sa Transformation Digitale :

Dans une logique d'amélioration continue et d'adaptation aux exigences du monde numérique, Ooredoo Algérie a engagé une transformation digitale visant à moderniser ses modes de fonctionnement. Dans ce cadre, l'entreprise s'appuie sur des outils technologiques avancés qui contribuent à optimiser ses processus internes, renforcer son efficacité organisationnelle et encourager l'innovation. Cette dynamique repose notamment sur l'intégration de solutions

numériques variées, telles que les ERP, les plateformes collaboratives ou encore les outils de gestion de projet.

Dans ce qui suit, nous présenterons quelques exemples d'outils clés mobilisés dans ce cadre :

- **Le système ERP :**

Un ERP, ou Progiciel de Gestion Intégrée (PGI), est un logiciel qui centralise les principaux outils dont une entreprise a besoin pour fonctionner efficacement. Il regroupe, dans un seul système, des fonctions clés comme la comptabilité, la gestion des ressources humaines, la logistique ou les achats. L'objectif est de simplifier et d'harmoniser les processus internes pour gagner en cohérence et en fluidité.

- **Oracle ERP :**

Oracle ERP Cloud est une solution de gestion intégrée développée par la multinationale américaine Oracle Corporation. C'est l'un des systèmes ERP les plus puissants et largement adoptés au monde, notamment pour sa capacité à automatiser et connecter l'ensemble des fonctions clés d'une organisation.

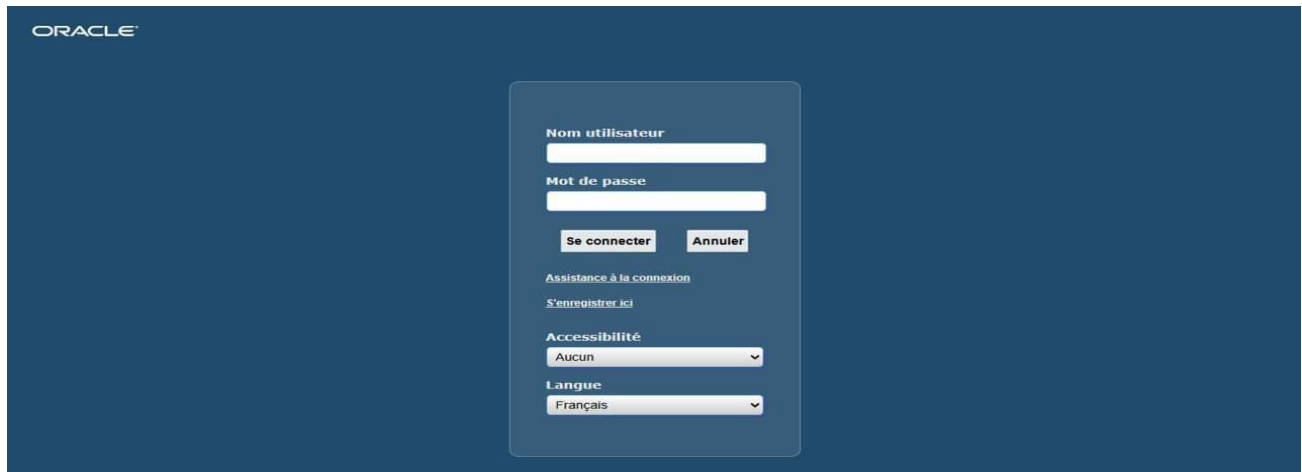
Oracle ERP couvre des domaines tels que :

- a) La gestion financière (comptabilité, trésorerie, audits)
- b) La planification budgétaire et stratégique
- c) La gestion des achats
- d) La chaîne d'approvisionnement
- e) La gestion des ressources humaines (dans certains modules).

Oracle aide ainsi les entreprises à :

- a) Accroître leur performance opérationnelle
- b) Sécuriser leurs données
- c) Standardiser leurs processus métier
- d) Prendre des décisions stratégiques fondées sur la donnée.

Figure 5 : Oracle ERP



Source : document interne de l'entreprise, 2025

- **SAP ERP :**

SAP (Systems, Applications and Products in Data Processing) est un leader mondial dans le développement de logiciels de gestion intégrée (ERP). Fondée en Allemagne, cette entreprise propose des solutions numériques complètes permettant aux organisations de piloter efficacement leurs opérations : ressources humaines, finances, achats, logistique, gestion des données, etc.

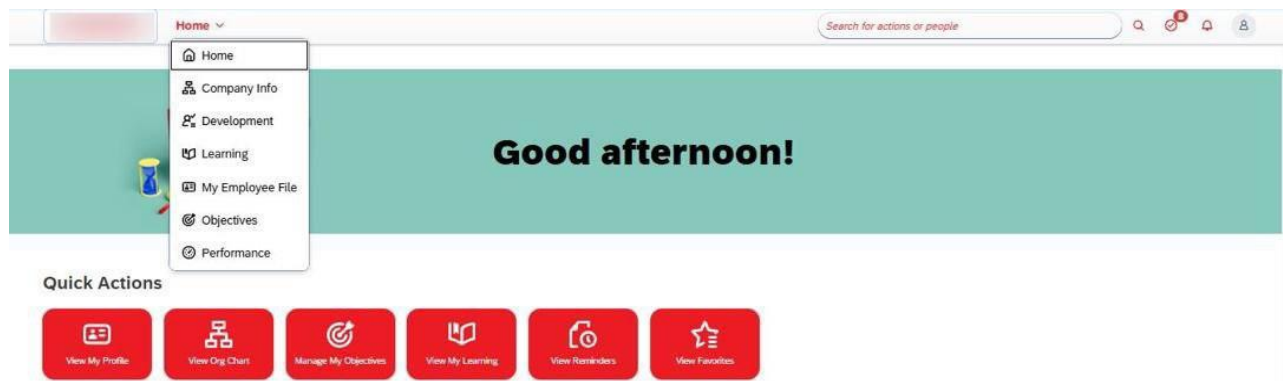
SAP proposera à Ooredoo un ensemble de solutions intelligentes et intégrées, conçues pour favoriser la mise en place de systèmes de gestion agiles. Ces solutions permettront à l'entreprise de piloter efficacement l'ensemble de ses dimensions organisationnelles, en couvrant aussi bien l'expérience des clients, des employés et des partenaires, que la gestion des produits, des opérations financières et des infrastructures technologiques.

SAP permet ainsi a l'entreprises de :

- a) Centraliser leurs données
- b) Automatiser leurs processus

- c) Prendre des décisions plus rapides et éclairées
- d) Renforcer leur agilité organisationnelle.

Figure 6 : SAP ERP



Source : document interne de l'entreprise, 2025

- **Between Us : site interne**

Le site interne "Between Us" est la plateforme intranet officielle d'Ooredoo Algérie. Il s'agit d'un outil numérique collaboratif intégré dans la stratégie de digitalisation de l'entreprise, visant à renforcer la communication interne et à faciliter la circulation de l'information aux collaborateurs.

Conçu comme un espace interactif et sécurisé, "Between Us" permet :

- L'accès rapide aux documents administratifs, procédures internes et formulaires RH,
- Le partage d'informations liées à la vie de l'entreprise (actualités, événements, annonces internes),
- La consultation des politiques internes, guides et règlements,
- La simplification de certaines démarches administratives
- Multiple raccourcis (Oracle, SAP, Jira...)

- Le renforcement du sentiment d'appartenance à travers des contenus valorisant les équipes et les initiatives internes.

"Between Us" contribue à une meilleure coordination, une communication plus fluide et une dynamique participative au sein d'Ooredoo Algérie.

Figure 7 : cite interne Between Us



Source : document interne de l'entreprise, 2025

- **JIRA : un outil de gestion de projet**

Parmi les outils numériques adoptés dans le cadre de sa transformation digitale, Ooredoo Algérie utilise JIRA pour la gestion de projet. Cet outil facilite le travail en mode agile, notamment avec les méthodes Scrum ou Kanban, en permettant de suivre l'avancement des tâches, de mieux organiser les priorités et de favoriser la collaboration entre les différentes équipes (IT, métiers, support...). Grâce à son interface simple et à ses fonctionnalités bien adaptées aux besoins opérationnels, JIRA aide les équipes à gagner en efficacité, à mieux gérer les délais et à s'adapter rapidement aux évolutions des projets.

Figure 8 : Jira un outil de gestion de projet



Source : document interne de l'entreprise, 2025

○ **Stage et Apprentissage chez Ooredoo**

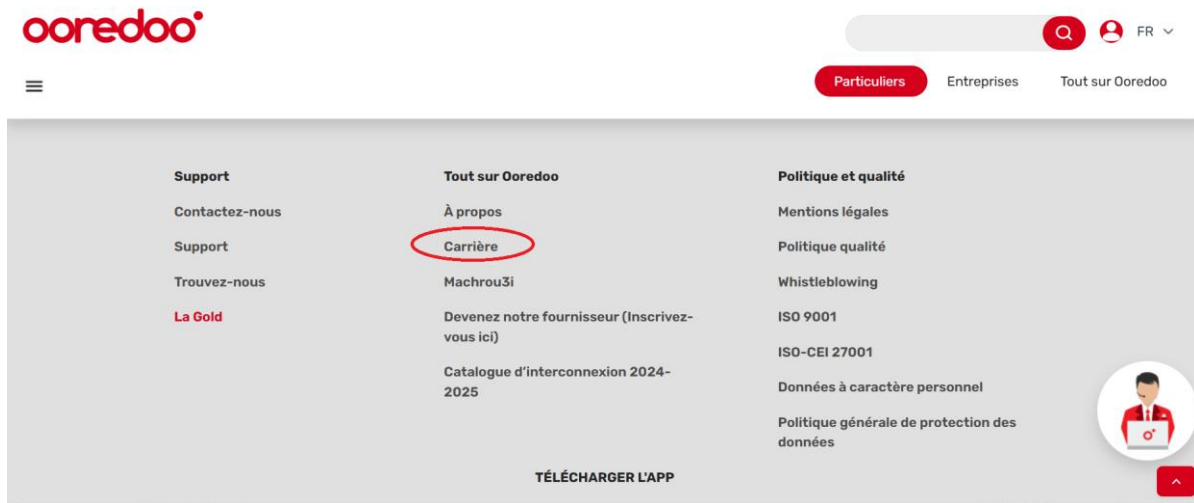
Ooredoo croit en l'importance de construire des passerelles entre le monde académique et le monde professionnel. À travers ses programmes de stage et d'apprentissage, l'entreprise offre aux étudiants l'opportunité de découvrir un environnement dynamique, d'acquérir des compétences concrètes et de participer activement à des projets porteurs de sens.

Dans le cadre de sa stratégie de digitalisation, Ooredoo a simplifié l'accès à ses programmes : les étudiants peuvent désormais postuler directement en ligne, sans avoir à déposer un dossier papier, via le site officiel www.ooredoo.dz, rubrique Carrières, section Stage et Apprentissage.

Une fois envoyée, la candidature est automatiquement transmise à l'équipe Formation, en charge de son traitement.

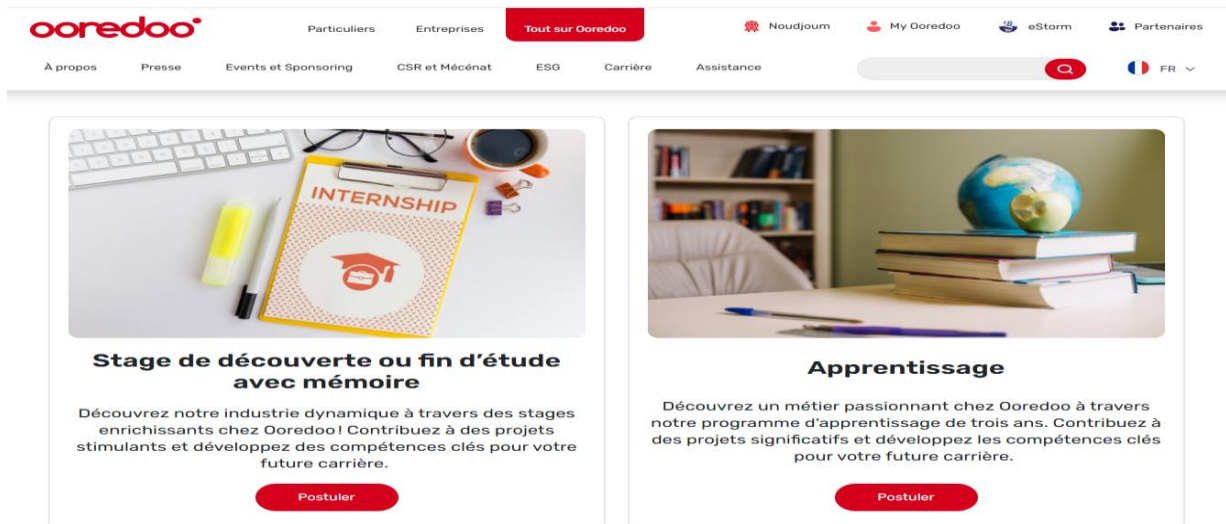
Pour faciliter davantage l'accès à cette plateforme, un QR code dédié a été mis en place : il suffit de le scanner pour accéder directement à l'espace de candidature en ligne.

Figure 9 : Stage et Apprentissage chez Ooredoo



Source : Ooredoo.dz, 2025

Figure 10 : Stage et Apprentissage chez Ooredoo



Source : Oordoo.dz, 2025

Figure 11 : Intégration d'un QR Code pour la digitalisation des demandes de stage et d'apprentissage chez Ooredoo Algérie



Source : document interne de l'entreprise, 2025

○ **Career path :**

Career Path est une plateforme conçue pour aider les employés de ooredoo à explorer les différentes trajectoires d'évolution professionnelle possibles à partir de leur poste actuel, que ce soit en progression verticale ou en mobilité horizontale au sein de l'organisation.

Elle permet également de consulter les critères d'accès aux postes envisagés, facilitant ainsi la planification de leur parcours de carrière.

Figure 12: Career path



Source : document interne de l'entreprise, 2025

Conclusion :

À travers ce chapitre, nous avons posé les bases méthodologiques de notre recherche en précisant notre posture scientifique, les outils utilisés, ainsi que l'approche choisie pour mener l'étude. Le recours à une méthode mixte, combinant questionnaire et entretiens, nous a semblé le plus adapté pour comprendre comment la transformation digitale est vécue au sein d'Ooredoo Algérie. La présentation de l'entreprise et de son projet de digitalisation nous a permis de mieux situer notre étude dans un cadre concret. Cette étape méthodologique nous permet désormais d'aborder, dans le prochain chapitre, l'analyse des résultats recueillis sur le terrain.

CHAPITRE III

RESULTATS DE LARECHERCHE

ET DISCUSSION

Introduction :

Ce chapitre présente les résultats de notre recherche portant sur la transformation digitale des processus chez Ooredoo Algérie. Il s'articule en deux sections : la première regroupe l'analyse des données quantitatives et qualitatives, selon les quatre leviers du baromètre ICAP (information, compréhension, adhésion, participation) ; la seconde propose une discussion de ces résultats en les confrontant aux apports théoriques et aux études précédentes. Cette approche croisée vise à faire émerger les points de convergence, les écarts et les pistes d'amélioration possibles.

Section 01 : Analyse des résultats de la recherche.

1.1.Résultats de l'analyse des résultats du questionnaires:

Nous allons commencer par l'analyse des données quantitatives collectées à travers le questionnaire. Cette analyse sera réalisée à l'aide du logiciel SPSS (version 27), en suivant la méthodologie proposée par Autissier et Moutot (2023). Elle a pour but d'interpréter les résultats obtenus afin de répondre aux questions de recherche posées.

1.1.1. Test de fiabilité (Alpha-Cronbach) :

Alpha Cronbach est l'un des tests statistiques les plus importants pour analyser les données d'un questionnaire, afin de lui conférer une légitimité. À la lumière des résultats de ce test, le questionnaire sera modifié ou accepté. Ce test est utilisé pour déterminer si les questions du questionnaire sont cohérentes les unes avec les autres.

Afin d'évaluer la consistance interne de l'échelle utilisée, l'alpha de Cronbach a été calculé.

- **Statistique de fiabilité des items du questionnaire :**

Tableau 8: Statistiques de Fiabilité de l'Échelle : Alpha de Cronbach

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,927 | 16 |

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Les résultats indiquent une valeur de 0,927 pour un total de 16 items, ce qui témoigne d'un haut degré de fiabilité et d'une excellente cohérence interne entre les items. Cela valide l'utilisation de cette échelle pour notre étude.

- **Les items de la variable Information :**

Tableau 9 : Statistiques de Fiabilité de l'information

| Statistiques de fiabilité |
|---------------------------|
| |

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,761 | 4 |

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Concernant la dimension « Information », l'alpha de Cronbach est de 0,761 pour un total de 4 items. Cette valeur indique une fiabilité acceptable.

- **Les items de la variable Compréhension :**

Tableau 10 : Statistiques de Fiabilité de la compréhension

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,861 | 4 |

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

La dimension « Compréhension » a présenté une fiabilité satisfaisante, avec un coefficient Alpha de Cronbach de 0,861 pour 4 items. Ce résultat indique une très bonne consistance interne, justifiant l'utilisation des réponses à cette sous-échelle pour mesurer la compréhension des collaborateurs dans le contexte de notre recherche.

- **Les items de la variable Adhésion :**

Tableau 11: Statistiques de Fiabilité de l'Adhésion

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,806 | 4 |

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Pour la dimension « Adhésion », l'alpha de Cronbach obtenu est de 0,806, basé sur 4 items. Cette valeur traduit une très bonne consistance interne, indiquant que les items mesurent efficacement le même construit et que l'échelle est statistiquement fiable dans le cadre de notre étude.

- Les items de la variable Participation :

Tableau 12 : Statistiques de Fiabilité de la participation

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,905 | 4 |

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

En ce qui concerne la dimension « Participation », l'analyse de la fiabilité a révélé un alpha de Cronbach de 0,905 pour 4 items. Ce résultat indique une excellente consistance interne, démontrant que les items mesurent de manière fiable l'implication personnelle et l'ouverture de l'organisation aux avis des collaborateurs.

1.1.2. Description de l'échantillon d'étude.

Tableau 13: Description de l'échantillon d'étude.

| Tranche d'âge | Femmes (%) | Hommes (%) |
|----------------|------------|------------|
| 20 à 30 ans | 5,63 % | 5,63 % |
| 30 à 40 ans | 18,31 % | 15,49 % |
| Plus de 40 ans | 26,76 % | 28,2 % |
| | 50,7 % | 49,3 % |

Source : Elaboré par nous même

1.1.3. Analyse descriptive des résultats du questionnaire :

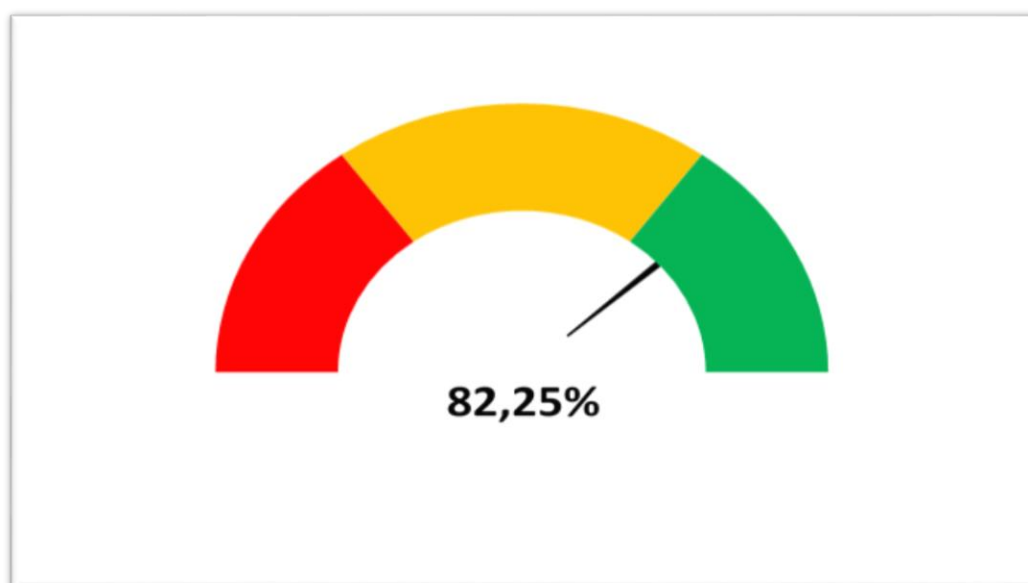
➤ **Analyse des Résultats de la dimension information :**

Tableau 14 : les moyennes et les écarts-types de la dimension information

| Numéro | Intitule de la question | La moyenne | L'écart-type | MIN | MAX |
|---|--|------------|--------------|-----|-----|
| 1 | Avez-vous déjà entendu parler de projet de transformation digitale au niveau de l'entreprise ? | 3,72 | ,566 | 2 | 4 |
| 2 | Votre hiérarchie vous a-t-elle présenté les projets ? | 3,20 | 1,023 | 1 | 4 |
| 3 | Avez-vous reçu des informations concernant les projets ? | 3,19 | ,959 | 1 | 4 |
| 4 | Avez-vous recherché des informations concernant les projets ? | 3,07 | 1,005 | 1 | 4 |
| Information : La moyenne : 3,29 L'écart type : ,693 Le taux d'information : 82.25% | | | | | |

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 13: Le taux d'information



Source : Elaboré par nous même

Conformément à la grille d'analyse d'Autissier et Moutot (2023), la dimension *Information* constitue le premier levier du processus d'appropriation du changement dans le baromètre ICAP.

Elle représente la base de tout engagement des collaborateurs, en évaluant la qualité, la fréquence et la clarté des communications autour du projet de transformation digitale.

L'analyse statistique révèle une moyenne globale de 3,29 sur 4, indiquant une tendance plutôt favorable.

Selon (Autissier & moutot, 2021) un taux supérieur à 80 % indique une information exhaustive. Cela signifie que les collaborateurs ont été correctement informés du changement, via des canaux adaptés, à travers une communication régulière et cohérente. Ce résultat traduit une stratégie de communication réussie, essentielle pour faciliter les étapes suivantes du processus d'appropriation.

Q1 – Sensibilisation générale au projet : Avec une moyenne de 3,72 et un écart-type faible (0,566), cette question montre que la majorité des répondants déclarent avoir entendu parler du projet *régulièrement*. Ce score élevé souligne une sensibilisation globale satisfaisante, probablement assurée par des canaux de communication formels au niveau de l'entreprise (affichages, newsletters internes, réunions générales, etc.).

Q2 & Q3 – Rôle de la hiérarchie dans la diffusion d'information : Les moyennes respectives de 3,20 et 3,19, bien que supérieures à 3, révèlent une communication hiérarchique présente mais irrégulière. Les écarts-types élevés (>0,95) laissent entendre une forte variabilité selon les services, les niveaux hiérarchiques ou les managers. Cela suggère que certains collaborateurs reçoivent l'information plus régulièrement que d'autres, ce qui pourrait engendrer des inégalités dans le niveau d'appropriation du changement.

Q4 – Recherche personnelle d'information : Avec une moyenne de 3,07, cet item montre que les collaborateurs adoptent une posture relativement active, mais non systématique, face à l'information. L'écart-type de 1,005 indique également des disparités : certains recherchent régulièrement de l'information, tandis que d'autres ne le font qu'occasionnellement voire jamais. Cela met en lumière un besoin de renforcement de l'engagement individuel, peut-être en développant une culture de la curiosité et de l'initiative personnelle autour du changement.

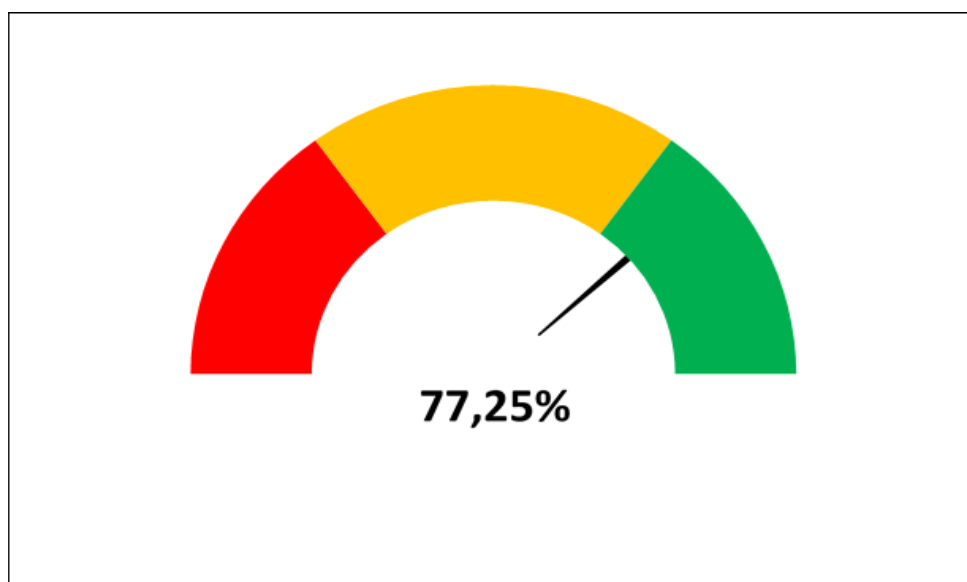
➤ **Analyse de la variable compréhension :**

Tableau 15: les moyennes et les écarts-types de la dimension Compréhension

| Numéro | Intitule de la question | La moyenne | L'écart-type | MIN | MAX |
|---|---|------------|--------------|-----|-----|
| 1 | Comprenez-vous les objectifs et les modalités des projets ? | 3,36 | ,747 | 1 | 4 |
| 2 | Avez-vous sollicité des personnes ou des experts pour une meilleure compréhension des projets ? | 2,91 | ,951 | 1 | 4 |
| 3 | Avez-vous une idée claire de ce qui changera pour vous ? | 3,14 | ,845 | 1 | 4 |
| 4 | Vous êtes-vous documenté sur les projets et leurs thématiques ? | 2,97 | ,954 | 1 | 4 |
| Compréhension : La moyenne : 3,09 L'écart type : 0,737 Le taux de compréhension : 77.25% | | | | | |

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 14: Le taux de compréhension



Source : Elaboré par nous même

Dans la grille d'analyse (Autissier & moutot, 2021) la dimension Compréhension représente la deuxième étape de l'appropriation du changement. Elle désigne la capacité des collaborateurs à comprendre les objectifs, les modalités et les implications concrètes des projets de transformation. Cette étape est fondamentale pour passer d'une simple réception d'informations à un engagement conscient et volontaire dans la démarche de changement.

L'analyse statistique révèle une moyenne globale de 3,09 sur 4, indique un niveau modérément satisfaisant de compréhension parmi les collaborateurs de Ooredoo Algérie.

Un taux compris entre 75% et 80% correspond selon (Autissier & moutot, 2021) à une compréhension quasi exhaustive. Cela suggère que les collaborateurs ont saisi le sens du changement et ses impacts, même si certains aspects pratiques peuvent encore être précisés. Selon le modèle ICAP, les réponses reflètent une appropriation partielle du sens des projets, suggérant des marges d'amélioration en matière d'accompagnement, de communication ciblée et d'initiatives pédagogiques.

Q1 – Compréhension des objectifs et modalités : La moyenne de 3,36, la plus élevée de la dimension, indique que la majorité des collaborateurs affirment comprendre les objectifs des projets de manière partielle à exhaustive. Toutefois, l'écart-type de 0,747 signale des disparités entre les niveaux de compréhension. Certains employés restent encore peu informés ou ne perçoivent qu'une vision globale, d'où l'importance de renforcer la personnalisation du message selon les fonctions concernées.

Q2 – Recours aux experts pour clarification : Avec une moyenne de 2,91, ce résultat reflète une tendance modérée à chercher activement des explications complémentaires auprès de personnes-ressources internes. Bien que certains collaborateurs aient manifesté cette initiative (« Oui, de manière partielle »), une part significative d'entre eux ne semble pas adopter ce réflexe. L'écart-type élevé (0,951) illustre une variabilité importante dans les comportements, laissant penser que le rôle des relais internes et des experts de proximité est encore peu valorisé ou identifié.

Q3 – Clarté des impacts individuels : La moyenne de 3,14 suggère que plusieurs collaborateurs commencent à percevoir ce qui changera pour eux à titre individuel, mais pas toujours de manière complète (majoritairement « Oui, de manière partielle »). L'écart-type de 0,845 confirme que cette perception reste floue ou incomplète pour une frange de l'échantillon. Cela traduit un besoin

d'accompagnement individualisé, pour traduire les changements organisationnels en impacts concrets au niveau du poste de travail.

Q4 – Documentation personnelle sur les projets : La moyenne de 2,97 met en évidence une volonté modérée à partielle des collaborateurs de se documenter de manière proactive sur les projets. Si certains ont entamé des démarches de recherche d'informations, cette initiative reste encore peu systématique. L'écart-type élevé (0,954) confirme la diversité des comportements et des niveaux d'implication, ce qui peut s'expliquer par un manque de ressources pédagogiques accessibles, visibles et adaptées.

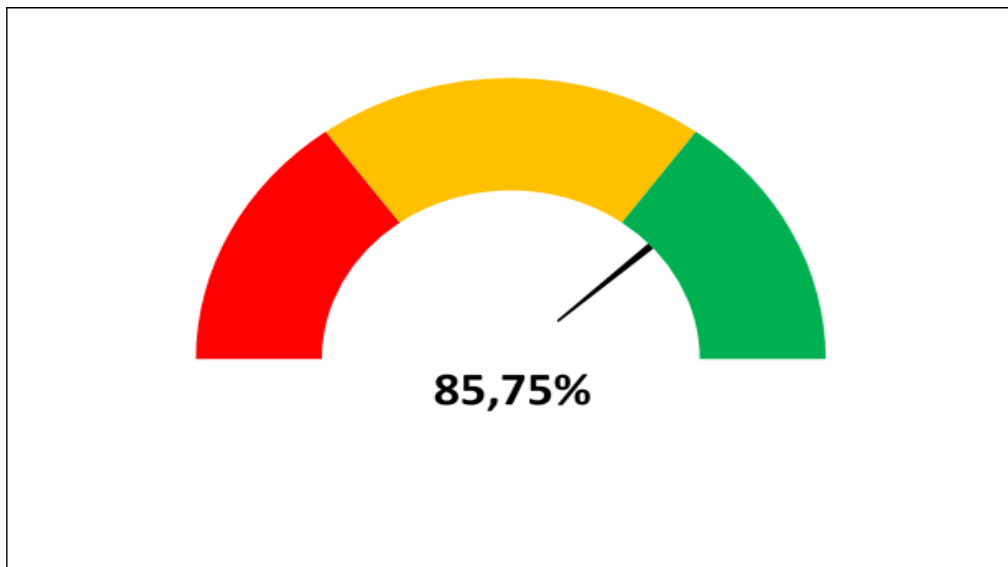
➤ **Analyse de la variable Adhésion :**

Tableau 16 : les moyennes et les écarts-types de la dimension Adhésion

| Numéro | Intitule de la question | La moyenne | L'écart-type | MIN | MAX |
|---|---|------------|--------------|-----|-----|
| 1 | Pensez-vous que ces projets soient utiles pour l'entreprise ? | 3,72 | ,511 | 2 | 4 |
| 2 | Pensez-vous que ces projets soient utile pour votre activité ? | 3,67 | ,586 | 2 | 4 |
| 3 | Pensez-vous que ces projets soient bien accueillies par les salariés ? | 3,22 | ,661 | 2 | 4 |
| 4 | Pensez-vous que toutes les conditions soient réunies pour la réussite des projets ? | 3,12 | ,718 | 2 | 4 |
| Adhésion : La moyenne : 3,43 L'écart type : ,496 Le taux d'adhésion : 85.75% | | | | | |

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 15: Le taux d'adhésion



Source : Elaboré par nous même

Dans le référentiel d' (Autissier & moutot, 2021), la dimension Adhésion correspond à la troisième étape du processus d'appropriation du changement. Elle reflète l'alignement des collaborateurs avec les objectifs du projet, leur conviction quant à son utilité et leur volonté d'y contribuer activement. L'adhésion constitue un indicateur central de mobilisation collective, révélateur du climat de confiance et de l'engagement latent au sein de l'organisation.

La moyenne globale de 3,43 sur 4, témoigne d'un niveau élevé d'adhésion parmi les collaborateurs de Ooredoo Algérie.

Le taux d'adhésion observé dans le cadre de cette étude est de 85,75 %, ce qui correspond à une adhésion forte, selon le baromètre proposé par (Autissier & Moutot, 2013) Ce résultat traduit un niveau élevé de soutien de la part des collaborateurs à l'égard de la transformation digitale en cours.

Un taux de 85,75 % indique que la majorité des collaborateurs se projettent positivement dans le changement, et que l'organisation a su maintenir une mobilisation durable, au-delà des difficultés inhérentes aux premières phases du projet. Ce niveau élevé d'adhésion peut notamment être attribué à une communication efficace, à une implication active des acteurs, et à la clarté des bénéfices attendus du changement. Il suggère également que le sens donné au projet est partagé

par les parties prenantes, ce qui est un levier fondamental de réussite selon Autissier et Moutot (2023).

Q1 –Utilité des projets pour l’entreprise

La moyenne de 3,72, la plus élevée, combinée à un écart-type faible (0,511), traduit un consensus clair : les collaborateurs estiment que les projets sont largement pertinents et bénéfiques pour l’entreprise. Une majorité affirme ainsi « Oui, complètement » ou « Oui, dans l’ensemble », ce qui souligne l’existence d’un socle de légitimité fort autour des orientations prises.

Q2 – Utilité des projets pour l’activité individuelle

Avec une moyenne de 3,67, cette question confirme que les collaborateurs perçoivent aussi les bénéfices des projets sur leur propre activité. Cela témoigne d’un alignement entre les finalités globales et les réalités opérationnelles. L’écart-type modéré (0,586) indique une légère variabilité dans les réponses, mais globalement, l’appropriation du sens pratique des projets est bien amorcée.

Q3 – Accueil des projets par les salariés

La moyenne plus modérée de 3,22 révèle une perception mitigée de l’accueil réservé aux projets par les autres collègues. Cela peut s’expliquer par des résistances ponctuelles, des incompréhensions ou une communication insuffisamment relayée à tous les niveaux hiérarchiques. L’écart-type de 0,661 montre une certaine hétérogénéité d’expériences au sein de l’entreprise.

Q4 – Conditions de réussite des projets

Avec une moyenne de 3,12, cette question interroge la confiance dans le contexte organisationnel pour mener à bien les projets. La perception est ici plus prudente, voire réservée : beaucoup de collaborateurs répondent « Oui, un peu » plutôt que « Oui, complètement ». L’écart-type de 0,718 indique des incertitudes persistantes sur la disponibilité des moyens, l’accompagnement ou la clarté du pilotage.

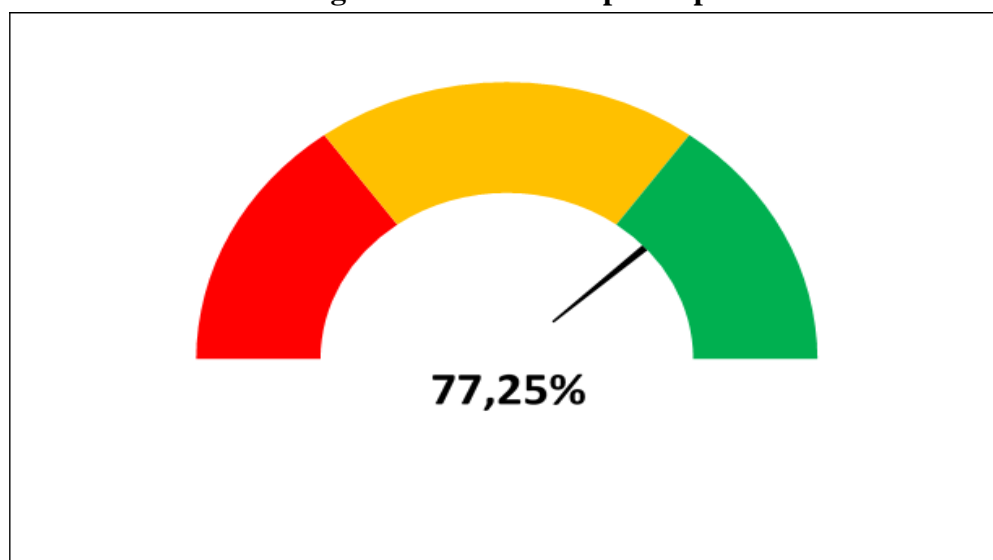
➤ **Analyse de la variable participation :**

Tableau 17: les moyennes et les écarts-types de la dimension Participation

| Numéro | Intitule de la question | La moyenne | L'écart-type | MIN | MAX |
|--|---|------------|--------------|-----|-----|
| 1 | Avez-vous participé à des réunions concernant les projets ? | 3,03 | ,766 | 1 | 4 |
| 2 | Avez-vous produit des diagnostics, analyses et propositions pour les projets ? | 2,88 | ,814 | 1 | 4 |
| 3 | Avez-vous envisagé une intégration des éléments du projet dans votre activité ? | 3,32 | ,696 | 2 | 4 |
| 4 | Avez-vous testé certains éléments des projets dans votre activité ? | 3,14 | ,791 | 2 | 4 |
| Participation : La moyenne : 3,09 L'écart type : ,678 Le taux de participation : 77.25% | | | | | |

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 16: Le taux de participation



Source : Elaboré par nous même

Dans la grille d'analyse du changement développée (Autissier & moutot, 2021) la dimension Participation reflète le degré d'implication active des collaborateurs dans les processus de

conception, d'évaluation et d'expérimentation des projets de transformation. Elle constitue un indicateur de co-construction du changement, où les collaborateurs ne se limitent pas à recevoir l'information, mais deviennent acteurs du projet.

Avec une moyenne globale de 3,09, la participation des collaborateurs chez Ooredoo Algérie peut être qualifiée de modérée à positive, suggérant une implication réelle mais encore incomplète.

Le taux de participation atteint 77,25 %, un score identique à celui de la compréhension. Selon les seuils proposés par (Autissier & Moutot, 2021) ce niveau traduit une participation effective, mais encore modérée. Cela signifie que, bien que les collaborateurs soient favorables au changement, ils ne sont pas tous engagés activement dans sa mise en œuvre.

Cela peut s'expliquer par un manque d'opportunités de s'impliquer, ou un déficit de mobilisation autour du projet. Il serait stratégique de multiplier les espaces de dialogue, de consultation et d'implication directe, afin de valoriser l'engagement et favoriser une dynamique participative durable.

Q1 – Participation aux réunions

La moyenne de 3,03 révèle une participation partielle mais significative aux réunions de projet. L'écart-type de 0,766 souligne une hétérogénéité des expériences, avec certains collaborateurs fortement engagés (priorité), tandis que d'autres restent en attente d'inclusion (« Non, mais j'aimerais »). Ce résultat illustre une ouverture à la participation, mais aussi un besoin d'amélioration dans l'invitation et l'inclusion active des équipes.

Q2 – Production de diagnostics et propositions

Avec une moyenne de 2,88, cette question met en lumière une faible participation à la phase d'analyse ou de proposition, ce qui est souvent le cas dans des organisations où la transformation est perçue comme top-down. L'écart-type élevé (0,814) confirme cette variabilité : certains employés ont pu formuler des idées, mais une majorité ne semble pas avoir été sollicitée ou encouragée à le faire. Il s'agit donc d'un levier d'amélioration important pour favoriser la co-construction.

Q3 – Intégration des éléments du projet dans l'activité

Avec la moyenne la plus élevée (3,32), cette question montre que les collaborateurs envisagent concrètement l'intégration des projets dans leur quotidien professionnel. Ce résultat positif, combiné à un écart-type modéré (0,696), traduit une appropriation fonctionnelle croissante des projets. Cette tendance pourrait être consolidée par un accompagnement sur mesure pour favoriser la mise en œuvre effective des projets sur le terrain.

Q4 – Test d'éléments dans l'activité

La moyenne de 3,14 suggère que certains éléments des projets ont déjà été testés dans les activités opérationnelles, indiquant un passage partiel à l'action. Néanmoins, l'écart-type de 0,791 indique que cette expérimentation reste inégale. Cela peut s'expliquer par des différences entre services ou niveaux hiérarchiques, ou encore par un manque de coordination dans le déploiement.

1.1.4. Synthèse de l'enquête quantitative :

L'évaluation des résultats selon le baromètre ICAP met en lumière une dynamique globalement positive d'appropriation du changement chez Ooredoo Algérie. Cette dynamique est mesurée à travers quatre leviers essentiels : Information, Compréhension, Adhésion et Participation.

- **Information (82,25 %)** : Ce taux élevé reflète une communication claire, structurée et régulière, essentielle à la création de la confiance organisationnelle. Ces résultats confirment les travaux d'Ahmed et Isto Huvila (2019), qui soulignent que le partage d'information de qualité est un préalable à la confiance et à l'engagement dans un contexte de changement. De même, Lounis & Ferouani (2021) montrent que la communication interne est un levier essentiel de cohésion lors d'une transformation. La transparence de la communication, telle que soulignée par Hubbart (2022) et Hien & Pham (2023), contribue également à la réduction des résistances et à l'appropriation progressive des projets digitaux.
- **Compréhension (77,25 %)** : Ce score montre une compréhension quasi exhaustive des objectifs et des modalités de la transformation digitale. Ce constat rejoint les conclusions d'Aidoud (2020) et de Desgourdes (2021), pour qui le rôle des managers est déterminant dans la clarification des enjeux du changement. Zahaf & Benyahia-Taibi (2022) renforcent cette idée en mettant en lumière la fonction de médiation des cadres intermédiaires,

essentielle pour rendre les objectifs concrets et compréhensibles par les collaborateurs. Par ailleurs, dans le contexte spécifique de la digitalisation, Chaanoun, Rahmouni & Alaoui (2023) ainsi qu'Abdulwahab & Al Marhdi (2024) affirment que la compréhension du rôle de chacun dans le processus est un levier fondamental d'appropriation.

- **Adhésion (85,75 %)** : Ce taux élevé traduit une forte mobilisation des collaborateurs autour du projet, soutenue par la perception claire de son utilité. Comme le démontrent Desgourdes (2021) et Saadi & Madagh (2022), le soutien managérial ainsi que l'apprentissage organisationnel sont des éléments décisifs pour susciter une adhésion sincère. La perception positive de l'impact du projet renforce aussi ce résultat, rejoignant les constats de Reißig et al. (2023) qui insistent sur l'importance de l'engagement émotionnel des salariés dans la réussite d'un changement digital. À cela s'ajoute la nécessité, soulignée par Brahami & Belghaba (2022), de réduire les freins organisationnels pouvant freiner cette adhésion
- **Participation (77,25 %)** : Ce score met en évidence une implication modérée à forte des collaborateurs dans la mise en œuvre du changement. Plusieurs répondants déclarent avoir participé à des réunions, partagé des propositions ou expérimenté des éléments du projet. Ce constat est en adéquation avec les recherches d'Aidoud (2020), Nasamu (2023) et Bah et al. (2023), qui démontrent que la participation active diminue les résistances et favorise l'appropriation collective du changement. Dans le domaine de la transformation digitale, Megan, Woodside & Braunsheidel (2020) ainsi que Chaanoun, Rahmouni & Alaoui (2022) insistent sur la nécessité d'une co-construction des solutions pour garantir leur adoption. Enfin, Abdulwahab & Al Marhdi (2024) rappellent que la gestion participative est un facteur clé de succès dans les télécoms, ce qui valide nos résultats dans le contexte spécifique d'Ooredoo Algérie.

1.2. Résultats de l'analyse qualitative.

Dans le cadre de cette étude sur la transformation digitale au sein de l'entreprise Ooredoo, nous avons conduit une série d'entretiens avec différents collaborateurs et responsables afin de mieux comprendre les dynamiques de communication, d'adhésion, et de participation dans le processus de la transformation digitale. L'objectif principal de l'étude qualitative était de mieux comprendre, à travers les témoignages des collaborateurs et managers, comment le processus de transformation

digitale chez Ooredoo Algérie a été approprié par les équipes, en s'appuyant sur les dimensions du baromètre ICAP. Six entretiens ont été réalisés avec des interlocuteurs clés de l'entreprise, comprenant trois managers (Manager A, Manager B, Manager C) et trois collaborateurs (Collaborateur A, Collaborateur B, Collaborateur C) afin de recueillir des points de vue variés et complémentaires. Ces échanges ont porté sur le rôle des leviers ICAP (Information, Compréhension, Adhésion, Participation) dans le déroulement du projet, en prenant en compte différents niveaux hiérarchiques et fonctions.

Chaque entretien a permis de mettre en lumière des éléments précis tels que la qualité de la communication interne, la compréhension des objectifs par les collaborateurs, leurs réactions face au changement, ainsi que les formes de participation mises en place. L'analyse de ces retours qualitatifs complète les données quantitatives en identifiant les points forts et les axes d'amélioration de chaque levier. Cela offre des pistes concrètes pour ajuster et renforcer la stratégie de transformation digitale, en favorisant l'engagement et l'implication durable de tous les collaborateurs.

1.2.1. Contexte et vision du projet :

➤ Description du projet

L'analyse des entretiens fait apparaître une convergence dans la compréhension du projet de transformation digitale, bien que chacun des trois managers y apporte une nuance selon son rôle et sa vision organisationnelle. Pour le Manager A, le projet est avant tout une démarche de « *numérisation et de modernisation* » dont l'objectif est de « *faciliter les tâches des collaborateurs* », qu'il appelle également « *end users* », et d'« *optimiser du temps et de l'argent* ». Il insiste sur la logique de simplification des processus RH internes. De son côté, le Manager B décrit le projet comme une tentative d'« *éliminer l'usage du papier en digitalisant les processus via des smart workflows* », soulignant l'automatisation comme levier central pour accélérer les démarches et alléger les procédures pour les employés. Quant au Manager C, il adopte une approche plus synthétique en qualifiant le projet d'« *intégration de la technologie dans l'activité de l'entreprise* », mettant l'accent sur l'aspect transversal de la transformation au sein de l'organisation. Ces visions, bien que formulées différemment, s'accordent sur l'idée d'un passage vers une organisation plus agile, connectée et orientée efficacité.

Le projet de transformation digitale est perçu, par les trois managers, comme un levier fondamental de modernisation organisationnelle. Tous s'accordent sur sa vocation à fluidifier les processus et à améliorer l'efficacité globale, bien que leurs formulations varient. Cette convergence témoigne d'une compréhension partagée du projet comme un outil de rupture avec les pratiques traditionnelles, au profit d'une organisation plus agile, sans papier et centrée sur l'expérience utilisateur. La transformation est donc perçue à la fois comme un impératif technologique et comme une nécessité stratégique pour rester en phase avec les standards du secteur.

➤ **Rôle dans le projet**

Le rôle de chacun dans le projet reflète la place qu'il occupe dans la structure et l'étendue de ses responsabilités. Le Manager A, en tant que « *chef de projet (owner project partie RH)* », se positionne comme un acteur opérationnel central, responsable de la mise en œuvre du projet au sein des ressources humaines. Il agit comme un coordinateur de la digitalisation, garantissant la transition des anciens processus vers des solutions numériques. Le Manager B, en tant que Directeur adjoint Talent et Développement RH, se concentre sur l'accompagnement du changement à travers le renforcement des compétences internes. Il affirme : « *Notre rôle est de développer des programmes de formation pour accompagner le changement et l'appropriation de ce changement* », traduisant une approche pédagogique et humaine du pilotage. Enfin, le Manager C, nouvellement nommé spécialiste senior en transformation et project management, décrit son rôle comme celui qui « *aide, assiste et gère les projets, les étapes et les parties prenantes* », incarnant une posture de pilotage transversal, avec une vue d'ensemble sur les différentes dimensions du projet. Cette diversité de rôles montre que le projet de transformation repose autant sur la planification stratégique que sur le soutien opérationnel et l'accompagnement humain.

Les rôles des interviewés traduisent une répartition fonctionnelle et complémentaire des responsabilités. On observe une articulation claire entre le pilotage technique (Manager A), l'accompagnement humain (Manager B) et la coordination stratégique (Manager C). Cette répartition montre que le succès de la transformation digitale dépend d'une approche multidimensionnelle : opérationnelle, humaine et managériale. Elle révèle également une dynamique de coopération transversale, essentielle dans les projets de changement, où chaque acteur joue un rôle spécifique mais interdépendant.

➤ Objectifs stratégiques

Malgré la variété des formulations, les objectifs stratégiques mentionnés convergent vers un triptyque partagé : modernisation, efficacité et création de valeur. Le Manager A met l'accent sur l'obligation de suivre l'évolution digitale du secteur : « *À l'ère du digital, nous devons faire en sorte que Ooredoo Algérie suive les tendances modernes* », insistant aussi sur la nécessité de « *réduire les coûts* » liés aux anciens processus. Son discours s'inscrit dans une logique de compétitivité et de performance interne. Pour le Manager B, la digitalisation vise directement « *à développer notre compétitivité et notre performance* », ce qui suppose une transformation culturelle et structurelle de l'organisation. Quant au Manager C, il adopte une posture orientée client et processus : il insiste sur « *l'optimisation des ressources* » et l'« *amélioration de l'expérience client (le end user)* », soulignant ainsi l'importance de la valeur perçue par l'utilisateur final. Ensemble, ces objectifs forment une vision stratégique cohérente et ambitieuse, où la transformation digitale est perçue non seulement comme une évolution technologique, mais aussi comme un levier de différenciation et d'agilité pour l'entreprise.

Les objectifs stratégiques évoqués par les trois managers reflètent une volonté commune de renforcer la performance globale de l'entreprise à travers l'innovation digitale. L'accent est mis sur la réduction des coûts, l'amélioration des processus internes et l'optimisation de l'expérience des collaborateurs, positionnés ici comme « clients internes ». Cette orientation stratégique montre que la transformation digitale n'est pas seulement une finalité technique, mais bien un moyen pour créer de la valeur à la fois économique, organisationnelle et humaine. La digitalisation devient ainsi un vecteur d'alignement entre enjeux économiques et attentes des parties prenantes internes.

1.2.1. Analyse des entretiens selon les indicateurs du baromètre ICAP :

➤ Information

Du point de vue des collaborateurs, tous affirment avoir été informés du lancement de la transformation digitale via divers canaux tels que les réunions d'équipe, les e-mails internes et les publications sur Workplace. Le Collaborateur A souligne que « *la communication a été multiple, claire et accessible* », tout en exprimant le besoin d'un accompagnement plus personnalisé : « *j'ai eu besoin de relais terrain pour bien assimiler* ». Le Collaborateur B, bien qu'ayant reçu les messages clés, nuance leur contenu : « *les messages étaient clairs mais pas très détaillés* », traduisant ainsi une attente d'informations plus approfondies et contextualisées. Quant au

Collaborateur C, il confirme la clarté de la communication, mais en souligne les limites : « *la communication était claire, mais les informations restaient insuffisantes pour tout comprendre* ». Ces témoignages mettent en évidence une attente partagée d'une communication plus interactive, ciblée et concrète, en lien direct avec les réalités opérationnelles du terrain.

Du côté des managers, la communication est perçue comme structurée, régulière et multicanale. Le Manager C mentionne l'utilisation combinée de communiqués, de l'intranet et de mails, complétée par « *des sondages internes pour mesurer le niveau de diffusion* ». Toutefois, tous reconnaissent que des zones d'ombre ont persisté. Le Manager A admet que « *certaines informations manquaient malgré l'utilisation de mails et de Workplace* », ajoutant qu'« *il y avait encore beaucoup de questions chez les collaborateurs* ». Pour répondre à ces limites, les managers évoquent le déploiement de supports complémentaires tels que des guides utilisateurs, formations ciblées et fiches de clarification. Le Manager B, plus confiant, affirme que « *la communication était claire, évaluée via les fiches d'évaluation lors des formations* ».

Un consensus se dessine sur l'effort de communication engagé par l'organisation, mais un écart de perception subsiste quant à son efficacité réelle. Les managers mettent en avant les dispositifs déployés, tandis que les collaborateurs expriment un besoin accru de personnalisation, d'interactivité et de contextualisation. Cette dissonance souligne un point essentiel : entre l'intention de communication et la réception effective, l'impact dépend fortement de la capacité à adapter les messages aux profils, aux métiers et aux attentes des destinataires. Pour que la communication joue pleinement son rôle de levier de changement, elle doit être pensée non seulement comme un outil de diffusion, mais aussi comme un mécanisme d'écoute et de dialogue continu.

➤ **Compréhension**

La compréhension des objectifs de la transformation digitale est globalement acquise chez les collaborateurs, mais elle reste variable dans sa profondeur, en fonction du niveau d'accompagnement reçu. Ceux qui ont bénéficié d'un appui pédagogique ou de temps d'échange avec les managers témoignent d'une meilleure appropriation des enjeux. Le Collaborateur A, par exemple, perçoit clairement l'intention stratégique : « *la transformation numérique est un levier pour digitaliser les processus et gagner en efficacité* ». Le Collaborateur B souligne le rôle des formations : « *j'ai compris les objectifs du changement : fluidité, modernisation... les formations*

m'ont aidé ». En revanche, le Collaborateur C, bien qu'ayant compris l'enjeu de compétitivité « *pour rester compétitifs* » regrette de ne pas avoir été accompagné : « *je n'ai pas eu d'accompagnement particulier* ». Ces témoignages montrent que l'accès à une vulgarisation pédagogique et contextualisée reste inégal.

Du côté des managers, la compréhension est identifiée comme un enjeu stratégique essentiel, conditionnant l'adhésion et la réussite du changement. Le Manager A explique que « *au début, il y avait des flous, mais on a organisé des séances de travail et du brainstorming pour clarifier* ». Le Manager B insiste sur un dispositif structuré, évoquant un plan de transition de trois mois avec « *réunions et coaching* » pour accompagner les équipes. Le Manager C met en avant une approche méthodique, combinant « *guides utilisateurs et retours par mail* », pour garantir la bonne diffusion des messages.

Le croisement de ces perceptions met en évidence une logique de convergence sur les intentions, mais aussi un décalage dans la réception des efforts pédagogiques. Les dispositifs mis en place sont reconnus, mais leur efficacité dépend fortement des profils, des fonctions, de l'ancienneté et de la proximité managériale. Ainsi, la compréhension ne peut être pleinement acquise sans un accompagnement différencié, concret et ciblé, capable de traduire les orientations stratégiques en messages opérationnels, clairs et adaptés à chaque métier. Lorsqu'elle est bien assurée, elle devient un levier puissant d'adhésion, mais à défaut, elle risque de laisser place à des incompréhensions durables et à des postures de retrait.

➤ **Adhésion**

L'adhésion des collaborateurs à la transformation digitale se révèle hétérogène, fortement liée à leur implication directe dans le projet et à la perception des bénéfices concrets. Ceux qui ont ressenti un gain tangible en matière de simplification, d'automatisation ou d'efficacité affichent une attitude globalement positive. Le Collaborateur A (spécialiste senior en communication interne), par exemple, raconte une progression dans son engagement : « *au début, j'étais un peu inquiète, mais ensuite j'ai ressenti de la curiosité puis de la confiance* », notamment motivée par « *le gain de temps et l'automatisation* ». Le Collaborateur B (spécialiste workforce planning) affirme : « *j'étais motivé dès le départ, la simplification du travail m'a convaincu* ». À l'inverse, le Collaborateur C (Spécialiste senior CSR), moins concerné par le projet, déclare : « *je ne suis*

pas trop concerné par le projet, pas de motivation spécifique », exprimant ainsi une adhésion passive, sans rejet mais sans engagement réel.

Du côté des managers, l'adhésion est perçue comme un préalable indispensable à toute appropriation réussie. Le Manager A observé que « *les résistances sont plutôt indirectes, parfois liées à l'âge ou aux catégories professionnelles* », et explique les avoir « *gérées par feedbacks et séances de coaching* ». Le Manager B évoque « *des réactions satisfaisantes dans l'ensemble, avec un suivi par tableaux de bord* », tandis que le Manager C souligne : « *les incompréhensions ont été rapidement levées grâce à la formation continue ; il n'y a pas eu de réelle opposition* ». Pour renforcer cette adhésion, les managers disent avoir mobilisé divers leviers : valorisation des réussites, communication des bénéfices attendus, accompagnement individuel et soutien émotionnel. Malgré cela, ils notent la persistance de résistances silencieuses, notamment chez les profils peu accompagnés ou ne percevant pas d'utilité immédiate dans le changement.

Cette analyse croisée montre que l'adhésion ne se décrète pas. Elle se construit à travers trois piliers fondamentaux : le sens attribué au changement, la reconnaissance des efforts et la pédagogie managériale. Lorsqu'elle est soutenue par un accompagnement personnalisé et une communication valorisante, elle favorise une appropriation active et durable. En revanche, en l'absence de bénéfices perçus ou de reconnaissance, les collaborateurs risquent de s'en tenir à une simple adaptation superficielle, sans engagement profond envers la dynamique de transformation.

➤ **Participation**

La participation constitue sans doute le levier qui révèle le plus d'écarts entre le discours managérial et le vécu des collaborateurs. Ces derniers font état d'expériences très contrastées. Certains, comme le Collaborateur B, déclarent avoir été impliqués de manière active : « *j'ai été impliqué dans le projet selon ma fonction et j'ai pu proposer des idées* ». D'autres, à l'image du Collaborateur A, expriment une forme de frustration : « *je n'ai pas eu l'opportunité d'exprimer mes idées* », bien qu'ils aient été consultés via des sondages. Le Collaborateur C adopte une position intermédiaire, indiquant : « *j'ai transmis des retours, mais je ne sais pas s'ils ont été pris en compte* ». Ces témoignages mettent en évidence une inégalité perçue dans l'accès à la contribution, qui peut générer un sentiment d'exclusion ou d'inutilité chez certains employés.

À l'inverse, les managers évoquent une participation bien encadrée et structurée. Le Manager A affirmé que « *des séances de co-construction ont été organisées où les collaborateurs ont joué un rôle majeur* ». Le Manager B parle d'une implication active dans les phases de pilotage, tandis que le Manager C précise que « *les owners ont été impliqués selon leur périmètre, les autres ont donné leur feedback via des sondages* ». Si la démarche semble organisée sur le plan formel, les propos des collaborateurs montrent que la participation réelle est perçue comme incomplète ou peu valorisée.

Ce croisement met en évidence un décalage entre participation formelle et participation vécue. Les efforts organisationnels sont indéniables, mais ils ne suffisent pas à créer un sentiment d'engagement partagé si les contributions ne sont pas écoutées, reconnues et suivies d'effets visibles. Pour que la participation devienne un véritable levier d'appropriation, il est essentiel de renforcer la transparence sur l'utilisation des retours, de diversifier les espaces d'expression et de garantir à chacun la possibilité de contribuer de manière libre, utile et visible.

1.2.2. Synthèse de l'analyse qualitative :

La dynamique de changement initiée autour de la transformation digitale est généralement perçue de manière positive par l'ensemble des acteurs interrogés. Tous s'accordent sur l'importance de cette évolution pour l'entreprise, et sur la nécessité d'un accompagnement structuré.

L'étude qualitative menée auprès des employés révèle que plusieurs actions déjà en place sont perçues comme essentielles à maintenir et à consolider pour assurer la mise en œuvre efficace des leviers ICAP.

➤ **Information :**

Les collaborateurs reconnaissent que la communication autour du changement est bien structurée, utilisant divers canaux comme les emails, réunions et plateformes internes, avec un effort marqué pour simplifier les messages et les rendre accessibles. Cette base est essentielle et doit être maintenue. Toutefois, ils soulignent aussi la nécessité d'intensifier le rôle des relais terrain afin de mieux accompagner les équipes dans la compréhension quotidienne des informations, ainsi que d'enrichir la fréquence et le niveau de détail des communications, afin que chaque service reçoive des informations adaptées à ses besoins spécifiques.

➤ **Compréhension :**

Les formations et points d'information mis en place ont contribué à une bonne compréhension générale des objectifs et des enjeux du changement, ce que les employés apprécient particulièrement. Cela favorise un sentiment de cohérence et d'utilité de la transformation digitale. Cependant, certains collaborateurs, notamment ceux moins familiers avec les outils digitaux, réclament un accompagnement plus poussé, avec des formations plus pratiques et ciblées. Ils insistent aussi sur le besoin de renforcer la capacité des managers à devenir des relais pédagogiques capables de soutenir efficacement leurs équipes dans cette phase de transition.

➤ **Adhésion :**

L'adhésion au changement est largement favorisée par la communication claire des bénéfices concrets, comme le gain de temps et la simplification des tâches, qui motivent fortement les collaborateurs. Cette transparence a permis de dissiper les inquiétudes initiales. En parallèle, pour renforcer cette adhésion, les employés suggèrent de formaliser davantage la reconnaissance des efforts individuels et collectifs, tout en améliorant le support technique et humain lors de la prise en main des nouveaux outils, afin de réduire les freins liés à la maîtrise technique et de maintenir l'engagement sur le long terme.

➤ **Participation :**

La consultation des collaborateurs via des sondages et certaines opportunités d'expression sont perçues comme des points positifs, favorisant un sentiment d'implication. Néanmoins, pour aller plus loin, les employés recommandent d'augmenter ces occasions de participation active, notamment à travers des ateliers collaboratifs où leurs idées seraient non seulement écoutées mais aussi réellement prises en compte et suivies. Ils insistent également sur la nécessité d'assurer un retour transparent sur la manière dont leurs contributions influencent le processus, renforçant ainsi la confiance et la motivation à s'investir pleinement dans le changement.

1.3. Analyse croisée des données quantitatives et qualitative et Validation des hypothèses de recherche.

L'analyse croisée des données quantitatives et qualitatives permet d'apporter une réponse approfondie à la question centrale de cette recherche :

- ✓ Dans quelle mesure le processus de transformation digitale chez Ooredoo Algérie a-t-il été efficacement approprié par les employés, au regard des dimensions du baromètre ICAP ? Et quelles actions perçoivent-ils comme essentielles pour assurer la mise en œuvre de chaque levier ?

Les résultats issus du questionnaire ICAP indiquent une dynamique globale positive d'appropriation du changement digital, avec des scores élevés pour l'adhésion (85,75 %) et l'information (82,25 %), et des scores légèrement plus modérés mais significatifs pour la compréhension (77,25 %) et la participation (77,25 %). Ces résultats témoignent d'une appropriation encourageante du processus de transformation digitale par les collaborateurs d'Ooredoo Algérie.

Les entretiens semi-directifs, menés dans le cadre de l'analyse qualitative, complètent ces résultats en mettant en évidence des perceptions globalement positives vis-à-vis du changement, tout en soulignant certains leviers à consolider pour une appropriation plus complète.

L'ensemble des résultats ainsi obtenus permet de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées, en croisant les apports quantitatifs et qualitatifs pour une compréhension plus fine des dynamiques d'engagement organisationnel face à la transformation digitale. Les conclusions relatives à chaque hypothèse peuvent être résumées comme suit :

- ✓ Information 82,25 % (H1 confirmée) : Les collaborateurs jugent la communication bien structurée, multicanale et accessible. Les résultats qualitatifs confirment que les efforts déployés pour simplifier et diffuser les messages sont reconnus. Toutefois, les salariés insistent sur l'importance de renforcer les relais de terrain et d'adapter la fréquence et le contenu des messages en fonction des besoins spécifiques des services.
- ✓ Compréhension 77,25 % (H2 confirmée) : Les formations et outils d'information ont permis une bonne assimilation des enjeux de la transformation digitale. Cependant, les employés, notamment ceux moins familiers avec les outils digitaux, expriment le besoin d'un accompagnement plus personnalisé, ainsi que d'une implication accrue des managers comme facilitateurs pédagogiques. Ces éléments confirment l'efficacité du levier tout en signalant des pistes d'amélioration.
- ✓ Adhésion 85,75 % (H3 confirmée) : L'adhésion est forte, nourrie par la communication claire des bénéfices concrets du changement (gain de temps, simplification des processus).

Néanmoins, pour maintenir cette adhésion dans le temps, les collaborateurs recommandent de valoriser davantage les efforts individuels et collectifs, et de renforcer le soutien technique pour limiter les résistances liées à la maîtrise des outils.

- ✓ Participation 77,25 % (H4 confirmée avec marge d'amélioration) : Bien que des mécanismes de participation existent (consultations, feedbacks), les salariés souhaitent une implication plus active et structurée, via par exemple des ateliers collaboratifs, et attendent un retour visible sur l'usage de leurs contributions. Ce levier apparaît comme celui à renforcer en priorité pour ancrer durablement l'appropriation du changement.

Section 02 : Discussion des résultats de la recherche

2.1. Rappel des objectifs de recherche.

Notre recherche vise à évaluer l'efficacité et la portée du processus de transformation digitale mis en œuvre au sein d'Ooredoo Algérie, à travers les perceptions des acteurs internes. Pour ce faire, nous avons mobilisé le baromètre ICAP, qui repose sur quatre leviers d'analyse : l'information, la compréhension, l'adhésion et la participation.

Nous avons tenté de répondre aux objectifs spécifiques suivants :

- ✓ Mesurer le degré d'appropriation du changement : Évaluer, via le questionnaire ICAP, la manière dont les collaborateurs perçoivent et s'approprient les différentes dimensions de la transformation digitale.
- ✓ Analyser les facteurs influençant l'intégration du changement : Identifier, à travers les entretiens semi-directifs menés auprès de trois managers et trois collaborateurs, les éléments facilitant ou entravant l'intégration du changement au sein de l'entreprise.
- ✓ Identifier les leviers efficaces et les obstacles : Distinguer les pratiques et conditions qui favorisent une transformation digitale réussie, ainsi que les freins potentiels, en confrontant les données empiriques aux apports de la littérature scientifique.
- ✓ Formuler des recommandations pratiques : Proposer des axes d'amélioration et des recommandations concrètes pour renforcer l'efficacité du processus de transformation digitale, en s'appuyant sur les résultats de l'analyse.

2.2. Rappel de la méthodologie de recherche adoptée.

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un essai d'évaluation visant à analyser le processus de transformation digitale mis en œuvre à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise Ooredoo Algérie. Pour appréhender les perceptions des acteurs internes et identifier les leviers facilitants ou freinant l'appropriation du changement, une approche méthodologique mixte a été adoptée.

D'une part, un questionnaire basé sur le baromètre ICAP a été administré aux collaborateurs de l'entreprise, afin d'évaluer leur degré d'appropriation du processus de transformation digitale selon les quatre leviers du modèle : l'information, la compréhension, l'adhésion et la participation.

D'autre part, six entretiens semi-directifs ont été menés : trois avec des managers impliqués dans le projet de transformation digitale et trois avec des collaborateurs. Ces entretiens ont permis de recueillir des données qualitatives approfondies sur les facteurs influençant l'intégration du changement, en mettant en lumière les perceptions, les attentes et les éventuelles résistances des différents acteurs.

Les données recueillies ont été analysées de manière à identifier les leviers efficaces et les obstacles à l'appropriation du changement, en croisant les résultats quantitatifs et qualitatifs pour une compréhension globale du processus de transformation digitale au sein d'Ooredoo Algérie.

2.3. Comparaison des résultats avec les recherches antérieures

Les résultats de notre étude montrent que la diffusion d'une information claire, transparente et régulière constitue un élément essentiel pour instaurer la confiance des salariés lors d'une transformation digitale. Les participants ont souligné l'importance d'une communication adaptée à tous les niveaux hiérarchiques, ce qui confirme pleinement les conclusions d'Ahmed et Isto Huvila (2019) qui insistent sur le lien étroit entre partage d'informations et confiance organisationnelle. De même, Lounis et Ferouani (2021) mettent en avant le rôle fondamental d'une communication interne efficace pour favoriser la compréhension et l'adhésion au changement. Ces observations sont aussi appuyées par la revue de littérature de Hubbart (2022) qui souligne l'importance de la transparence pour minimiser les résistances.

En ce qui concerne la compréhension du changement, notre étude confirme que celle-ci est facilitée lorsque les objectifs et les raisons de la transformation digitale sont clairement expliqués aux employés. Le rôle des managers dans cette phase d'explication et d'accompagnement a été particulièrement mis en avant par nos répondants. Cette tendance rejoint les travaux d'Aidoud (2020) et Desgourdes (2021), qui insistent sur le rôle médiateur des managers pour clarifier les enjeux et réduire les incompréhensions. Par ailleurs, Zahaf et Benyahia-Taibi (2022) soulignent que les cadres intermédiaires jouent un rôle clé dans cette médiation, ce que notre étude corrobore. Du côté de la transformation digitale, Chaanoun, Rahmouni et Alaoui (2023), ainsi qu'Abdulwahab et Al Marhdi (2024), confirment que la compréhension du rôle de chacun est un facteur majeur pour garantir l'adhésion.

L'analyse des données révèle également que l'adhésion au changement est plus forte lorsque les salariés se sentent soutenus par leurs managers et perçoivent clairement les bénéfices de la transformation. Cependant, certaines résistances subsistent, souvent liées à des freins organisationnels et à une certaine méfiance vis-à-vis des nouvelles technologies. Ces résultats sont en accord avec ceux de Desgourdes (2021) et Saadi & Madagh (2022), qui montrent que le soutien managérial et l'apprentissage organisationnel sont des leviers déterminants pour l'adhésion. Brahami et Belghaba (2022) identifient quant à eux les freins organisationnels comme des obstacles majeurs, tandis que Reißig et al. (2023) insistent sur l'importance de l'engagement émotionnel dans la réussite des transformations digitales, ce qui correspond à nos observations.

La participation active des salariés dans le processus de changement a clairement été identifiée comme un facteur positif dans notre étude. Les groupes impliqués dans la co-construction des solutions digitales ont montré un engagement plus fort et une meilleure appropriation des outils numériques. Cette conclusion rejoint les travaux d'Aidoud (2020), Nasamu (2023) et Bah et al. (2023), qui démontrent que la participation réduit les résistances et améliore l'efficacité du changement. Megan, Woodside & Braunsheidel (2020) et Chaanoun, Rahmouni & Alaoui (2022) insistent aussi sur la nécessité d'une démarche collaborative pour réussir la transformation digitale. Enfin, Abdulwahab et Al Marhdi (2024) confirment l'importance d'une gestion participative dans le secteur des télécommunications, en phase avec notre contexte d'étude.

La comparaison de nos résultats avec les recherches antérieures montre une forte convergence autour des leviers ICAP (Information, Compréhension, Adhésion, Participation) comme facteurs

clés de succès du changement organisationnel et de la transformation digitale. Notre étude apporte une validation empirique importante dans le contexte spécifique de la digitalisation, soulignant que les pratiques managériales centrées sur ces quatre leviers sont indispensables. Pour aller plus loin, il serait pertinent de formaliser les processus de communication, de renforcer la formation des managers à la conduite du changement digital, et de favoriser davantage la participation active des salariés à tous les niveaux de l'organisation.

Conclusion :

L'analyse des résultats met en évidence que la réussite de la transformation digitale chez Ooredoo Algérie repose largement sur la qualité de la communication interne, la compréhension claire des objectifs du changement, ainsi que sur l'implication active des collaborateurs. Ces facteurs humains et organisationnels sont déterminants pour favoriser l'adhésion et limiter les résistances. Ces constats soulignent l'importance d'une gestion du changement centrée sur la transparence, la pédagogie et la participation, conditions essentielles pour assurer l'appropriation effective des nouvelles pratiques digitales.

CONCLUSON GENERALE

Aujourd'hui, dans un monde de plus en plus digitalisé, les entreprises se retrouvent face à des mutations profondes qui redéfinissent leur organisation, leur mode de fonctionnement et leurs rapports humains. Parmi ces mutations, la transformation digitale constitue un levier incontournable pour le développement durable et l'amélioration de la performance globale, mais sa réussite ne peut être dissociée de l'implication active de ceux qui la vivent au quotidien : les collaborateurs. En partant de ce constat, notre étude s'est inscrite dans une volonté de dépasser les approches purement techniques ou stratégiques de la digitalisation, pour explorer en profondeur la manière dont les salariés d'Ooredoo Algérie perçoivent les différents leviers humains du changement (l'information, la compréhension, l'adhésion et la participation) à travers le prisme du baromètre ICAP.

L'objectif principal de cette recherche était d'évaluer dans quelle mesure les employés se sont approprié le processus de transformation digitale, tout en identifiant les actions qu'ils jugent essentielles à maintenir ou à renforcer pour accompagner ce changement. Les résultats issus de la démarche mixte, combinant analyse quantitative et qualitative, révèlent une perception globalement positive des collaborateurs d'Ooredoo Algérie vis-à-vis du processus de transformation digitale. Le levier de l'information semble bien maîtrisé : la majorité des salariés reconnaissent avoir été informés sur le projet. Cependant, certains expriment un besoin d'amélioration concernant la clarté et la précision des messages, ainsi qu'une meilleure adaptation aux spécificités des différents services.

Concernant la compréhension, les résultats montrent une variabilité notable selon les profils. Les cadres apparaissent plus à l'aise pour appréhender les finalités stratégiques de la digitalisation, tandis que d'autres catégories rencontrent des difficultés à saisir l'impact concret sur leur travail quotidien.

L'adhésion au projet est globalement positive, mais demeure partielle. Si certains collaborateurs soutiennent activement la transformation digitale, d'autres témoignent d'une certaine réserve, liée à un manque de visibilité sur les bénéfices directs ou à un sentiment d'implication insuffisante.

La participation constitue le levier le plus fragile. Très peu de salariés ont été directement sollicités dans la mise en œuvre du projet, ce qui engendre un sentiment d'exclusion et limite leur engagement.

Les recommandations :

Pour mieux accompagner la transformation digitale, plusieurs leviers d'action peuvent être mobilisés afin de faciliter l'adhésion des collaborateurs et garantir la réussite du changement.

Sur le levier de l'information, il est essentiel de renforcer le rôle des managers en tant que relais actifs, en les responsabilisant davantage dans la communication descendante. Ils doivent devenir des vecteurs fiables et accessibles d'information tout au long du processus. Par ailleurs, la communication autour du projet de transformation doit être structurée à travers des canaux réguliers, accessibles et adaptés aux différents profils de collaborateurs. Pour susciter un engagement individuel, il convient de proposer des contenus incitatifs et interactifs, tels que des FAQ, des newsletters dynamiques ou encore un intranet dédié au projet, afin de rendre l'information vivante et mobilisatrice.

Concernant le levier de la compréhension, il est recommandé d'organiser des ateliers d'explication ou de mise en situation animés par les chefs de projet, afin de permettre aux équipes de faire le lien entre les objectifs de la transformation et leur réalité professionnelle quotidienne. L'élaboration de ressources de vulgarisation claires et interactives (comme des infographies, des vidéos courtes ou des FAQ) permet également de faciliter l'appropriation des enjeux. Il est par ailleurs bénéfique de promouvoir les experts internes comme référents du projet, en les identifiant formellement et en favorisant les échanges spontanés avec les autres salariés. Enfin, la mise en place de dispositifs d'auto-formation ou de tutorat constitue un moyen efficace pour encourager une appropriation progressive et autonome de la transformation.

Pour agir sur le levier de l'adhésion, il est important de soutenir la communication managériale en relayant régulièrement les réussites intermédiaires du projet, afin d'instaurer un climat de confiance. Il faut également donner de la visibilité aux retombées concrètes du changement sur le quotidien des collaborateurs, à travers des témoignages ou des cas d'usage internes, illustrant ainsi les bénéfices tangibles du projet. Renforcer les conditions de réussite perçues est tout aussi crucial : cela passe par une clarification des prochaines étapes, une communication transparente sur les ressources allouées, ainsi que par la structuration des dispositifs d'accompagnement. En parallèle, il convient de mobiliser les relais internes pour dynamiser l'adhésion collective, notamment auprès des équipes qui peuvent se montrer hésitantes ou en retrait.

Enfin, pour développer le levier de la participation, il est recommandé de mettre en place des dispositifs formels de contribution, tels que des ateliers de réflexion, des comités utilisateurs ou encore des plateformes de suggestion. Il s'agit également de valoriser les contributions déjà existantes, même partielles, afin d'encourager la participation d'autres collaborateurs, en reconnaissant les retours d'expérience et les initiatives individuelles. Il est essentiel d'associer les opérationnels aux différentes phases de test et d'expérimentation, afin de favoriser leur implication directe dans la transformation. Enfin, renforcer la communication sur les retombées des contributions permet de montrer l'impact réel des propositions émises et d'alimenter une dynamique participative durable.

Limites de la recherche

Malgré l'intérêt du sujet, notre travail comporte certaines limites :

- ✓ Le manque de données spécifiques sur certains aspects stratégiques du projet, pour des raisons de confidentialité.
- ✓ Une période d'observation courte, qui ne permet pas de suivre l'évolution du processus sur le long terme.
- ✓ Le manque de littérature académique directement liée à l'application du baromètre ICAP nous a poussés à approfondir nos recherches en explorant plus largement chaque levier séparément.
- ✓ La représentativité de l'échantillon reste partielle, en raison des contraintes liées à la disponibilité des répondants.

Ce travail, bien qu'exploratoire, met en lumière l'importance de l'humain dans toute démarche de transformation digitale. Il ouvre la voie à de nouvelles pistes de recherche qui pourraient approfondir l'impact de variables telles que le style managérial, la communication interne, ou encore l'expérience collaborateur dans la réussite du changement digital. Une évaluation après la mise en place, accompagnée d'un suivi sur le long terme, aiderait à mieux comprendre les résultats et à mesurer l'impact réel du changement sur la performance de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

➤ **Ouvrages**

- Abric, J.-C. (1996). *Psychologie sociale et pratiques sociales*.
- Alter, N. (2005). *L'innovation ordinaire*.
- Argyris, C. (1970). *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*. Dorsey Press.
- Argyris, C. (2003). *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. Jossey-Bass.
- Autissier, D. & Moutot, J.-M. (2013). *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance (3e éd.)*. Pearson.
- Autissier, D. & Moutot, J.-M. (2021). *La conduite du changement : Théories et pratiques (5e éd.)*. Pearson.
- Autissier, D. & Wacheux, F. (2006). *Le changement stratégique (2e éd.)*. Pearson.
- Bateson, G. (1997). *Steps to an Ecology of Mind*. University of Chicago Press.
- Beckhard, R. (1969). *Organizational Development: Strategies and Models*. Addison-Wesley.
- Bernoux, P. (2004). *La sociologie des organisations (5e éd.)*. Seuil.
- Bridges, W. (1991). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Addison-Wesley.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change (4th ed.)*. Pearson Education.
- Colson, F. (2005). *La conduite du changement*. Éditions d'Organisation.
- Collerette, P., Delisle, G. & Perron, R. (1997). *Gestion du changement et développement organisationnel*. Gaëtan Morin Éditeur.
- Divonne, D. (2005). *Le changement dans les organisations : Approches, démarches et outils*. Éditions d'Organisation.
- Giroux, H. (1998). *Gestion du changement organisationnel (2e éd.)*. Éditions de l'Université du Québec.
- Guilhon, A. (1998). *Le changement dans les organisations*. Éditions d'Organisation.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Strategy: Text and Cases (8th ed.)*. Pearson.
- Kanter, R. M. (1992). *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*. Simon and Schuster.
- Kothari, C. R. (1985). *Research Methodology: Methods and Techniques*. New Age International Publishers.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Lewin, K. (1952). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Harper & Row.

McDonald, M. P., & Rowsell-Jones, A. (2012). *The digital edge: Exploiting information and technology for business advantage*. Stamford, CT: Gartner, Inc.

Martory, B. & Crozet, D. (2002). *Gestion des ressources humaines (3e éd.)*. Vuibert.

Meignant, G. (2006). *Conduire le changement : une approche centrée sur les personnes*. Éditions d'Organisation.

➤ **Articles scientifiques**

Abdulwahab, M.-A. A., & Al Marhdi, S. (2024). The impact of change management on digital transformation in the Yemeni telecom sector. *Sana'a University Journal of Human Sciences*, 1(2), 470–482.

Ahmad, F., & Huvila, I. (2019). Organizational changes, trust and information sharing: An empirical study. *Aslib Journal of Information Management*, 71(5), 677–692.

Aidoud, F. M. (2020). Appropriation du changement : Quel rôle pour la conduite du changement. *Revue Organisation & Travail*. 8(3), 145-163.

Albrecht, S., Connaughton, S., & Leiter, M. (2022). The influence of change-related organizational and job resources on employee change engagement. *Frontiers in Psychology*, 13

Amara, T., Alaoui, F., & Belmokhtar, O. (2021). Transformation digitale des entreprises : Enjeux, freins et leviers de mise en œuvre. *Revue du Management et des Sciences Sociales*. 6(2), 45–60.

Bah, M. O. P., Zehou, S., Hange, U., Edjoukou, A. J. R., & Naiga, V. (2023). Study on employee involvement on the effectiveness of organizational change in Côte d'Ivoire. *Advances in Economics and Management Research*, 5(1), 265–276

Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69–83. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266>

Bareil, C. (2013). Le changement organisationnel : Enjeux et modalités. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 19(45), 31–52.

Bélangier, C. (1994). Technologies de l'information et changement organisationnel. *Revue Française de Gestion*, 99(5), 84–91.

Brahmi, M. A., & Belghaba, M. (2022). Transformation digitale et usage du numérique : Quel engagement des entreprises algériennes. *Journal of Economics and Management*.6(1).512-526.

Cazals, A. (2018). La transformation digitale : Enjeux et leviers pour les organisations. *Revue Française de Gestion*, 44(275), 61–74.

Chaanoun, J., Rahmouni, A., & Alaoui, M. (2022). Le changement organisationnel et la transformation digitale : Quelle relation ? *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(5-1), 63–86.

Collin, J., et al. (2015). Digital transformation in organizations: Challenges and frameworks. *Journal of Business Research*, 69(11), 4363–4371.

Denis, J.-L., et al. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809–837.

Desgourdes, C. (2021). L'influence des managers de première ligne sur l'attitude envers le changement organisationnel. Thèse de doctorat, Université de Tours.

Ferhane, A. (2019). La transformation digitale de l'entreprise : Enjeux, stratégies et leviers. *Revue Algérienne d'Économie et de Management*. 1(1), 45–60.

Firsirotu, M. (1987). Organizational culture and change. *International Studies of Management & Organization*, 17(3), 58–73.

Fitzgerald, M., et al. (2013). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1–12.

Foerster-Metz, A., et al. (2018). Digital transformation and its implications: Human resource development as an enabler of change. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 123–135.

Gimpel, H., & Röglinger, M. (2015). Digital transformation of business models. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.

Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693.

Hien, L. M., & Pham, T. (2023). The influence of transparent internal communication on employees' adaptation to firm changes. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 6(2), 892–900.

Hubbart, J. A. (2022). Organizational change: Considering truth and buy-in. *Administrative Sciences*, 13(1).

Hubbart, J. A. (2023). Organizational change: The challenge of change aversion. *Administrative Sciences*, 13(7), 162.

Kane, G., et al. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 14(1), 1–25.

Martin, J. (2008). Digital transformation: A framework for ICT-enabled organizational change. *Journal of Information Technology*, 23(1), 4–19.

Mathé, A. (2015). Transformation digitale : Rupture et continuité dans la création de valeur. *Revue Française de Gestion*, 41(247), 145–158.

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2016). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 58(5), 339–343.

Murray, M. K., Woodside, S., & Braunscheidel, M. J. (2020). Project management and change management: Working together for effective organizational change. *The BRC Academy Journal of Business*, 10(1), 83–111

Blanc, É. (2018). La transformation digitale : Une question de culture avant tout. *Harvard Business Review France*.

Boungou, W., & J. (2017). La transformation digitale dans les entreprises africaines : Enjeux et perspectives. *Revue Africaine de Gestion*. 5(1), 45–60.

Bughin, J., LaBerge, L., & Mellbye, A. (2017). The case for digital reinvention. *McKinsey Global Institute*. <https://www.mckinsey.com>

Lounis, S., & Ferouani, B. (2021). Approche empirique de la stratégie de communication interne : Cas de l'entreprise SCIBS Beni-Saf. *Revue de l'Organisation et du Travail*, 10(1), 146–166

Sites, rapports, revues professionnelles

Ooredoo Algérie. (2016, 22 août). Communiqué de presse : Ooredoo Algérie devient leader du marché avec un chiffre d'affaires de 252 millions de dollars au 2ème trimestre 2016. <https://www.algerie360.com/ooredoo-algerie-devient-leader-du-marche-avec-un-chiffre-daffaires-de-252-millions-de-dollars-au-2e-trimestre-2016-joseph-ged-appelle-a-de-hautes-responsabilites-au-sein-du-groupe-ooredoo/>

Ooredoo Algérie. (2023, juin). À propos d'Ooredoo Algérie. <http://m.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/a-propos>

Ooredoo Algérie. (2023, juin). Ooredoo Algérie annonce le nouveau positionnement de sa marque. <http://m.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/cp-ooredoo-algerie-annonce-le-nouveau-positionnement-de-samarque>

Ooredoo. (2022, 1 mars). Le Groupe Ooredoo choisit SAP comme partenaire pour la transformation digitale des solutions intégrées de gestion des ressources des entreprises (ERP).

<https://www.ooredoo.dz/fr/web/guest/w/tout-sur-ooredoo/communiques-de-presse/le-groupe-ooredoo-choisit-sap-comme-partenaire-pour-la-transformation-digitale-des-solutions-integrees-de-gestion-des-ressources-des-entreprises-erp->

Oracle. (n.d.). Qu'est-ce que l'ERP ? Oracle. <https://www.oracle.com/fr/erp/what-is-erp/>

ANNEXES

ANNEXE A : Guide d'entretien avec les managers

Bonjour et merci de prendre le temps de participer à cet entretien. Je m'appelle TAYEB SORAYA et je mène une étude sur la conduite du changement dans le cadre de l'évaluation de la transformation digitale en se basant sur quatre indicateurs information, compréhension, adhésion et participation.

Toutes les informations partagées resteront confidentielles et seront utilisées uniquement dans le cadre de cette étude.

Profil professionnel :

- Quelle est votre fonction actuelle dans l'entreprise ?
- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
- À quel département/service êtes-vous rattaché(e) ?

Contexte et vision du projet :

- Pouvez-vous décrire brièvement le projet de transformation digitale.
- Pouvez-vous me décrire votre rôle dans le projet.
- Quels sont les objectifs stratégiques principaux de cette transformation digitale ?

1. Information

- Quels moyens avez-vous mobilisés pour informer les collaborateurs du changement en cours ?
- Pensez-vous que les informations transmises étaient suffisantes et claires ?
- Comment avez-vous évalué le niveau de diffusion de l'information ?

2. Compréhension

- Comment avez-vous fait pour que les équipes comprennent bien ce qu'on attendait d'elles avec ce changement ?
- Avez-vous reçu des retours ou observé des situations où les choses n'étaient pas claires ?
- Avez-vous mis en place des actions (réunions, formations...) pour accompagner cette compréhension ?

3. Adhésion

- Globalement, comment avez-vous perçu la réaction des équipes face à ce changement ?
- Avez-vous mis en œuvre des actions pour encourager l'adhésion ?
- Avez-vous rencontré des résistances ? Comment les avez-vous gérées ?

4. Participation

- Les collaborateurs ont-ils été impliqués à certains moments du projet ?
- Avez-vous organisé des espaces d'échange ou de co-construction ?
- Pensez-vous que cette participation a eu un effet positif sur le changement ?

ANNEXE B : Guide d'entretien avec les collaborateurs

Bonjour et merci de prendre le temps de participer à cet entretien. Je m'appelle TAYEB SORAYA THIZIRI étudiante à l'ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT et je mène une étude sur la conduite du changement dans le cadre de l'évaluation de la transformation digitale en se basant sur quatre indicateurs information, compréhension, adhésion et participation.

Toutes les informations partagées resteront confidentielles et seront utilisées uniquement dans le cadre de cette étude.

PROFIL PROFESSIONNEL :

- Quelle est votre fonction actuelle dans l'entreprise ?
- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
- À quel département/service êtes-vous rattaché(e) ?

1. Information :

- Avez-vous été informé(e) du changement qui a eu lieu ? Comment cela s'est-il passé ?
- Avez-vous trouvé que les informations étaient claires et faciles à comprendre ?
- Selon vous, les informations reçues étaient-elles suffisantes pour comprendre ce qu'il se passait ?

2. Compréhension :

- Avez-vous compris pourquoi ce changement a été mis en place ? Ce qu'il visait à améliorer ?
- Cela vous a semblé cohérent, utile ?
- Avez-vous bénéficié d'un accompagnement pour mieux comprendre ce changement ? (réunions, formations...)

3. Adhésion

- Étiez-vous plutôt favorable ou réticent(e) à ce changement au début ? Pour quoi ?
- Est-ce que y a eu des éléments qui vous ont motivé(e) ? D'autres qui vous ont freiné(e) ?
- Avez-vous ressenti des doutes, des inquiétudes, ou au contraire de la confiance ?

4. Participation

- Avez-vous eu l'occasion d'être consulté(e) ou de participer à ce changement ?
- Avez-vous pu exprimer vos idées ?
- Pensez-vous que votre participation a été prise en compte ?

ANNEXE C : Questionnaire d'évaluation de la digitalisation via le baromètre ICAP :

Ce questionnaire a pour but de comprendre comment vous vivez la transformation digitale. Nous voulons recueillir votre avis sur quatre aspects essentiels : l'information, la compréhension, l'adhésion et la participation.

L'objectif est de recueillir des données quantitatives permettant d'analyser le niveau de sensibilisation, d'implication et d'engagement des employés dans le processus de digitalisation, ce qui va nous permettre d'évaluer l'efficacité de ce processus de transformation.

Information : Cet indicateur permet de savoir si vous avez reçu les informations nécessaires concernant la transformation digitale.

• Avez-vous déjà entendu parler de projet de transformation digitale au niveau de l'entreprise ?

- Oui, régulièrement
- Oui, de temps en temps
- Oui, une seule fois
- Non, jamais

• Votre hiérarchie vous a-t-elle présenté les projets ?

- Oui, régulièrement
- Oui, de temps en temps
- Oui, une seule fois
- Non, jamais

• Avez-vous reçu des informations concernant les projets ?

- Oui, régulièrement
- Oui, de temps en temps
- Oui, une seule fois
- Non, jamais

• Avez-vous recherché des informations concernant les projets ?

- Oui, régulièrement
- Oui, de temps en temps
- Oui, une seule fois
- Non, jamais

2.Comprehension : Ici, nous voulons savoir si vous comprenez pourquoi la transformation digitale a été mise en place

- Comprenez-vous les objectifs et les modalités des projets ?
 - Oui, de manière exhaustive
 - Oui, de manière partielle
 - Non, mais j'aimerais
 - Non, pas du tout
- Avez-vous sollicité des personnes ou des experts pour une meilleure compréhension des projets ?
 - Oui, de manière exhaustive
 - Oui, de manière partielle
 - Non, mais j'aimerais
 - Non, pas du tout
- Avez-vous une idée claire de ce qui changera pour vous ?
 - Oui, de manière exhaustive
 - Oui, de manière partielle
 - Non, mais j'aimerais
 - Non, pas du tout
- Vous êtes-vous documenté sur les projets et leurs thématiques ?
 - Oui, de manière exhaustive
 - Oui, de manière partielle
 - Non, mais j'aimerais
 - Non, pas du tout

3.Adhesion : Cet indicateur évalue dans quelle mesure vous soutenez la transformation digitale et si vous vous sentez impliqué(e) dans sa réussite.

- Pensez-vous que ces projets soient utiles pour l'entreprise ?
 - Oui, complètement
 - Oui, dans l'ensemble
 - Oui, un peu

- Non, pas du tout
- Pensez-vous que ces projets soient utiles pour votre activité ?
- Oui, complètement
- Oui, dans l'ensemble
- Oui, un peu
- Non, pas du tout
- Pensez-vous que ces projets soient bien accueillis par les salariés ?
- Oui, complètement
- Oui, dans l'ensemble
- Oui, un peu
- Non, pas du tout
- Pensez-vous que toutes les conditions soient réunies pour la réussite des projets ?
- Oui, complètement
- Oui, dans l'ensemble
- Oui, un peu
- Non, pas du tout

4.Participation : Nous voulons aussi comprendre si vous avez eu l'occasion de vous exprimer à propos de la transformation. Cet indicateur permet de mesurer votre implication personnelle et l'ouverture de l'organisation aux avis des collaborateurs.

- Avez-vous participé à des réunions concernant les projets ?
- Oui, c'est une priorité
- Oui, de manière partielle
- Non, mais j'aimerais
- Non, et ça ne m'intéresse pas
- Avez-vous produit des diagnostics, analyses et propositions pour les projets ?
- Oui, c'est une priorité
- Oui, de manière partielle
- Non, mais j'aimerais
- Non, et ça ne m'intéresse pas

• Avez-vous envisagé une intégration des éléments du projet dans votre activité ?

- Oui, c'est une priorité
- Oui, de manière partielle
- Non, mais j'aimerais
- Non, et ça ne m'intéresse pas

• Avez-vous testé certains éléments des projets dans votre activité ?

- Oui, c'est une priorité
- Oui, de manière partielle
- Non, mais j'aimerais
- Non, et ça ne m'intéresse pas

ANNEXE D : Profil professionnel des participants aux entretiens

| | Nom | Fonction actuelle | Ancienneté dans le poste | Service/ Département |
|-----------------------|------------------------|---|---------------------------------|---|
| Collaborateurs | Collaborateur A | Spécialiste senior en communication interne | 3 ans | Direction des Ressources Humaines |
| | Collaborateur B | Spécialiste workforce planning | 1 an | Département RH – Service Workforce Planning |
| | Collaborateur C | Spécialiste senior CSR | 2 ans | Corporate affaires |
| Managers | Manager A | Spécialiste senior transformation digitale | 3 ans | Département RH |
| | Manager B | Directeur adjoint talent et développement RH | 3 ans | Direction des RH |
| | Manager C | Spécialiste senior transformation et project management | 6 mois | Département RH – Service Transformation et Project Management |

Source : Elaboré par nous même

ANNEXE E : Vision managériale de la transformation digitale

| Éléments | Manager A | Manager B | Manager C |
|-------------------------------|---|--|--|
| Description du projet | Projet de numérisation et de modernisation visant à faciliter les tâches des collaborateurs (clients internes). | Projet de dématérialisation totale des processus via des smart workflows (zéro papier). | Intégration de la technologie dans les activités de l'entreprise pour en améliorer l'efficacité globale. |
| Rôle dans le projet | Chef de projet (Project Owner RH). | Élaboration et mise en œuvre de programmes de formation pour accompagner le changement. | Accompagnement, gestion des projets et coordination des parties prenantes dans les différentes phases. |
| Objectifs stratégiques | - Modernisation des processus internes. - Réduction des coûts et du temps. - Alignement avec les tendances digitales. | - Amélioration de la performance. - Renforcement de la compétitivité. | - Optimisation des ressources internes. - Amélioration de l'expérience client (le « end user »). |
| Vision globale | Adopter les standards du digital pour rester leader dans le secteur des télécommunications en Algérie. | Créer un environnement de travail plus fluide, automatisé et réactif aux besoins des collaborateurs. | Valoriser l'innovation technologique comme levier stratégique de performance et de transformation durable. |

Source : Elaboré par nous même

ANNEXE F : Synthèse thématique des entretiens selon les indicateurs ICAP ; du point de vue collaborateurs

| Entretien | Thème | Réponses | Points Clés |
|------------------------|----------------------|---|--|
| Collaborateur A | Information | Oui, communication multiple, claire, accessible. Besoin de relais terrain pour assimiler. | Canaux de communication : emails, réunions, publications sur Workplace. Information claire et suffisante. |
| | Compréhension | Oui, transformation numérique vue comme un levier stratégique. | Pourquoi du changement : modernisation, digitalisation, efficacité. |
| | Adhésion | Favorable au changement, motivée par l'aspect pratique. Début avec inquiétude, puis curiosité et confiance. | Motivation : gain de temps, automatisation. Freins : prise en main des outils. Emotion: inquiétude puis confiance. |
| | Participation | Consultée, mais pas d'opportunité d'exprimer ses idées. | Consultation via sondages internes, mais pas d'expression d'idées. |
| Collaborateur B | Information | Informé via mails, informations jugées claires mais pas très détaillées. | Information globale suffisante mais manque de détails spécifiques. |
| | Compréhension | A compris les objectifs du changement (fluidité, modernisation), a bénéficié de formations. | Changement perçu comme cohérent et utile. Accompagnement reçu. |
| | Adhésion | Favorable au changement dès le départ, motivé par la simplification du travail. Confiance globale. | Motivation forte grâce à la facilité d'exécution. Aucune inquiétude majeure. |
| | Participation | Impliqué dans le projet selon sa fonction, a pu exprimer ses idées. | Participation réelle, sentiment d'avoir été écouté. |
| Collaborateur C | Information | Oui, communication claire mais informations insuffisantes pour tout comprendre. | Communication interne claire mais insuffisante. |
| | Compréhension | Oui, transformation nécessaire pour rester à jour avec l'entreprise. | Raisons du changement : adopter le digital, rester compétitif. |
| | Adhésion | Neutre, aucune inquiétude. Pas d'éléments motivants | Neutre au début, aucune réticence majeure. Peu d'impact sur ses tâches. |

| Entretien | Thème | Réponses | Points Clés |
|------------------|----------------------|--|---|
| | | spécifiques, mais aucun frein. | |
| | Participation | A eu l'opportunité d'exprimer des retours, espère qu'ils ont été pris en compte. | Participation indirecte, retour d'idées pris en compte. |

Source : Elaboré par nous même

ANNEXE G : Synthèse thématique des entretiens selon les indicateurs ICAP ; du point de vue managers

| Entretien | Thème | Réponses | Points Clés |
|------------------|----------------------|--|--|
| Manager A | Information | Mails, Workplace, mais insuffisant. Certaines informations manquaient. | Moyens utilisés : communication interne, mails, Workplace. Manque de clarté dans certaines informations. |
| | Compréhension | Beaucoup de retours indiquent des manques de compréhension. Séances de formation mises en place. | Séances de travail et brainstorming pour clarifier. |
| | Adhésion | Résistances parfois indirectes. Gérées avec feedback et séances de coaching. | Adhésion variable selon critères (âge, catégorie). Résistances gérées par feedback et communication. |
| | Participation | Oui, les participants ont joué un rôle majeur dans la conduite du changement. | Collaborateurs impliqués dans le projet, séances de co-construction organisées. |
| Manager B | Information | Communication claire, évaluée via fiches d'évaluation lors des formations. | Plan de formation et communication pour accompagner le changement. |
| | Compréhension | Formation des managers, période de transition de 3 mois, suivi par réunions et coaching. | Formations et coaching pour assurer la bonne compréhension du changement. |
| | Adhésion | Réactions généralement positives, actions de suivi via tableaux de bord. | Réactions globalement satisfaisantes. Résistances gérées via accompagnement. |
| | Participation | Oui, participation lors des phases de pilotage, retours terrain positifs. | Collaborateurs impliqués, surtout dans les phases de pilotage et comités de projet. |
| Manager C | Information | Utilisation de mails, communiqués, intranet. Information jugée globalement claire. Diffusion évaluée via sondages. | Communication multicanal, évaluation du niveau de compréhension par sondages internes. |
| | Compréhension | Réunions, guides utilisateurs, retours par mails et actions de formation pour accompagner. | Dispositif structuré d'accompagnement à la compréhension, feedback via différents canaux. |
| | Adhésion | Réaction positive dans l'ensemble, peu de résistances mais plutôt des | Incompréhensions gérées par communication et formation continue. |

| Entretien | Thème | Réponses | Points Clés |
|------------------|----------------------|--|---|
| | | incompréhensions rapidement levées. | |
| | Participation | Owners impliqués selon leur périmètre, espaces de feedback via sondages. | Implication ciblée, effet positif reconnu sur l'amélioration du projet. |

Source : Elaboré par nous même

ANNEXE H : Analyse des entretiens selon la problématique de recherche

| Question de recherche | Entretien 1 (Collaborateur A) | Entretien 2 (Collaborateur B) | Entretien 3 (Collaborateur C) |
|---|--|---|---|
| 1/ Une communication claire et accessible favorise une meilleure compréhension des objectifs de la transformation digitale par les collaborateurs. | Communication claire et accessible (emails, réunions, Workplace). Bonne assimilation de l'information. | Communication claire via mails, jugée facile à comprendre. Manque de détails noté. | Communication claire, mais insuffisante. Clarté présente, mais difficulté dans l'accessibilité. |
| 2/ Une meilleure compréhension du changement renforce l'adhésion des collaborateurs à la transformation digitale. | Bonne compréhension (raisons : modernisation, efficacité). Relativement adhérente, confiance renforcée après des explications. | Compréhension globale des objectifs (fluidité, évolution). Apport de formations pour renforcer cette compréhension. | Compréhension claire du changement (adoption du digital), mais adhésion neutre. |
| 3/ L'adhésion des collaborateurs au projet de transformation digitale constitue un facteur déterminant de l'appropriation efficace du changement. | Adhésion au changement après des explications, appropriation effective du changement. | Forte adhésion dès le départ, motivée par la simplification des tâches. Climat de confiance. | Absence d'opposition, mais pas de forte adhésion. L'adhésion n'est pas déterminante pour son appropriation. |
| 4/ Une implication active des collaborateurs dans le projet de digitalisation renforce leur appropriation du processus de transformation. | Pas d'implication active, mais mentionne que l'implication facilitera l'assimilation du changement. | Implication directe dans le projet, participation à travers sa fonction, idées prises en compte. | Peu impliqué dans le projet, aucune forte résistance, mais absence d'implication active. |

Source : Elaboré par nous même

ANNEXE I : Analyse des entretiens selon la problématique de recherche

| Question de recherche | Entretien 4 (Manager A) | Entretien 5 (Manager B) | Entretien 6 (Manager C) |
|---|--|--|--|
| 1/ Une communication claire et accessible favorise une meilleure compréhension des objectifs de la transformation digitale par les collaborateurs. | Communication claire et accessible via emails et Workplace, mais certaines zones d'ombre. | Utilisation de plusieurs canaux, mais nécessité de formations pour clarifier certains points. | Communication multicanale (communiqués, mails, intranet). Clarté perçue globalement suffisante. |
| 2/ Une meilleure compréhension du changement renforce l'adhésion des collaborateurs à la transformation digitale. | Formation et retours sur la compréhension du changement. Résistances restent présentes. | Formation et feedbacks renforcent l'adhésion. Compréhension renforce l'adhésion au changement. | Des réunions, communiqués, guides et formations ont accompagné la compréhension. Des retours ont été exploités pour l'améliorer. |
| 3/ L'adhésion des collaborateurs au projet de transformation digitale constitue un facteur déterminant de l'appropriation efficace du changement. | L'adhésion est cruciale pour surmonter les résistances et réussir l'appropriation. | L'adhésion des collaborateurs est essentielle pour une appropriation réussie du changement. | Réaction globalement positive des équipes. Incompréhensions gérées par accompagnement ciblé. |
| 4/ Une implication active des collaborateurs dans le projet de digitalisation renforce leur appropriation du processus de transformation. | Collaboration active des collaborateurs dans les projets pilotes renforce leur adoption du changement. | Implication active des collaborateurs dans les phases de pilotage renforce leur appropriation du changement. | Implication des owners selon leurs scopes. Sondages utilisés comme outil de co-construction. Impact positif perçu. |

Source : Elaboré par nous même