

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 للمناجنت
القلية

Mémoire de fin d'études

Pour obtenir un Master Académique en Management
des organisations

**L'impact de la digitalisation sur l'agilité
Individuelle au travail
Algérie Télécom – KHENCHELA-**

Élaboré par

LAADJEL Abdelbasset

LAADJEL Abdelmouaiz

Encadrer par

Dr. A. MANSOUR

Année universitaire 2023/2024

RESUME :

Ce mémoire examine l'impact de la digitalisation sur l'agilité individuelle des employés d'Algérie Télécom à Khenchela. À travers une enquête par questionnaire, il évalue comment la digitalisation influence la proactivité, l'adaptabilité et la résilience des employés. Les résultats montrent que la digitalisation améliore significativement ces trois aspects de l'agilité individuelle. Cette étude propose des recommandations pour renforcer l'agilité des employés face aux défis digitaux, offrant ainsi des perspectives pour une meilleure gestion des ressources humaines et des stratégies organisationnelles adaptées aux évolutions technologiques.

Mots clés : Digitalisation, Agilité, Agilité individuelle, Proactivité, adaptabilité, Résilience

Abstract:

This dissertation investigates the impact of digitalization on individual agility among employees of Algérie Télécom in Khenchela. Through a questionnaire survey, it assesses how digitalization influences employees' proactivity, adaptability, and resilience. The findings reveal that digitalization significantly enhances these aspects of individual agility. The study offers recommendations to enhance employee agility in the face of digital challenges, providing insights for better human resource management and organizational strategies that adapt to technological advancements.

Keywords: Digitization, Agility, Individual Agility, Proactivity, adaptability, Resilience

ملخص:

يدرس هذا البحث تأثير الرقمنة على المرونة الفردية للموظفين في شركة اتصالات الجزائر بولاية خنشلة. من خلال استبيان، يقيم كيفية تأثير الرقمنة على المبادرة الذاتية والقدرة على التكيف والمرونة لدى الموظفين. أظهرت النتائج أن الرقمنة تعزز بشكل كبير هذه الجوانب الثلاثة من المرونة الفردية. يقدم هذا البحث توصيات لتعزيز مرونة الموظفين في مواجهة التحديات الرقمية، مما يوفر رؤى لتحسين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات التنظيمية المتكيفة مع التقدم التكنولوجي.

الكلمات الرئيسية: التمكين الرقمي، الرشاقة، الرشاقة الفردية، التفاعلية، التأقلم ، الصمود

REMERCIEMENTS

Avant tout, je remercie Dieu le tout puissant qui m'a donné le courage et la puissance pour accomplir ce travail.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon encadrante **Mme. MANSOUR**

Amina, Je le remercie de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé.

Je ne saurais passer sous silence ma reconnaissance infinie envers mes parents bien-aimés, dont le soutien indéfectible et les encouragements inlassables ont été le pilier inébranlable sur lequel repose ma réussite.

LAADJEL Abdelmouaiz

REMERCIEMENTS

Avant tout, je remercie Dieu le tout puissant qui m'a donné le courage et la puissance pour accomplir ce travail.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon encadrante **Mme. MANSOUR Amina**, Je la remercie de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé.

J'adresse mes sincères remerciements à **Mme. CHADER Souad** et **M. BEKHITI Ali** pour leur soutien précieux, leur expertise et leurs conseils éclairés tout au long de mon parcours académique.

Je tiens à exprimer mes plus sincères remerciements à **Mme. CHERRABEN Nadia**, mon encadrante à **Algérie Télécom Khenchela**, pour sa guidance précieuse, son soutien constant et son engagement inébranlable tout au long de la réalisation de ce mémoire. Ses conseils éclairés et son expertise ont été d'une valeur inestimable, et ont grandement contribué à l'aboutissement de ce travail. Je suis profondément reconnaissant(e) pour son dévouement et sa bienveillance.

Je ne saurais passer sous silence ma reconnaissance infinie envers mes parents bien-aimés, dont le soutien indéfectible et les encouragements inlassables ont été le pilier inébranlable sur lequel repose ma réussite.

Voglio ringraziare la mia adorabile sorella per essere stata al mio fianco e per avermi sostenuto nel mio percorso accademico.

Mes Amis : Diffelah Walae , Djourdam Mouhamed, Sidimoussa Brahim, Bensaïd Abdelmadjid , Boussalem Achref , Ghilani Imad Eddine.



“MAY WE MEET AGAIN”

LAADJEL Abdelbasset

Sommaire

RESUME EN TROIS LANGUES	c,d,e
REMERCIEMENTS	f,g
LISTE DES TABLEAUX	m
LISTE DES FIGURES	n
INTRODUCTION GENERALE	2
Contexte de la recherche.....	3
Importance de la recherche.....	4
Objectifs de recherche.....	5
Problématique.....	6
Les hypothèses.....	6
Modèle de recherche.....	7
Cadre méthodologique global.....	8
Architecture du mémoire.....	8
CHAPITRE 1 : Le cadre conceptuel de la recherche	10
Section01. La revue de littérature	13
1. L’impact de la digitalisation sur l’agilité organisationnelle.....	13
1.1 Les modèles sur l’agilité organisationnelle.....	13
1.2 Les recherches sur la digitalisation et l’agilité organisationnelle.....	15
2. Digitalisation et agilité individuelle.....	17
Section02. Le cadre conceptuel	22
1. La digitalisation.....	22
1.1 Définition de la digitalisation	22
1.2 La différence entre digitalisation et la numérisation.....	27
1.3 L’historique de la digitalisation.....	28
1.4 Les outils digitaux.....	29
2. L’agilité :.....	31
2.1 Définition de l’agilité organisationnelle	31
2.2. Historique d’émergence de l’agilité organisationnelle.....	33
2.3 Les dimensions de l’agilité organisationnelle.....	35

3.1. Réactivité.....	36
3.1.1 Définition.....	36
3.1.2 Opérationnalisation de la dimension.....	36
3.2. Flexibilité.....	36
3.2.1 Définition.....	36
3.2.2 Opérationnalisation de la dimension.....	37
3.3. Compétence.....	37
3.3.1 Définition.....	37
3.3.2 Opérationnalisation de la dimension.....	37
3.4. Rapidité.....	38
3.4.1 Définition.....	38
3.4.2 Opérationnalisation de la dimension.....	38
4. Le passage de l'agilité organisationnelle à individuelle.....	39
4.1 L'importance de la dimension humaine dans l'agilité organisationnelle.....	39
4.2 Définition de l'agilité individuelle.....	40
4.3 Les dimensions de l'agilité organisationnelle appliquées à l'agilité individuelle.....	40
4.3.1 La proactivité.....	41
4.3.2 L'adaptabilité.....	43
4.3.3 La résilience.....	44
CHAPITRE 2 : Cadre Organisationnel et méthodologie de la recherche.....	48
Section 01. Présentation de l'Organisme d'accueil.....	50
1. Aperçu sur l'entreprise.....	50
2. Statut juridique.....	52
3. Vocation.....	52
4. Missions et objectifs.....	52
5. Situation géographique.....	53
6. Organigramme Directions d'Algérie Télécom (Niveau général).....	54
7. Organigramme Directions d'Algérie Télécom (Niveau local).....	55
8. Présentation de l'organigramme d'accueil.....	56

Section 02. Cadre méthodologies de recherche.	61
1. Posture épistémologique.	61
1.1 Une position de post-positivisme.	61
1.2 Le monde de raisonnement.	61
2. Approche méthodologique.	62
3. Outils de collecte de données.	63
4. Description des outils de recueil des données.	64
4.1 Revues de la littérature.	65
4.2 Conception du questionnaire.	65
4.3 Validation et test du questionnaire.	66
4.4 La sélection de l'échantillon.	66
4.5 Collecte des données.	67
4.6 Analyse des données.	67
4.6.1 Outil d'analyse.	67
4.6.2 Les méthodes statistique utiliser.	67
 CHAPITRE 3 : RESULTAT ET DISCUSSION	69
 Section01. La description et l'analyse des résultats du questionnaire.	72
1. Test de fiabilité (alpha-cronbach).	72
2. Description de l'échantillon d'étude.	75
2.1. Répartition de l'échantillon selon le genre.	75
2.2. Répartition de l'échantillon selon l'âge.	76
2.3. Répartition de l'échantillon selon le département d'appartenance.	77
2.4. Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.	78
2.5. Répartition de l'échantillon selon le niveau de maitrise des TIC.	79
3. Analyse des variables.	80
3.1 Analyse de la variable digitalisation.	80
3.2 Analyse de la variable proactivité.	81
3.3 La sous variable l'adaptabilité.	82
3.4 La sous variable résilience.	83
 Section02. Test des hypothèses et discussion	85
1. Test de Manova	85
2. La relation entre la variable indépendante et dépendante.	86

3. Test de l'hypothèse principal.....	87
4. Test des hypothèses secondaires.....	88
4.1 Hypothèse secondaire 1.....	88
4.2 Hypothèse secondaire 2.....	89
4.3 Hypothèse secondaire 3.....	89
5. Synthèse et discussion des résultats.....	91
CONCLUSION GENERALE	93
BIBLIOGRAPHIE	96
ANNEXES	104
Annexe A : le questionnaire d'enquête.....	105
Annexe B : Exemples d'outils digitaux.....	115
Annexe C : Tableau des Tests de Normalité.....	118
Annexe D : Résultats de chapitre 3.....	120

LISTE DES TABLEAUX :

Tableau N°01 : Une multitude de définitions de la digitalisation.....	22
Tableau N°02 : Statistiques de connectivité et distribution.....	51
Tableau N°03 : Statistiques de Fiabilité de l'Échelle : Alpha de Cronbach.....	72
Tableau N°04 : Statistiques de Fiabilité de la digitalisation.....	72
Tableau N°05 : Statistiques de Fiabilité de la proactivité.....	73
Tableau N°06 : Statistiques de Fiabilité de l'adaptabilité.....	73
Tableau N°07 : Statistiques de Fiabilité la résilience.....	74
Tableau N°08 : Statistiques de Fiabilité de l'Échelle : Alpha de Cronbach	
Tableau N°09 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la variable sexe.....	76
Tableau N°10 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la variable groupe d'âge.....	77
Tableau N°11 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la variable groupe département.....	78
Tableau N°12 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la variable groupe Expérience.....	79
Tableau N°13 : Statistiques Descriptives de la digitalisation	80
Tableau N°14 : Statistiques Descriptives de la Proactivité au Travail.....	81
Tableau N°15 : Statistiques Descriptives de l'adaptabilité au Travail.....	82
Tableau N°16 : Statistiques Descriptives de la résilience au Travail.....	83
Tableau N°17 : Analyse multivariée des effets de la digitalisation : Valeurs des tests et Signification.....	85
Tableau N°18 : Corrélations entre la Digitalisation, la Proactivité, l'Adaptabilité et la Résilience des Employés.....	86
Tableau N°19 : Statistiques du modèle de régression (Digitalisation).....	87
Tableau N°20 : Statistiques Descriptives de l'adaptabilité au Travail (Proactivité).....	88
Tableau N°21 : Statistiques Descriptives de la résilience au Travail (Adaptabilité).....	89
Tableau N°22 : Statistiques Descriptives de la résilience au Travail (Résilience).....	90

LISTE DES FIGURES :

Figure N°01 : Modèle de recherche.....	08
Figure N°02 : Architecture de mémoire.....	09
Figure N°03 : Image satellite du siège de la direction Algérie Télécom Khenchela.....	53
Figure N°04 : Organigramme d'Algérie Télécom au niveau général	54
Figure N°05 : Organigramme d'Algérie Télécom au niveau local.....	55
Figure N°06 : Processus de collecte de données pour l'étude de l'impact la digitalisation de l'entreprise Algérie Télécom KHENCHELA	64
Figure N°07 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon le sexe.....	75
Figure N°08 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'âge	77
Figure N°09 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon département	78
Figure N°10 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'Expérience	78
Figure N°11 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'Expérience dans le domaine de la télécommunication	79

INTRODUCTION GENERALE

1. Contexte de la recherche :

La digitalisation est devenue un sujet de préoccupation majeure et un enjeu stratégique pour toutes les organisations, quelle que soit leur taille et leur secteur d'activité. Ce processus essentiel vise à transformer des processus traditionnels, des objets, des outils ou des professions en utilisant les technologies digitales pour les rendre plus performants. La transformation digitale est perçue comme un signe de progrès, permettant un flux d'information rapide et simplifiant les actions du quotidien. De nombreuses entreprises adoptent de nouvelles démarches informatiques pour rester compétitives et développer leur rentabilité. **(Vincent & Emmanuel, 2017)**

La digitalisation représente une opportunité pour les entreprises en termes de capitalisation sur les nouvelles technologies, de création de la valeur et bénéficier de nouvelles opportunités business. Cette évolution implique des changements importants au sein de l'organisation, allant du business-modèle jusqu'aux méthodes de management. Les enjeux de la digitalisation se définissent sur plusieurs plans, tels que l'organisation du travail, les ressources humaines, la circulation de l'information, la qualité de l'information, et les économies matérielles et énergétiques. **(Vincent & Emmanuel, 2017)**

Ainsi, la digitalisation est un levier essentiel pour la compétitivité des entreprises, leur permettant de s'adapter aux évolutions du marché et de répondre aux attentes des clients. **(Vincent & Emmanuel, 2017)**. Ces différents avantages offerts par la digitalisation s'articulent aujourd'hui de ce qu'on dénomme l'agilité.

L'agilité, bien qu'elle ait été popularisée dans le domaine de l'informatique avec l'avènement du Manifeste Agile en 2001, trouve ses origines bien avant cette période. En réalité, elle n'est pas spécifiquement liée à l'informatique, mais plutôt à la transformation des organisations en général. Ses fondements peuvent être retracés à des projets historiques tels que le projet Manhattan pendant la Seconde Guerre mondiale, qui ont été menés de manière agile, mettant en avant la collaboration, la flexibilité et la rapidité d'exécution.

Cette approche a évolué pour s'adapter à divers domaines, y compris celui de l'entreprise. Lorsqu'elle est appliquée au contexte de l'entreprise, l'agilité peut prendre différentes formes, reflétant les divers niveaux d'organisation. Elle peut se manifester à l'échelle de l'organisation dans son ensemble, à l'échelle des départements ou encore à l'échelle individuelle. À l'échelle de l'organisation, elle vise à transformer l'ensemble de la structure pour favoriser la flexibilité,

la réactivité et la collaboration. Au niveau départemental, elle peut se concentrer sur des unités spécifiques pour améliorer leur agilité et leur capacité à s'adapter rapidement aux changements. Enfin, à l'échelle individuelle, elle se traduit par des pratiques et des comportements favorisant l'adaptabilité, l'innovation et la prise d'initiative chez chaque membre de l'organisation.

Dans ce mémoire, notre objectif est d'étudier spécifiquement l'agilité individuelle. En nous concentrant sur ce niveau, nous aspirons à comprendre comment les individus interagissent avec leur travail et leur environnement professionnel dans un contexte en constante évolution. (R . Mitson, 2023).

2. Importance de la recherche :

Dans le cadre du présent travail, nous avons choisi d'étudier l'impact de la digitalisation sur l'agilité des employés au travail dans le contexte algérien. Théoriquement, L'agilité est vue comme une philosophie, un état d'esprit et des méthodes. Dans notre recherche, nous nous intéressons essentiellement à la perception de l'agilité en tant que philosophie, même si celle-ci est souvent indissociable de certains éléments méthodologiques. Notre unité d'analyse étant les acteurs impliqués dans des projets « agiles », nous définirons l'agilité « comme le résultat de pratiques collaboratives qui émergent au sein d'une équipe projet » (**Gentil et Chédotel, 2018, p.105**).

L'importance de la recherche sur l'impact de la digitalisation sur l'agilité individuelle au travail dans l'entreprise Algérie Télécom à Khenchela réside dans plusieurs aspects clés.

Premièrement, cette recherche offre une opportunité d'approfondir la compréhension des effets de la digitalisation dans un contexte spécifique, celui de l'entreprise Algérie Télécom. En examinant de près comment la digitalisation influence l'agilité individuelle des employés, cette étude contribue à combler une lacune dans la littérature académique en mettant en lumière les réalités pratiques et les défis rencontrés par les travailleurs dans un secteur crucial comme les télécommunications.

Deuxièmement, cette recherche revêt une importance stratégique pour Algérie Télécom. En comprenant mieux les mécanismes par lesquels la digitalisation affecte l'agilité individuelle au travail, l'entreprise sera mieux équipée pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies efficaces de gestion du changement. Cela peut inclure des initiatives de formation et de

développement professionnel visant à renforcer les compétences des employés dans un environnement numérique en évolution constante.

Troisièmement, cette recherche a le potentiel d'apporter des avantages tangibles sur le plan organisationnel. En identifiant les liens entre la digitalisation, l'agilité individuelle et la performance organisationnelle, cette étude peut fournir des indications précieuses sur la manière dont Algérie Télécom peut optimiser son infrastructure technologique et ses processus opérationnels pour rester compétitive sur le marché en mutation des télécommunications.

Enfin, cette recherche revêt également une importance sociale, car elle peut contribuer à améliorer le bien-être des employés en favorisant un environnement de travail plus adaptatif et résilient. En comprenant les implications de la digitalisation sur les comportements et les attitudes des individus, cette recherche peut aider à promouvoir une culture organisationnelle qui valorise l'innovation, la collaboration et l'adaptabilité, tout en atténuant les risques de stress et de surmenage liés aux transformations technologiques.

En résumé, la recherche sur l'impact de la digitalisation sur l'agilité individuelle au travail dans l'entreprise Algérie Télécom à Khenchela revêt une importance significative à la fois sur le plan académique, organisationnel et social, offrant des perspectives précieuses pour la théorie et la pratique dans un contexte en constante évolution.

3. Objectifs de recherche :

Dans notre cas d'étude, et pour tenter de répondre à notre problématique, nous proposons d'atteindre les objectifs suivants :

- a. Examiner l'impact de la digitalisation sur la proactivité individuelle au travail.
- b. Analyser les effets de la digitalisation sur la résilience des travailleurs dans un environnement professionnel en constante évolution.
- c. Identifier les facteurs clés qui facilitent ou entravent l'agilité individuelle dans le contexte de la digitalisation.
- d. Proposer des recommandations pratiques pour l'entreprise Algérie télécom afin de favoriser une agilité individuelle efficace dans un monde digitalisé.

4. Problématique :

L'agilité individuelle est un champ de recherche qui suscite de plus en plus l'intérêt des chercheurs. Les travaux sur la thématique qui se sont développés jusqu'à maintenant ont tenté de déterminer les facteurs déterminants à l'émergence de l'agilité des employés comme: la communication (**Muhamedi et Ariffin, 2017; Lee et al. 2019**), la prise de décision (**Muduli, 2016; Alavi et al. ,2014**) et le travail d'équipe (**Ibrahim et Mona, 2018; Varshney & Varsney, 2020**).

Pour ce qui est du rôle de la digitalisation dans l'émergence de l'agilité individuelle, objet de notre étude, deux types de recherches contradictoires peuvent être recensées. D'une part celles qui insistent sur l'impact positif de la digitalisation sur le développement de l'agilité des employés. D'autre part d'autres recherches se sont focalisées sur les impacts négatifs du digital.

Pour le cas de l'Algérie, le thème de l'agilité individuelle au travail n'a pas été à notre connaissance exploré dans le cadre de d'autres travaux. (Adel Ben Mbarek,2022) (BOUMESBAH, N,2020) (Lucía et al ; 2020) (Rini et al ; 2022)

Devant ce constat, il nous a semblé utile de développer une recherche sur la digitalisation et l'agilité individuelle au travail, en tentant de répondre à la question de savoir :

Quel est l'impact de la digitalisation sur l'agilité individuelle des employés de l'entreprise Algérie Télécom KHENCHELA ?

De cette question principale découle les questions secondaires suivantes :

- Quel est l'impact de la digitalisation sur la proactivité des employés de l'entreprise ?
- Quel est l'impact de la digitalisation sur l'adaptabilité des employés de l'entreprise ?
- Quel est l'impact de la digitalisation sur la résilience des employés de l'entreprise ?

5. Les hypothèses :

Le contexte de la recherche sur l'impact de la digitalisation sur l'agilité individuelle au travail dans l'entreprise Algérie Télécom à Khenchela est d'une importance capitale. En tant que fournisseur majeur de services de télécommunications en Algérie, Algérie Télécom est confronté à un environnement professionnel en constante évolution, marqué par les avancées rapides des technologies de l'information et de la communication (TIC). Pour demeurer compétitive dans ce marché dynamique, l'entreprise doit s'adapter rapidement aux nouvelles exigences imposées par la digitalisation, qui implique l'intégration de technologies numériques

à tous les niveaux des opérations commerciales. Dans ce contexte, les hypothèses de recherche revêtent une importance particulière. Premièrement, il est supposé que la digitalisation a un impact sur la proactivité des employés, incitant ces derniers à prendre des initiatives et à anticiper les besoins de l'entreprise et des clients, grâce à l'automatisation et à l'accès facilité aux informations. Deuxièmement, la digitalisation est censée avoir un impact sur l'adaptabilité des individus au travail, en leur permettant de s'ajuster plus rapidement aux changements dans leur environnement professionnel, qu'il s'agisse de processus, de technologies ou de méthodes de communication. Enfin, il est supposé que la digitalisation renforce la résilience des employés en facilitant l'accès aux ressources et en améliorant la flexibilité des processus, les préparant ainsi à faire face aux défis et aux obstacles rencontrés dans leur travail quotidien. Ces hypothèses soulignent la nécessité de comprendre l'impact multidimensionnel de la digitalisation sur le travail, en mettant en lumière son influence sur les comportements, les compétences et les attitudes des individus au sein de l'entreprise. Une analyse approfondie de ces questions pourrait fournir des informations cruciales pour aider Algérie Télécom à tirer pleinement parti des avantages de la digitalisation, tout en atténuant ses éventuels effets négatifs sur le bien-être des employés et sur la culture organisationnelle.

Hypothèse principale : La digitalisation a un impact significatif statistiquement sur l'agilité individuelle des employées d'Algérie télécom Khenchela.

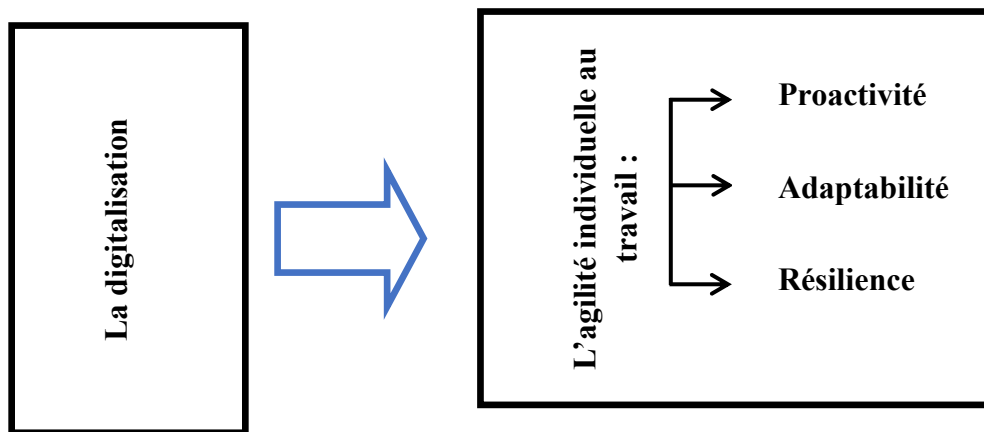
- Sous hypothèses question de recherche :

- La digitalisation a un impact significatif statistiquement sur la proactivité des employées.
- La digitalisation a un impact significatif statistiquement sur l'adaptabilité des employées.
- La digitalisation a un impact significatif statistiquement sur la résilience des employées.

6. Modèle de recherche :

Notre modèle de recherche consiste à déterminer la relation entre la variable indépendante "la digitalisation" et la variable dépendante "agilité individuelle au travail".

Figure 01 : Modelé de recherche



Source : élaborer par nous même

7. Cadre méthodologique global :

En accord avec notre approche, notre méthodologie s'appuie sur une analyse quantitative utilisant une démarche hypothético-déductive afin d'explorer de nouvelles dimensions et perspectives de notre sujet.

Notre recherche, axée sur la digitalisation et son influence sur l'agilité individuelle au travail, se concentre sur une étude de cas spécifique (Algérie Télécom KHENCHELA) et vise à répondre à nos questions de recherche. Nous prévoyons de mener une enquête par le biais d'un questionnaire adressé aux employés de l'entreprise afin d'évaluer l'impact de la digitalisation sur l'agilité individuelle. Selon notre point de vue, la méthode quantitative offre une mesure précise et objective de l'impact de la digitalisation sur l'agilité individuelle, facilitant l'analyse statistique et la généralisation des résultats à une vaste audience.

8. Architecture du mémoire :

Notre recherche est structurée en trois principaux chapitres. Tout d'abord, le premier chapitre consacré au cadre théorique, avec une section pour la revue de littérature, une section sur le cadre conceptuel. Ensuite, le second chapitre expose le cadre organisationnel : Présentation d'Algérie télécom et Le positionnement méthodologique Enfin, le troisième chapitre et une présentation de terrain de recherche, l'analyse et discussion des résultats et les recommandations. Et nous clôturons notre recherche avec une conclusion.

Introduction Générale

- Contexte de la recherche
- Importance de la recherche
- Objectifs de recherche
- Problématique
- Les hypothèses
- Modèle de recherche
- Cadre méthodologique global
- Architecture du mémoire

Chapitre 01.

Le cadre conceptuel de la recherche

Section01.

La revue de littérature

Section02.

Le cadre conceptuel

Chapitre 02.

Cadre Organisationnel et méthodologie de la recherche

Section01.

Cadre organisationnel :
Présentation d'Algérie télécom

Section02.

Le positionnement
méthodologique

Chapitre 03.

Résultats de la recherche et discussion

Section01.

La description et l'analyse des
résultats du questionnaire

Section02.

Test des hypothèses et
discussion

Conclusion générale

- Synthèse de la recherche
- Les apports de la recherche
- Limites et pistes de recherches futures

Figure 02

CHAPITRE 1

Le cadre conceptuel de la recherche

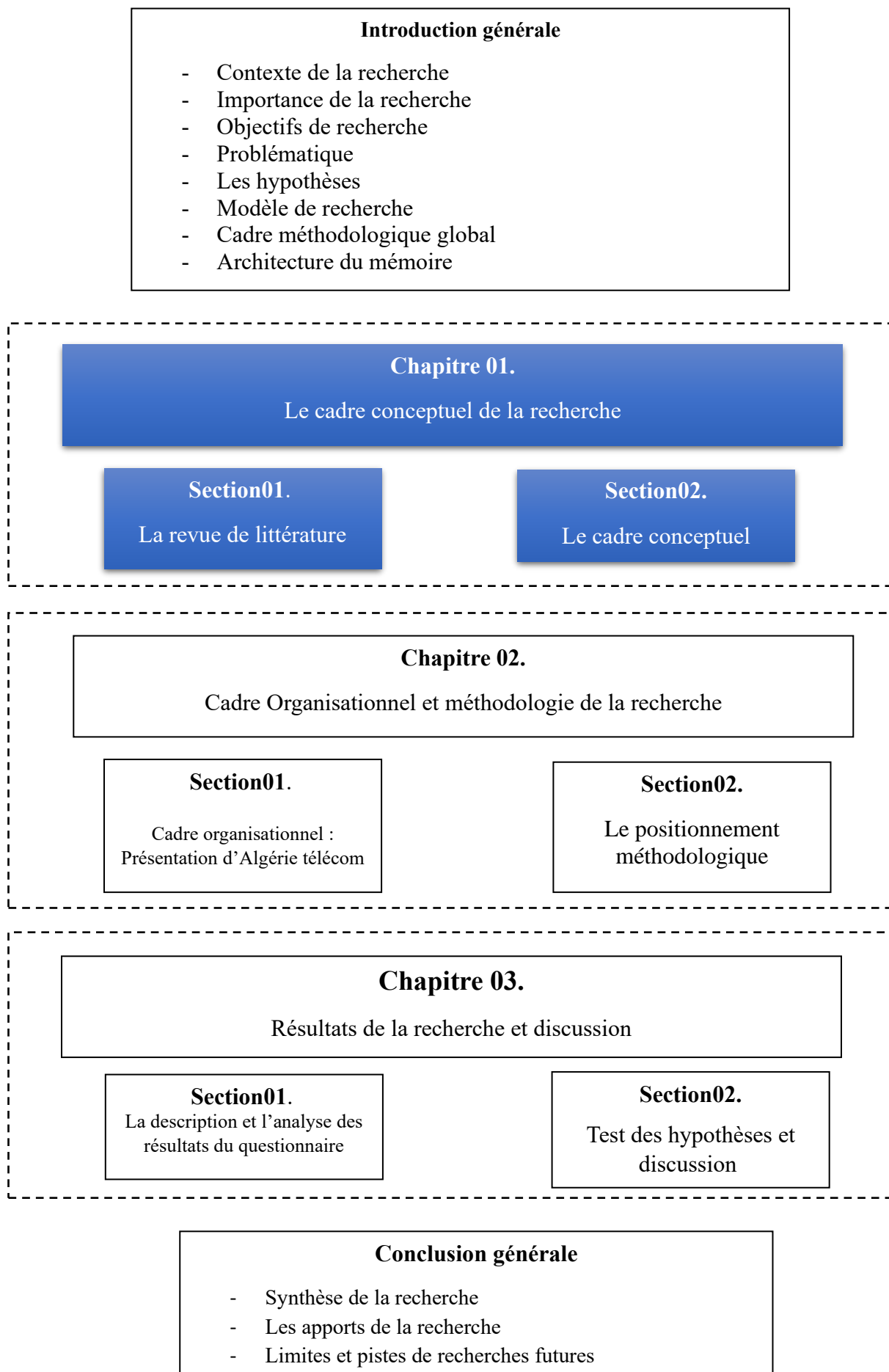


Figure 02

Auparavant, l'efficacité d'une entreprise était principalement évaluée sur la base de son organisation, sans tenir compte de l'aspect collaboratif. Cependant, avec la transition digitale actuelle, la créativité et l'innovation sont devenues des éléments essentiels. Or, l'innovation requiert la collaboration et la flexibilité. De ce fait, de nombreuses entreprises adoptent désormais un mode de fonctionnement « Agile », visant à mobiliser toutes les parties prenantes à toutes les étapes d'un projet) (BOUMESBAH ,N ,2020).

Pour répondre à ce besoin croissant d'agilité, les entreprises doivent s'équiper d'outils performants. Les outils traditionnels tels que les intranets ou les réseaux sociaux d'entreprise sont ainsi progressivement remplacés par de nouvelles plateformes de travail collaboratif, appelées les « Digital WorkPlace ». Des exemples notables de telles plateformes sont Google Suite et Office 365, offrant une gamme étendue de fonctionnalités accessibles facilement sur une seule et même plateforme. Ces plateformes, conçues avec une attention particulière à l'expérience utilisateur, éliminent les interfaces surchargées, difficiles à appréhender, et illisibles, facilitant ainsi la transition vers des pratiques de travail plus agiles et collaboratives.

Ce premier chapitre tente de s'intéresser au cadre théorique de la relation entre la digitalisation l'agilité individuelle en développant deux principales sections. Dans la première section il est question de présenter l'ensemble des recherches qui ont tenté de s'intéresser à l'impact de la digitalisation tant organisationnelle qu'individuelle. La deuxième section abordera le cadre conceptuel qui s'articule autour des concepts de digitalisation, agilité organisationnelle et agilité individuelle.

Section 1. La revue de littérature

Notre revue de littérature est organisée en deux sections. En premier lieu, nous avons identifié l'impact de la digitalisation sur l'agilité organisationnelle (1). Ensuite, nous avons abordé l'impact de la digitalisation sur l'agilité individuelle (2).

1. L'impact de la digitalisation sur l'agilité organisationnelle :

1.1. Les modèles sur l'agilité organisationnelle.

Les premiers modèles sur l'agilité organisationnelle offrent des perspectives variées sur l'intégration de l'agilité dans les pratiques managériales et couvrant les dimensions stratégiques, intermédiaires et opérationnelles de l'agilité organisationnelle, tout en mettant en évidence la réactivité, la flexibilité, la rapidité et la compétence (Adel Ben Mbarek, 2022). Parmi ces dimensions, nous retrouvons celles relative à la technologie : Le modèle de **Crocitto et Youssef (2003)** met l'accent sur les relations avec les parties prenantes et l'importance de la technologie de l'information. La roue de l'agilité de **Meredith et Francis (2000)** vise à garantir l'adaptation et la survie de l'entreprise dans un environnement dynamique, en soulignant l'importance de la technologie avancée. Le modèle **d'Amos et Seater (2000)** se concentre sur la veille, la réactivité et l'apprentissage pour s'adapter aux changements du marché. Le modèle d'agilité organisationnelle de **Charbonnier-Voirin (2011)** identifie trois niveaux d'intégration de l'agilité, mettant en avant la coopération et la création de valeur pour les clients.

A) Modèle de Crocitto et Youssef (2003) :

Ce modèle, proposé par **Crocitto et Youssef**, met en avant l'importance des relations avec les parties prenantes et la technologie de l'information dans l'agilité organisationnelle. Il souligne que pour être agile, une organisation doit cultiver des relations solides avec ses parties prenantes, telles que les clients, les fournisseurs, les employés, etc. Ces relations doivent être basées sur la confiance, la transparence et la collaboration pour faciliter l'adaptation rapide aux changements du marché et répondre efficacement aux besoins des clients. De plus, le modèle insiste sur l'utilisation efficace des technologies de l'information pour favoriser la communication, l'innovation et la prise de décision rapide.

B) Roue de l'agilité de Meredith et Francis (2000) :

La roue de l'agilité, développée par **Meredith et Francis**, est une approche visant à garantir l'adaptation et la survie de l'entreprise dans un environnement dynamique. Ce modèle met l'accent sur l'importance de la technologie avancée dans la construction de l'agilité organisationnelle. Il propose que les entreprises doivent investir dans des technologies de pointe pour améliorer leur capacité à réagir rapidement aux changements du marché, à s'adapter aux nouvelles conditions et à saisir les opportunités émergentes. La roue de l'agilité identifie plusieurs dimensions clés, telles que la flexibilité des processus, la rapidité de réponse et l'innovation, qui sont essentielles pour développer une organisation agile et compétitive.

C) Modèle d'Amos et Seater (2000) :

Le modèle **d'Amos et Seater** se concentre sur la veille, la réactivité et l'apprentissage pour permettre aux organisations de s'adapter aux changements du marché. Ce modèle met en lumière l'importance de surveiller de près l'environnement concurrentiel pour identifier les tendances émergentes, les menaces et les opportunités. Ensuite, il souligne la nécessité pour les organisations de réagir rapidement aux évolutions du marché en ajustant leurs stratégies, leurs processus et leurs produits. Enfin, le modèle insiste sur l'apprentissage continu comme moyen d'améliorer la réactivité et l'adaptabilité organisationnelles, en tirant des leçons des expériences passées et en s'adaptant en conséquence.

D) Modèle d'agilité organisationnelle de Charbonnier-Voirin (2011) :

Le modèle d'agilité organisationnelle de **Charbonnier-Voirin** identifie trois niveaux d'intégration de l'agilité organisationnelle : stratégique, intermédiaire et opérationnel. Ce modèle met l'accent sur la coopération et la création de valeur pour les clients comme éléments clés de l'agilité organisationnelle. Il propose que les organisations doivent non seulement être flexibles et réactives, mais aussi collaboratives et axées sur la création de valeur pour leurs clients. Le modèle souligne également l'importance de l'alignement stratégique, de la coordination interne et de la mise en œuvre efficace des processus pour développer une agilité organisationnelle durable et compétitive.

1.2. Les recherches sur la digitalisation et l'agilité organisationnelle.

Dans sa thèse de doctorat (BOUMESBAH, N,2021), le chercheur se focalise sur l'impact de la transformation digitale sur l'agilité organisationnelle, en se concentrant spécifiquement sur l'Université Abderrahmane Mira à Bejaia. Il a choisi une méthodologie quantitative pour son étude. Les résultats de son analyse indiquent que le niveau de maturité digitale de l'université influence directement sa capacité d'adaptation en période de crise, mettant ainsi en lumière l'importance des investissements dans les technologies et les pratiques qui favorisent l'adaptabilité. En effet, la digitalisation renforce des aspects cruciaux tels que la réactivité, la rapidité, la flexibilité et les compétences au sein de l'organisation. En conclusion, cette thèse souligne l'importance de saisir ces impacts pour garantir une adaptation efficace des organisations à la transformation digitale.

Dans l'étude menée par (Lucía et al ; 2020), l'objectif principal était d'explorer le rôle des technologies de l'information (TI) dans l'amélioration de l'agilité organisationnelle dans le secteur hôtelier. La méthodologie de recherche impliquait la proposition d'une échelle d'utilisation des TI spécifique au contexte hôtelier, l'analyse de la contribution des TI à l'agilité hôtelière. Cette recherche s'est déroulée dans le contexte des hôtels situés dans les îles Canaries (Espagne). Les résultats ont révélé que la majorité des hôtels de l'échantillon étaient des établissements quatre étoiles (80,56%) et que les directeurs généraux des hôtels étaient les principaux répondants. De plus, une analyse approfondie de la fiabilité et de la validité des échelles proposées a été réalisée pour étayer les conclusions de l'étude. Les résultats de cette étude mettent en lumière l'impact des utilisations des technologies de l'information (TI) sur l'agilité organisationnelle dans le secteur hôtelier. Ils révèlent que les utilisations des TI affectent directement l'agilité des hôtels, mais ont également un effet indirect en améliorant la capacité à gérer les ressources technologiques. Ces conclusions soulignent l'importance de la gestion efficace des TI dans les hôtels pour favoriser leur adaptation aux changements environnementaux.

La recherche de (Ali, Rauf ; 2021), menée dans le cadre de la révolution scientifique et technologique mondiale, se concentre sur l'investigation des besoins technologiques nécessaires pour améliorer l'adaptabilité et la flexibilité stratégiques au sein de l'Université du Roi Khaled. En utilisant une approche de recherche descriptive et sur le terrain, l'étude cible les petites et moyennes industries dans la province d'Alborz, collectant des données auprès de gestionnaires et d'experts par un processus de sélection aléatoire. Les résultats

soulignent le rôle crucial de l'agilité stratégique pour les universités, en particulier dans l'adaptation aux changements rapides et dans l'adoption de capacités technologiques modernes. En intégrant la technologie contemporaine dans l'administration universitaire, l'efficacité et la précision dans l'exécution des tâches et la prise de décisions administratives sont considérablement améliorées. De plus, la recherche met en lumière l'importance des capacités dynamiques en technologie de l'information, permettant aux universités de naviguer efficacement dans les défis environnementaux et de saisir les opportunités émergentes. En fin de compte, l'étude souligne l'impératif pour les universités de mettre continuellement à jour leurs capacités pour répondre aux dynamiques environnementales évolutives, en tirant parti de la technologie de l'information avancée pour identifier, acquérir et exploiter rapidement et efficacement de nouvelles opportunités.

L'étude menée par (Majid Ali et al ; 2021) Azam avait pour objectif d'évaluer l'influence de la compétence en technologie de l'information (TI) et de la compétence commerciale sur l'agilité organisationnelle au Pakistan. La méthodologie adoptée reposait sur une approche quantitative avec une enquête auto-administrée auprès de 200 employés d'entreprises dans la province du Pendjab, au Pakistan. Cette recherche s'inscrivait dans le contexte de la nécessité pour les organisations de s'adapter aux changements dynamiques du marché, en particulier à la lumière de la pandémie de COVID-19. Les résultats obtenus ont mis en évidence un impact significatif et direct de la compétence en TI et de la compétence commerciale sur l'agilité organisationnelle.

Dans l'étude de (Rini et al ; 2022), l'objectif principal était d'évaluer l'impact de la technologie de l'information sur l'agilité des entreprises, en mettant en lumière les facteurs qui influent sur cette relation, les parties prenantes impliquées, et l'importance de la technologie de l'information dans le contexte entrepreneurial. Pour atteindre cet objectif, une revue systématique de la littérature a été réalisée, comprenant l'examen attentif de 401 articles pertinents. Le cadre de la recherche s'est concentré sur le rôle crucial de l'agilité des entreprises dans un environnement commercial dynamique et en constante évolution, en soulignant spécifiquement l'importance de la technologie de l'information dans ce contexte. Les résultats obtenus ont permis d'identifier divers facteurs qui influent sur l'agilité des entreprises, notamment la gestion opérationnelle, la gestion des ressources humaines, la gestion de l'information, ainsi que le rôle décisif de la haute direction.

Dans l'étude, réalisée par (Shalini Talwar et al ; 2023), l'objectif était de comprendre comment certaines caractéristiques des médias sociaux d'entreprise (ESM) influent sur l'agilité des employés. En se basant sur la théorie de l'affordance, la théorie des réseaux sociaux et des travaux antérieurs sur les ESM, l'agilité et les réseaux sociaux, un modèle séquentiel a été élaboré pour examiner comment trois caractéristiques des ESM - l'auto-expression via les microblogs, la reconnaissance par les affordances digitales paralinguistiques (PDAs), et l'externalité du réseau - sont associées à deux types de liens de réseaux sociaux (instrumentaux et expressifs), et comment ces liens sont ensuite associés à l'agilité des employés - mesurée par la proactivité, l'adaptabilité et la résilience. Les données collectées auprès de 318 professionnels chinois ont révélé des relations positives entre les caractéristiques des ESM, les liens de réseaux sociaux et l'agilité des employés. Ces résultats suggèrent que les ESM et les liens de réseaux sociaux sont des éléments clés dans le développement de l'agilité des employés, ce qui offre des implications importantes tant sur le plan théorique que pratique pour les organisations cherchant à renforcer leur performance dans un environnement professionnel en constante évolution.

2. Digitalisation et agilité individuelle.

Dans l'étude menée par (Cai et al ; 2017) les auteurs ont examiné si et comment l'utilisation des médias sociaux d'entreprise (ESM) est positivement associée à la performance en matière d'agilité des employés, mesurée par la proactivité, l'adaptabilité et la résilience. En se basant sur le cadre théorique de Kahn, l'étude a également exploré les effets médiateurs des conditions psychologiques (c'est-à-dire, la signification psychologique, la disponibilité psychologique et la sécurité psychologique). Les données recueillies auprès de 167 employés utilisant les ESM sur leur lieu de travail ont validé la plupart des hypothèses proposées sur les effets médiateurs. Plus précisément, l'étude a confirmé que la disponibilité psychologique médie les relations entre l'utilisation des ESM et les trois dimensions de la performance en matière d'agilité ; que la signification psychologique médie le lien entre l'utilisation des ESM et la proactivité ; et que les associations entre l'utilisation des ESM et la proactivité et l'adaptabilité sont significativement médiées par la sécurité psychologique. En résumé, ces résultats suggèrent que les conditions psychologiques des employés jouent un rôle médiateur important dans la relation entre l'utilisation des ESM et la performance en matière d'agilité, offrant ainsi

des implications théoriques et pratiques significatives pour les gestionnaires cherchant à améliorer l'efficacité organisationnelle.

Dans la recherche menée par (Hillol et al ; 2019), l'objectif principal était de comprendre l'impact de l'utilisation des médias sociaux d'entreprise (ESM) sur l'agilité des employés sur le lieu de travail, ainsi que son influence sur leur comportement innovant. Pour atteindre cet objectif, une étude empirique basée sur deux vagues d'enquêtes a été réalisée auprès d'une grande entreprise manufacturière figurant au Fortune 500. Les enquêtes ont été distribuées à environ 1 100 employés nouvellement équipés du système ESM. Les mesures spécifiques ont été utilisées pour évaluer l'utilisation des médias sociaux, l'agilité au travail, l'agilité de communication, et le comportement innovant des employés. Dans le contexte de cette recherche, les résultats ont révélé que l'utilisation des médias sociaux d'entreprise avait un impact significatif sur l'agilité au travail et l'agilité de communication des employés. Cependant, de manière inattendue, l'agilité de communication a été associée à un effet négatif sur le comportement innovant des employés, tandis que l'agilité au travail a été corrélée positivement avec le comportement innovant.

La recherche, menée par (Sun et al ; 2020), a pour l'objectif d'analyser l'impact des caractéristiques spécifiques des médias sociaux d'entreprise (ESM) sur le bien-être et la prospérité des employés au travail, Pour atteindre cet objectif, les auteurs ont collecté des données auprès de 311 employés utilisant DingTalk, un ESM largement utilisé en Chine, et ont utilisé une modélisation par équations structurelles avec Smart-PLS 3.0 pour analyser ces données. Leur recherche s'inscrit dans le contexte de la transformation digitale des entreprises, mettant en lumière l'importance croissante des médias sociaux d'entreprise dans la communication et la collaboration intra-organisationnelle. Les résultats indiquent que l'autonomisation structurelle des employés médiatise les effets des caractéristiques des ESM sur l'autonomisation psychologique, qui à son tour influence la vitalité et l'apprentissage des employés au travail. Les caractéristiques telles que l'accessibilité et l'association des ESM montrent des effets positifs sur le bien-être des employés à travers ces mécanismes médiatisés.

Dans l'étude menée par (Ding, et al ,2019), l'objectif principal était d'explorer comment l'utilisation des réseaux sociaux d'entreprise (ESM) agit en tant que modérateur dans la relation entre les différents types de stress au travail et la créativité des employés. Pour cela, une approche multi-niveau a été adoptée, impliquant 260 employés répartis dans 72

groupes. Les données ont été collectées via une enquête en ligne et ont été analysées à l'aide d'un modèle hiérarchique linéaire. Les résultats ont démontré que l'utilisation des ESM orientée vers les tâches, modérait positivement la relation entre les stress liés au travail et la créativité des employés, tandis que l'utilisation axée sur les relations modérait négativement la relation entre les obstacles liés au travail et la créativité des employés. Ces conclusions soulignent l'importance de prendre en compte l'impact des ESM dans la gestion du stress et la promotion de la créativité en milieu professionnel.

Dans leur étude, (Abdul Hameed et al ; 2020) se penchent sur l'impact de l'utilisation des médias sociaux d'entreprise (ESM) sur l'agilité des employés dans les organisations. À travers une collecte de données à deux vagues auprès de 306 employés travaillant dans diverses entreprises chinoises utilisant l'ESM, ils ont examiné comment la maîtrise de l'informatique et l'expertise professionnelle peuvent influencer cette relation. Leur étude, basée sur la théorie du traitement de l'information, confirme une corrélation positive entre l'utilisation de l'ESM et l'agilité des employés, soulignant le rôle crucial de l'expertise professionnelle dans ce lien. Cependant, la maîtrise de l'informatique ne joue pas un rôle significatif en tant que modérateur dans cette étude. Ces résultats fournissent des informations importantes pour les organisations cherchant à tirer parti de l'ESM pour améliorer l'agilité de leurs employés.

D'autres chercheurs parlent des effets négatifs de la digitalisation sur les employés. Selon l'étude menée par (BOUMESBAH , N ,2020), la transformation digitale, malgré ses avantages apparents en termes de flexibilité, d'autonomie et de participation des collaborateurs dans un environnement ouvert et mondialisé, comporte également des aspects négatifs. Parmi ceux-ci figurent la surcharge d'information, l'intensification et l'individualisation du travail, ainsi que le renforcement du contrôle de l'activité. De plus, cette transformation peut entraîner des contraintes excessives de réactivité, une réduction de la frontière entre vie privée et vie professionnelle, ainsi que la destruction du collectif et la déshumanisation du management.

Dans leur recherche, (A. Luqman et al ;2021) ont exploré les effets négatifs de l'utilisation des médias sociaux d'entreprise sur les ressources des employés, L'utilisation des médias sociaux en entreprise peut épuiser ces ressources, provoquant un épuisement émotionnel lorsque les demandes dépassent la capacité des employés à les absorber. Il est crucial pour les organisations de gérer ces demandes pour éviter l'épuisement des ressources et ses

conséquences néfastes.), en se concentrant sur la surcharge d'interruption et la transition psychologique (La transition psychologique est un processus par lequel un individu traverse des changements significatifs dans sa vie, impliquant des ajustements dans sa perception de soi, de ses relations et de ses objectifs, souvent en réponse à des événements majeurs ou des passages de vie.). À l'aide d'une étude transversale impliquant 318 employés d'entreprises en Chine, les données ont été collectées via une enquête en ligne. Les résultats ont montré que l'utilisation socio-instrumentale (L'utilisation socio-instrumentale désigne l'emploi d'un outil ou d'une technologie dans un cadre social, où cet outil facilite la communication, la collaboration ou d'autres interactions entre les individus, influencées par les normes et les dynamiques sociales).des ESM pendant les heures de travail entraîne une surcharge d'interruption et une transition psychologique, qui sont préjudiciables à la santé et à la performance des employés. De plus, l'étude a révélé que la focalisation réglementaire des employés modère l'association de l'utilisation socio-instrumentale des ESM avec la surcharge d'interruption et la transition psychologique.

Les recherches antérieures présentent plusieurs limites qui méritent d'être détaillées :

1. Abondance des recherches sur l'agilité organisationnelle par rapport à l'agilité individuelle : Les études se sont principalement concentrées sur l'agilité organisationnelle, mettant en lumière l'adaptabilité et la flexibilité stratégiques au niveau de l'organisation. En revanche, l'agilité individuelle des employés, qui peut jouer un rôle crucial dans la performance globale de l'entreprise, a été moins explorée. Il est important de comprendre comment l'agilité individuelle des employés peut contribuer à l'agilité organisationnelle.

2. Concentration des études sur un échantillon d'entreprises et non sur un seul cas : La plupart des recherches ont été menées en utilisant des échantillons d'entreprises, ce qui peut limiter la généralisation des résultats à un contexte spécifique. Il serait intéressant d'explorer des études de cas individuels pour obtenir des informations plus approfondies sur l'impact des médias sociaux d'entreprise sur l'agilité des employés dans des contextes spécifiques.

3. Existence de recherches sur l'impact positif et d'autres négatifs : Alors que certaines études ont mis en évidence l'impact positif de l'utilisation des médias sociaux d'entreprise sur le bien-être et la performance des employés, d'autres ont souligné des effets négatifs tels que la surcharge d'interruption et l'épuisement des ressources. Il est important de

prendre en compte ces résultats contradictoires pour comprendre pleinement les implications de l'utilisation des médias sociaux d'entreprise sur les employés.

4. Absence de recherches menées dans un contexte algérien :

Il est important de noter que les études mentionnées dans le document ne font pas référence à des recherches menées dans un contexte algérien. Cette lacune souligne le besoin de mener des études spécifiques dans le contexte algérien pour comprendre comment les médias sociaux d'entreprise influencent l'agilité des employés dans ce contexte particulier. Les spécificités culturelles, organisationnelles et socio-économiques de l'Algérie pourraient avoir un impact significatif sur les résultats et les implications de l'utilisation des médias sociaux d'entreprise sur le bien-être et la performance des employés. Par conséquent, des recherches menées en Algérie pourraient fournir des informations précieuses pour les organisations du pays cherchant à améliorer l'agilité de leurs employés et à optimiser les avantages des médias sociaux d'entreprise.

Section 2. Le cadre conceptuel

Dans la deuxième section de ce premier chapitre, nous nous intéressons d'abord au concept de « Digitalisation » (I). Il sera ensuite question de parler du concept « d'agilité » (II),

1. La digitalisation :

1.1 Définition de la digitalisation :

Il existe une multitude de définitions de la digitalisation proposées dans la littérature académique et professionnelle. Le tableau ci-dessous résume quelques définitions de différents auteurs :

Tableau 1 : Une multitude de définitions de la digitalisation

Auteurs	Définition (s)
Maxwell et McCain 1997	La technologie numérique prend l'information et la décompose en ses plus petits composants. En transformant un signal analogique en pièces discrètes, la digitalisation permet de manipuler des informations, du texte, des graphiques, du code logiciel, de l'audio et de la vidéo d'une manière jamais imaginée auparavant, d'où ses capacités d'information et de transformation.
Hagberg et al. 2016	La digitalisation est l'une des transformations en cours les plus importantes de la société contemporaine et englobe de nombreux éléments de l'entreprise et de la vie quotidienne. La digitalisation fait référence à la fois à une transformation de "l'analogique" au "numérique" (par exemple, un passage des

	espèces aux paiements électroniques) et à la facilitation de nouvelles formes de création de valeur (par exemple, l'accessibilité, la disponibilité et la transparence).
Clerck 2017	La digitalisation est définie comme l'utilisation des technologies numériques et des données afin de créer des revenus, d'améliorer les activités, de remplacer/transformer les processus commerciaux et de créer un environnement pour les entreprises numériques, où l'information numérique est au cœur.
Lenka et al. 2017	La littérature en management industriel définit la digitalisation comme le phénomène des machines connectées intelligentes que les technologies de l'information et du numérique alimentent.
Machekhina 2017	La digitalisation signifie la transformation de tous les types d'informations (texte, son, visuels, vidéo et autres données provenant de diverses sources) dans le langage numérique.
Parviainen et al. 2017	L'action ou le processus de numérisation ; la conversion de données analogiques (surtout dans l'utilisation ultérieure d'images, de vidéos et de textes) sous forme numérique.

Thorseng et Griot 2017	La transformation des structures sociotechniques existantes qui étaient auparavant médiatisées par des artefacts ou des relations non numériques en celles qui sont médiatisées par des artefacts numérisés et des relations avec des capacités numériques nouvellement intégrées.
Valenduc et Vendramin 2017	Le terme "digitalisation" n'est pas l'éruption d'une nouvelle révolution, mais la synergie omniprésente des innovations numériques dans l'ensemble de l'économie et de la société.
Crittenden et al. 2019	La digitalisation crée de nouvelles formes d'interaction entre les entreprises et les clients à travers les canaux.
Devereux et Vella 2019	La digitalisation est le processus de diffusion d'une technologie à usage général. Le dernier phénomène similaire était l'électrification. La numérisation des produits et des services raccourcit les distances entre les personnes et les choses. Il augmente la mobilité. Il rend les effets de réseau décisifs. Elle permet l'utilisation de données spécifiques dans une mesure telle qu'elle permet la satisfaction des besoins individuels des clients, qu'il s'agisse de consommateurs ou d'entreprises. Elle

	<p>ouvre de nombreuses possibilités d'innovation, d'investissement et de création de nouvelles entreprises et d'emplois. À l'avenir, ce sera l'un des principaux moteurs de la croissance durable.</p>
Eling et Lehmann 2018	<p>L'intégration des mondes analogique et numérique avec les nouvelles technologies qui améliorent les interactions avec les clients, la disponibilité des données et les processus commerciaux.</p>
Gobble 2018	<p>La digitalisation fait référence à l'utilisation de la technologie numérique, et probablement de l'information numérisée, pour créer et récolter de la valeur de nouvelles façons.</p>
Morley et al 2018	<p>La digitalisation est l'application croissante des TIC dans l'économie "englobant une gamme de technologies numériques, de concepts et de tendances telles que l'intelligence artificielle, l'Internet des objets" (IoT) et la quatrième révolution industrielle".</p>

Ringenson et al. 2018	La digitalisation concerne la restructuration de la vie sociale autour des infrastructures de communication et de médias numériques.
Gebre-Mariam et Bygstad 2017	La digitalisation fait référence au développement et à la mise en œuvre de systèmes de TIC et au changement organisationnel concomitant, elle implique la transformation de structures sociotechniques autrefois médiatisées par des artefacts non numériques en celles médiatisées par des artefacts numérisés.

Source : João Carlos et al, 2020

De ces différentes définitions, nous avons déduit plusieurs différences à plusieurs niveaux différents, selon les recherches et avis des auteurs, et nous les résumons ainsi :

a. Importance accordée aux aspects économiques : Certains chercheurs se penchent sur les répercussions économiques de la digitalisation, mettant en lumière son influence sur les relations entre les entreprises et leurs clients, l'émergence de nouvelles formes de valeur et d'opportunités économiques. D'autres se concentrent peut-être davantage sur des aspects tels que l'impact sur l'organisation sociale.

b. Approches technologiques : Alors que certaines perspectives mettent en avant les aspects technologiques de la digitalisation, comme l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC), l'Internet des objets (IoT), ou encore l'intelligence artificielle (IA), d'autres adoptent une approche plus holistique, ne se limitant pas aux seuls aspects technologiques.

c. Perceptions de la digitalisation : Pour certains, la digitalisation est envisagée comme un processus de transformation sociétale, impliquant un large spectre de changements dans les

domaines social, économique et organisationnel. En revanche, d'autres se focalisent davantage sur ses impacts organisationnels et économiques.

d. Niveau de spécificité : Tandis que certaines définitions peuvent être très détaillées en décrivant les technologies ou les processus impliqués dans la digitalisation, d'autres adoptent une approche plus générale et conceptuelle.

Les diverses définitions de la digitalisation partagent plusieurs points communs fondamentaux. Elles convergent toutes vers la reconnaissance de la digitalisation comme un processus de changement essentiel, influencé par l'évolution dynamique des technologies de l'information et de la communication. De plus, ces interprétations soulignent unanimement l'importance vitale des dimensions technologiques, économiques et sociales de la digitalisation, tout en mettant en exergue sa nature complexe et multifacette. Ces définitions insistent également sur le caractère évolutif de la digitalisation, avec des implications profondes sur les relations humaines, les structures organisationnelles et les modèles d'affaires. Enfin, elles mettent en avant l'impératif de s'adapter et d'innover dans un environnement numérique en constante mutation, tout en reconnaissant que la digitalisation englobe à la fois des aspects techniques et des transformations culturelles, économiques et organisationnelles.

1.2 La différence entre digitalisation et la numérisation :

La digitalisation, souvent considérée comme une transformation intégrale de l'organisation d'une société, englobe diverses facettes de la modernisation des échanges humains et des outils au sein des entreprises et des administrations. Contrairement à la simple numérisation qui se limite au transfert de supports matériels vers des formats immatériels, la digitalisation implique une reconfiguration profonde des processus et des infrastructures vers le tout numérique. Elle favorise une transmission plus efficace des données et des informations entre les différentes composantes d'une organisation, facilitant ainsi la prise de décision. Cette transition impacte également les circuits internes de traitement en accélérant certains processus grâce à l'intégration de la messagerie électronique et d'autres outils numériques. En outre, la digitalisation offre des instruments de pilotage et

d'évaluation cruciaux pour une gestion efficace de l'action publique et des entreprises. (Louahem Redha et Touabti Imen Sourour . 2022).

1.3 L'historique de la digitalisation :

En examinant l'évolution de la digitalisation, il est clair que son histoire trouve ses racines dans les débuts d'Internet. Christiane Waterschoot souligne l'importance du web en tant que technologie majeure du 21ème siècle, notant que ses transformations au fil du temps ont profondément remodelé nos interactions commerciales et sociales (Petit, 2017).

Cette évolution peut être observée à travers trois phases principales : le Web 1.0, le Web 2.0 et le Web 3.0.

- **Le Web 1.0**, également désigné sous le nom de web traditionnel, a émergé entre 1991 et 1999. Il se caractérisait par sa statique, se concentrant principalement sur la distribution unidirectionnelle d'informations. À cette époque, les utilisateurs étaient largement des consommateurs de contenu, avec des possibilités limitées de participation active (Petit, 2017).
- **Le Web 2.0**, apparu entre 2000 et 2009, a marqué un tournant majeur dans l'histoire du web. Souvent appelé Web participatif ou Social, il a mis l'accent sur le partage et l'échange de contenus, favorisant ainsi une interaction plus dynamique entre les utilisateurs. Cette phase a donné naissance à des plateformes de médias sociaux, de blogs et d'autres outils de collaboration en ligne, où les individus sont devenus des contributeurs actifs, créant et partageant du contenu (Petit, 2017).
- **Le Web 3.0**, débutant en 2010, a introduit le concept de web sémantique. Son objectif principal est de rendre les informations disponibles sur le web plus contextuelles et personnalisées, en tenant compte des besoins individuels des utilisateurs. Cela implique une organisation intelligente des données, ainsi qu'une intégration plus étroite avec d'autres technologies telles que l'intelligence artificielle et l'Internet des objets. Le Web 3.0 représente une convergence entre les différentes facettes de la technologie en ligne, offrant des expériences plus riches et plus personnalisées aux utilisateurs (Petit, 2017).

En conclusion, ces différentes phases de l'évolution du web reflètent une transition d'un simple mode de consultation de contenu à une participation active et à une immersion plus profonde dans un univers numérique en constante évolution.

1.4 Les outils digitaux :

Dans le monde des affaires d'aujourd'hui, les outils digitaux sont devenus indispensables pour la productivité, la communication et la croissance des entreprises. Ces outils, allant des logiciels de gestion de projet aux plateformes de service client, transforment la façon dont les organisations fonctionnent et interagissent avec leur environnement. Que ce soit pour les départements de vente et de marketing, les équipes de développement et de gestion de projet, ou encore les services financiers et le support client, l'impact des outils digitaux est omniprésent et vital pour la réussite des entreprises dans un monde de plus en plus connecté et axé sur la technologie. Nous vous présentons ici les outils numériques les plus connus et exploités régulièrement (Tardieu, 2019).

Les outils digitaux englobent une variété de logiciels, de plateformes en ligne et de technologies qui jouent un rôle crucial dans la gestion, l'automatisation et l'amélioration des processus commerciaux à l'ère digitale. Voici quelques exemples d'outils digitaux fréquemment utilisés dans le cadre de la transformation digitale des entreprises (Abdelkrim et Fayçal Islam, 2019) :

1. Systèmes de gestion de la relation client (CRM) : Ces solutions permettent de gérer les interactions avec les clients, de suivre les ventes, d'orchestrer les campagnes marketing et de centraliser les données client.

2. Systèmes de gestion des ressources humaines (RH) : Les logiciels RH simplifient la gestion des employés, des paies, des congés, des évaluations de performance, etc.

3. Outils de gestion de projet : Les plateformes de gestion de projet facilitent la planification, l'organisation, le suivi et la collaboration sur les projets, en améliorant la communication et la coordination entre les membres de l'équipe.

4. Outils d'automatisation du marketing : Ces solutions automatisent les campagnes marketing, en envoyant des e-mails ciblés, en gérant les médias sociaux et en analysant les performances des campagnes.

5. Logiciels de gestion de contenu d'entreprise (ECM) : Ces outils simplifient la création, la gestion, le stockage et la distribution de contenus au sein de l'entreprise, favorisant ainsi la collaboration et le partage d'informations.

6. Outils d'analyse de données : Les plateformes d'analyse de données permettent de collecter, d'analyser et de visualiser les données pour prendre des décisions éclairées et identifier des tendances.

Ces outils numériques jouent un rôle essentiel dans l'optimisation des processus commerciaux, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et la fourniture d'une expérience client de qualité. Ils constituent une composante indispensable de la transformation digitale des entreprises. (Abdelkrim et Fayçal Islam, 2019)

2. L'agilité :

2.1 Définition de l'agilité organisationnelle :

Au fil du temps, plusieurs définitions officielles de l'agilité ont émergé. Il ne s'agit pas ici de présenter l'ensemble des définitions mais celles qui sont le plus citées dans la littérature.

Selon (Goldman et al. (1995), il s'agit d'une réponse délibérée permettant « *de prospérer dans un environnement concurrentiel dont les opportunités de marché changent continuellement et de manière imprévisible* » (Goldman, Nagel, R, & Preiss, 1995) »

Selon (David ,2011) l'agilité est la capacité dynamique permettant à une entité de répondre efficacement et de tirer parti des changements de circonstances. Cela signifie la capacité non seulement à faire face aux changements imprévus, mais aussi à les exploiter de manière proactive pour en tirer avantage. Cela implique d'adapter rapidement et de prospérer au milieu des conditions évolutives, ce qui reflète la résilience, la capacité d'adaptation et une approche proactive vis-à-vis du changement. En fin de compte, l'agilité permet aux entités de naviguer dans l'incertitude, d'ajuster les stratégies et les opérations de manière transparente, et de saisir les opportunités d'innovation et de croissance.

Pour (Mohamed A ,2003) L'agilité organisationnelle peut être considérée comme l'intégration des processus, des caractéristiques et des membres organisationnels avec une technologie avancée.

Dans leur étude sur l'agilité organisationnelle au sein des entreprises agiles, (Douari et al,2020) soulignent l'importance des concepts de "réactivité", "flexibilité", "rapidité" et "compétence". Bien que les chercheurs ne citent pas de modèles spécifiques, ils reconnaissent que ces notions sont cruciales dans le contexte de l'entreprise agile. Ils mettent en lumière des modèles tels que Scrum, Lean Startup et Kanban, qui intègrent ces concepts pour promouvoir l'agilité organisationnelle. Scrum se concentre sur la réactivité et la flexibilité, Lean Startup sur la rapidité et la réactivité, tandis que Kanban met l'accent sur la flexibilité et la prise de décision rapide. Ces modèles illustrent comment les entreprises peuvent développer leur agilité en favorisant ces aspects dans leur fonctionnement.

La définition de l'agilité organisationnelle basée sur les travaux de (Shafer, 1997). Définit l'agilité organisationnelle comme une réponse organisationnelle délibérée permettant « *de prospérer dans un environnement concurrentiel dont les opportunités de marché changent*

continuellement et de manière imprévisible » (Shafer 1997). C'est une aptitude de l'organisation à répondre aux changements imprévus en effectuant des ajustements rapides et efficaces, sans recourir à des modifications majeures et perturbatrices. Cette capacité de réorganisation implique la capacité à réagir rapidement aux perturbations causées par l'environnement externe et à tirer parti des avantages du changement.

Selon (Felipe, Roldán, et Leal Rodríguez ,2017) l'agilité organisationnelle reflète d'une part la capacité de perception par l'entreprise des changements qui peuvent surgir dans l'environnement et d'autre part la capacité de répondre de manière efficace et efficiente à ces différents changements.

De leur côté (Yeung & Ulrich, 2019) présentent des définitions de l'agilité par niveau : l'agilité stratégique, qui représente la capacité de l'entreprise à anticiper les changements dans l'environnement externe, l'agilité organisationnelle qui désigne la capacité de l'organisation à réagir aux différentes mutations de l'environnement, et l'agilité de leadership qui reflète l'aptitude des leaders de relier de manière agile l'organisation et l'individu et enfin l'agilité individuelle qui décline l'agilité au niveau des employés.

A l'issue de la présentation des différentes définitions du concept d'agilité organisationnelle, qui ne peut en aucun cas être considérée comme globale (du fait de la multitude de définitions dans la littérature), nous pouvons confirmer les propos des études antérieures (Zentar et al, 2020 ; Charbonnier-Voirin, 2021, Maltais, 2022) sur l'inexistence d'un consensus sur la détermination d'une définition universelle. Cependant pour les besoins de la présente recherche nous considérons que l'agilité organisationnelle désigne l'aptitude d'une entreprise d'anticiper les changements dans son environnement et des besoins des clients et d'y répondre de manière efficace sur le long terme. Une telle capacité vise à améliorer le positionnement concurrentiel des entreprises (Gunasekaran et al., 2018), à satisfaire les clients et à atteindre des objectifs tels que l'évolution des produits et l'optimisation des coûts, offrant également des avantages en termes de temps, d'énergie et d'argent. (Ghita Ibrahimi,2023).

2.2 Historique d'émergence de l'agilité organisationnelle :

L'agilité n'est pas une tendance récente, mais trouve ses origines dans les révolutions industrielles et les principes d'organisation du travail tels que le taylorisme et le fordisme. Elle s'inspire également des nouvelles structures organisationnelles basées sur l'adhocratie et l'entreprise libre.

A la fin des années 1980, aux États-Unis, suite aux travaux de Rick Dove et du Paradigm Shift, l'agilité – capacité d'adaptation aux événements extérieurs – est fortement apparue dans les entreprises. L'enjeu était de trouver une manière de produire plus souple et adaptative face aux défis de la crise qui s'éternisait. Ainsi est né le courant de l'« agile manufacturing », inspiré des méthodes japonaises de production. Cette approche a donné naissance à une revue, à de nombreux colloques et à des associations qui sont encore actifs aujourd'hui. (Rick Dove,2007)

Le second secteur touché par ce besoin d'agilité fut le management de projet informatique. À la fin des années 1990, des développeurs renommés se réunirent et constatèrent que leurs projets étaient systématiquement livrés en retard et ne répondaient pas aux besoins réels des clients. Ils imaginèrent alors une solution, baptisée « management de projet agile », qui consistait à mettre en place un processus itératif impliquant le client à intervalles réguliers. Ce mouvement est aujourd'hui très actif, avec des clubs d'agilistes présents partout dans le monde. La méthode de management de projet agile se généralise progressivement à tous les domaines industriels.

Le besoin d'adaptation étant de plus en plus pressant dans tous les secteurs, l'agilité a fini par toucher le champ des organisations. Au cours des années 2000, de nouvelles formes d'organisations ont vu le jour, visant à faciliter la communication entre les métiers — en supprimant les niveaux hiérarchiques et en autonomisant les différentes fonctions. Ces nouvelles formes d'organisations, telles que l'organisation neuronale, l'holocratie ou l'entreprise libérée, ont été expérimentées par de nombreuses entreprises. Cependant, nombre d'entre elles sont retournées à une organisation plus traditionnelle, et la majorité reste réticente à l'égard de ces nouvelles formes d'organisation. Les entreprises les plus importantes préfèrent encore un système de pouvoir régulé, au mépris des problèmes qu'il engendre, car il est incompatible avec l'évolution de la société.

On voit ainsi que le besoin est fort de rendre nos modèles régulés plus adaptatifs, sans toutefois perdre les qualités issues de la régulation, comme la maîtrise des coûts. (Jérôme et Moïchine ,2024)

L'agilité n'est pas une tendance récente, mais trouve ses origines dans les révolutions industrielles et les principes d'organisation du travail tels que le taylorisme et le fordisme. Elle s'inspire également des nouvelles structures organisationnelles basées sur l'adhocratie et l'entreprise libre. Le terme "agile" a été introduit en 1991 par Roger N. Nagel dans le cadre de la théorie de l'entreprise agile, visant à améliorer la compétitivité américaine. En 2001, le mouvement agile a été formellement lancé avec le Manifeste Agile. Au fil du temps, plusieurs définitions officielles de l'agilité ont émergé, soulignant sa capacité à réagir rapidement aux changements de l'environnement et aux besoins des clients. En résumé, l'agilité est un outil pour atteindre des objectifs tels que l'évolution des produits et l'optimisation des coûts, offrant également des avantages en termes de temps, d'énergie et d'argent. (Ghita Ibrahimi,2023).

L'agilité organisationnelle est apparue au début des années 1990 avec pour objectif de prévoir un environnement concurrentiel en détectant les changements de l'environnement et en réagissant rapidement pour préserver l'avantage compétitif de l'entreprise. Cette capacité de l'entreprise à réagir rapidement pour s'adapter aux changements de son environnement est devenue de plus en plus cruciale avec l'évolution rapide des environnements commerciaux et technologiques. (Anas et Isabelle,2020).

En 2001, le mouvement agile a été formellement lancé avec le Manifeste Agile. Les principes du manifeste Agile sont :

1. Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement un logiciel de valeur.
2. Accueillir favorablement les changements de besoins, même tard dans le développement. Les processus agiles exploitent le changement pour l'avantage compétitif du client.
3. Livrer fréquemment un logiciel opérationnel, de quelques semaines à quelques mois, avec une préférence pour les délais les plus courts.
4. Les personnes impliquées dans le projet, qu'elles soient du côté des affaires ou du développement, doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet.

5. Construire des projets autour de personnes motivées. Leur fournir l'environnement et le soutien dont elles ont besoin, et leur faire confiance pour accomplir le travail.
6. La méthode la plus efficace et efficiente pour transmettre des informations à une équipe de développement est la conversation en face à face.
7. Le logiciel opérationnel est la principale mesure de progrès.
8. Les processus agiles favorisent un développement durable. Les sponsors, les développeurs et les utilisateurs devraient être en mesure de maintenir un rythme constant indéfiniment.
9. Une attention continue à l'excellence technique et à la bonne conception renforce l'agilité.
10. La simplicité, c'est-à-dire l'art de maximiser la quantité de travail non réalisé, est essentielle.
11. Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent des équipes auto-organisées.
12. À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit à la manière de devenir plus efficace, puis ajuste son comportement en conséquence. (Kent et al, 2001)

2.3 Les dimensions de l'agilité organisationnelle :

Les courants de l'agilité organisationnelle représentent les fondements théoriques sur lesquels repose le construit de l'agilité. Ces courants comprennent la réactivité, la flexibilité, la compétence et la rapidité, qui sont des concepts clés dans la littérature sur l'agilité organisationnelle. Ils sont essentiels pour comprendre les capacités fondamentales nécessaires pour que les organisations soient agiles et capables de s'adapter à un environnement en constante évolution. Ces courants jouent un rôle central dans la clarification et l'opérationnalisation du construit de l'agilité organisationnelle, et sont au cœur des recherches et des pratiques visant à promouvoir l'agilité dans les organisations. (Guillaume FERRANTE, 2016)

Les courants de l'agilité organisationnelle sont les suivants :

1.1. Réactivité :

1.1.1. Définition :

La réactivité d'une organisation se réfère à sa capacité à répondre promptement et efficacement aux changements de son environnement, en anticipant les évolutions et en prenant des décisions rapides. Cette dimension de l'agilité organisationnelle implique une adaptation dynamique aux nouvelles conditions et exigences du marché, ainsi qu'une capacité à saisir les opportunités émergentes tout en minimisant les risques potentiels.

3.1.2 Opérationnalisation de la dimension :

Pour mesurer la réactivité d'une organisation, plusieurs indicateurs peuvent être pris en compte,

Pour (Sharif & Zhang ,2001), la réactivité peut se mesurer à travers :

- L'identification des changements
- La compréhension et l'anticipation des changements
- La réponse immédiate aux changements
- La capacité de reprise après le changement.

Selon (FERRANTE ,2016), la réactivité se concrétise à travers :

- Le délai de réponse aux demandes des clients,
- Le temps nécessaire pour mettre en œuvre des changements organisationnels,
- La fréquence des ajustements stratégiques en réponse à l'évolution du marché,
- La capacité à innover rapidement en lançant de nouveaux produits ou services.
- La mise en place de structures organisationnelles flexibles et agiles,
- La décentralisation du processus décisionnel et l'utilisation d'outils de surveillance en temps réel peuvent contribuer à renforcer la réactivité de l'organisation face aux changements de son environnement.

3.2. Flexibilité :

3.2.1 Définition :

La flexibilité d'une organisation désigne sa capacité à s'adapter et à modifier ses processus, ses structures et ses ressources afin de répondre de manière efficace et opportune aux besoins changeants du marché et de son environnement. Cette dimension de l'agilité

organisationnelle implique une capacité à anticiper les changements, à les absorber rapidement et à les intégrer de manière fluide dans le fonctionnement de l'organisation. (Guillaume FERRANTE,2016)

3.2.2 Opérationnalisation de la dimension :

Selon (Sharif & Zhang ,2001), la flexibilité de l'organisation peut se mesurer à plusieurs niveaux : volume, produit, modèle de conception, organisation et personne.

Pour évaluer la flexibilité d'une organisation, il est essentiel de prendre en considération divers indicateurs tels que (FERRANTE,2016)

- La capacité à modifier les méthodes de travail et les procédures opérationnelles en réponse aux nouvelles exigences,
- La facilité avec laquelle elle peut redéployer ses ressources humaines et matérielles pour s'adapter aux évolutions du marché,
- La capacité à innover et à développer de nouveaux produits ou services en fonction des besoins changeants des clients.
- La mise en place de structures organisationnelles modulables et la promotion d'une culture d'adaptabilité et d'apprentissage continu sont des éléments clés pour renforcer la flexibilité organisationnelle. (FERRANTE ,2016.)

3.3. Compétence :

3.3.1 Définition :

La compétence d'une organisation se réfère à sa capacité à mobiliser et à gérer de manière judicieuse toutes les formes de connaissances disponibles pour soutenir une stratégie agile, en mettant particulièrement l'accent sur le développement des compétences individuelles et collectives de ses membres. Cette dimension de l'agilité organisationnelle implique une utilisation efficace des connaissances existantes ainsi que la promotion d'un environnement propice à l'apprentissage et à l'amélioration continue. (FERRANTE ,2016.)

3.3.2 Opérationnalisation de la dimension :

Pour évaluer la compétence d'une organisation, il est important de prendre en compte divers indicateurs selon (Sharif & Zhang, 2001) :

- La formulation d'une vision stratégique
- Le déploiement de technologie et de compétences techniques adéquates

- Une excellente qualité des produits et services
- L'atteinte de l'efficacité (un bon rapport coût- efficacité)
- Une gestion efficace du changement
- Des individus bien informés, compétents et indépendants
- Le développement de la collaboration (à l'intérieur et à l'extérieur).

Selon (FERRANTE ,2016) la compétence peut se mesurer à travers

- Le niveau de qualification et de spécialisation des employés,
- La capacité à partager et à diffuser les connaissances au sein de l'organisation,
- La mise en place de programmes de formation et de développement professionnel visant à renforcer les compétences individuelles et collectives.

La création de réseaux de collaboration et de partenariats avec d'autres organisations et institutions peut également contribuer à enrichir les connaissances disponibles et à stimuler l'innovation au sein de l'organisation. (Guillaume FERRANTE,2016).

3.4. Rapidité :

3.4.1 Définition :

La rapidité d'une organisation se réfère à sa capacité à agir rapidement, à prendre des décisions promptes et à mettre en œuvre des changements de manière efficace et efficiente afin de saisir les opportunités et de relever les défis. Cette dimension de l'agilité organisationnelle implique une réactivité proactive et une capacité à s'adapter rapidement aux changements du marché et de l'environnement concurrentiel.

3.4.2 Opérationnalisation de la dimension :

Selon (Sharif & Zhang ,2001), la rapidité de l'organisation peut se mesurer à plusieurs niveaux ; la mise en place sur le marché de nouveaux produits, la ponctualité dans la livraison des produits et services, le délai opérationnel qui doit être court. (FERRANTE,2016)

Pour évaluer la rapidité d'une organisation, plusieurs indicateurs peuvent être considérés, tels que le temps nécessaire pour prendre des décisions stratégiques, le délai de mise en œuvre des changements organisationnels, la vitesse de développement et de lancement de nouveaux produits ou services, ainsi que la capacité à réagir rapidement aux demandes des clients et aux évolutions du marché. De plus, la promotion d'une culture de l'innovation, la

décentralisation du processus décisionnel et l'utilisation d'outils et de technologies permettant une communication et une coordination rapides peuvent contribuer à renforcer la rapidité d'action de l'organisation. (Guillaume FERRANTE,2016).

2. Le passage de l'agilité organisationnelle à individuelle.

Le passage de l'agilité organisationnelle à individuelle est abordé dans l'étude qualitative menée par (Audrey ,2007). D'après l'étude, pour favoriser l'agilité organisationnelle, il est essentiel de permettre aux employés d'avoir une autonomie suffisante pour réagir rapidement et efficacement aux divers imprévus et à la quantité d'informations à traiter ainsi qu'aux décisions à prendre. Cela implique de déléguer le pouvoir décisionnel non stratégique de manière descendante jusqu'aux échelons les plus bas, de mettre en place un système de remontée des informations opérationnelles et de promouvoir une structure organisationnelle plus participative. En outre, il est crucial de reconnaître l'impact des actions individuelles et collectives sur la performance globale en fournissant un retour d'information adéquat sur les performances et en valorisant les contributions de chaque individu à la réussite de l'organisation.

En outre, le développement des compétences des salariés est également crucial pour l'agilité organisationnelle. Les entreprises examinées accordent une grande importance au développement des compétences, et elles ont mis en œuvre des méthodes structurées pour évaluer les compétences disponibles au sein de l'entreprise et pour déterminer les besoins de formation présents et à venir.

En résumé, pour passer de l'agilité organisationnelle à l'agilité individuelle, il est essentiel d'accorder aux salariés l'autonomie nécessaire, de reconnaître leur impact sur la performance globale, de développer leurs compétences et de leur fournir un feed-back approprié sur leurs performances.

2.1. L'importance de la dimension humaine dans l'agilité organisationnelle

La dimension humaine joue un rôle crucial dans l'agilité organisationnelle. Selon l'article de (Zentar, Douar et Ilahyane , 2020), les ressources humaines sont présentées comme un levier majeur pour permettre aux organisations de s'adapter en permanence et de développer des compétences et comportements agiles. Les comportements agiles des collaborateurs, tels que l'adaptabilité, la réactivité, la proactivité, la coopération, la responsabilité et l'autonomie, sont essentiels pour soutenir l'agilité organisationnelle. De plus, les pratiques

organisationnelles, telles que la valorisation des ressources humaines, l'accompagnement des orientations stratégiques et la gestion du changement, favorisent le développement de l'agilité en mettant l'accent sur les compétences et les comportements des individus.

La dimension humaine est fondamentale dans l'agilité organisationnelle car elle influence les comportements des collaborateurs, les pratiques organisationnelles et la capacité de l'entreprise à s'adapter à un environnement en constante évolution.

2.2. Définition de l'agilité individuelle :

L'agilité individuelle est également perçue comme la capacité d'un individu à s'adapter aux autres et à l'environnement, à être autonome dans son travail, à agir dans la transparence, et à être capable de toujours avancer sur un projet en étant capable de toujours redéfinir les priorités du projet. (MAMADO SANOUSSY SAW, 2022)

De son côté (Jean-Claude Serres) dans son livre « Le management agile » 2007 met en évidence l'importance de développer l'agilité individuelle dans un cadre professionnel, en mettant en avant les enjeux liés à l'employabilité, la santé et l'adaptation aux évolutions sociétales. Il souligne la nécessité de gérer et de développer ses propres ressources, de gérer les risques, de concevoir de la valeur ajoutée future et de maintenir son employabilité à long terme, tout en encourageant le développement continu de l'agilité et de la créativité.

2.3. Les dimensions de l'agilité organisationnelle appliquées à l'agilité individuelle.

Selon (Peretti et Frimousse ,2015), sept comportements agiles des employés peuvent être distingués :

- L'aptitude de s'adapter rapidement et facilement aux événements imprévus
- La faculté réactive de faire face à des situations d'urgences d'un danger ou d'une crise
- La capacité de faire preuve de créativité dans des situations inhabituelles
- La capacité à être proactif
- La faculté d'adapter ses comportements à l'égard des autres et des cultures.
- La faculté de faire face à un environnement instable.
- L'aptitude à accepter des comportements qui ne sont pas définis par son poste.

D'autres auteurs se sont focalisés sur les dimensions de l'agilité individuelle en insistant sur trois principaux attributs : la proactivité, l'adaptabilité et la résilience (Das et al.)

L'agilité individuelle représente la capacité d'un individu à s'adapter et à prospérer dans un environnement professionnel en constante évolution. Elle englobe plusieurs dimensions qui façonnent la manière dont un professionnel interagit avec son travail, ses collègues et son environnement. (Jean-Claud,2018, DIFFUSER LA CULTURE AGILE ET TRANSFORMER L'ORGANISATION).

4.3.1 La proactivité

Se réfère à la capacité des individus au sein de l'institution à découvrir les opportunités du marché et à identifier les menaces éventuelles afin de tirer parti de ces opportunités, ainsi qu'à la capacité de prendre les bonnes décisions pour résoudre tout problème et gérer de manière créative les défis rencontrés, tout en ayant la capacité d'apporter constamment de nouvelles idées et des recommandations pour faire progresser le travail. (Mohamed Husni Ali & Juraifa 2023)

La littérature souligne que les changements dans le paysage commercial peuvent contraindre les organisations à adopter des mesures proactives pour assurer leur viabilité face à l'escalade des complexités environnementales (Al-Omouh et al., 2020 : 280). Cela pourrait nécessiter un ensemble de compétences accru parmi les ressources humaines et des méthodologies qui permettent aux individus de penser de manière proactive, en comprenant les profondeurs des exigences organisationnelles actuelles et futures (Högfeltd et Lindwall, 2018 : 8). La proactivité, indicatrice de l'initiative individuelle (Ripati et Schildt, 2016 : 14), se manifeste par la capacité à anticiper les défis en milieu de travail (Dyer et Shafer, 2003 : 12). Par conséquent, les comportements proactifs individuels exercent une influence favorable sur l'environnement en évolution, stimulant potentiellement divers résultats tels que la créativité (Griffin et Hesketh, 2003 : 67). La proactivité délimite les instances où les individus entreprennent des initiatives ayant des impacts positifs sur les modifications de l'environnement de travail (Sherehiy, 2008 : 7). Elle englobe également les individus qui lancent des processus de résolution de problèmes orientés vers le changement pour améliorer et affiner les dynamiques de travail (Pitafi et al., 2020 : 3). Ainsi, la proactivité sert de mesure de la réactivité aux changements environnementaux, tandis que favoriser la conduite proactive signifie contribuer à améliorer l'adaptabilité commerciale (Al-Omouh et al., 2020 : 282). (Jameel & Mhaibes 2022).

Chercher à anticiper des changements (par exemple de nouveaux besoins de la clientèle)
Rechercher et concevoir des solutions novatrices (créativité) , Participer à l'amélioration continue des processus. (Zentarn, Ilahyane, Douari ,2020).

De son côté Sherehiy (2008) définit la proactivité comme étant : Initiation des activités ayant un effet positif sur l'environnement modifié. Pour l'opérationnalisation de la proactivité, l'auteur propose également plusieurs sous dimensions dont ;

a. Capacité à prédire les problèmes : Les questions évaluent dans quelle mesure les individus sont capables de prédire les problèmes qui pourraient survenir dans leur travail, allant de "Très difficilement" à "Très facilement".

b. Capacité à résoudre de nouveaux problèmes complexes : Les questions mesurent la facilité avec laquelle les individus peuvent résoudre de nouveaux problèmes complexes au travail, allant de "Très difficilement" à "Très facilement".

c. Approche des difficultés avant qu'elles ne deviennent des problèmes majeurs : Les questions évaluent dans quelle mesure les individus abordent les difficultés dans leurs tâches avant qu'elles ne deviennent des problèmes majeurs, allant de "Rarement" à "Toujours".

d. Recherche d'opportunités d'amélioration : Les questions évaluent la fréquence à laquelle les individus cherchent des opportunités pour apporter des améliorations au travail, allant de "Rarement" à "Toujours".

e. Réaction face à quelque chose que l'on n'aime pas dans le travail : Les questions évaluent la réaction des individus lorsqu'ils voient quelque chose qu'ils n'aiment pas dans leur travail, allant de l'ignorance à la correction immédiate.

f. Recherche de moyens plus efficaces pour accomplir le travail : Les questions évaluent dans quelle mesure les individus cherchent des moyens plus efficaces d'accomplir leur travail, allant de "Très rarement" à "Toujours".

g. Conception de nouvelles procédures ou processus : Les questions évaluent la fréquence à laquelle les individus conçoivent de nouvelles procédures ou processus pour leur secteur de travail, allant de "Jamais" à "Fréquemment".

4.3.2 L'adaptabilité

Cela renvoie à la capacité des individus à s'adapter au sein de toute organisation et à modifier leurs actions pour s'aligner sur les conditions changeantes de l'environnement de travail externe ou interne, ainsi qu'à réagir rapidement à ces changements. (Mohamed Husni Ali & Juraifa ,2023)

La capacité à s'adapter à un environnement changeant dépend souvent principalement de la création de nouvelles connaissances et de l'apprentissage continu pour faire face à des conditions environnementales ambiguës et complexes, ce qui nécessite un changement dans les mécanismes de travail de l'organisation (Al-Omouh et al., 2020: 282). Sur cette base, les organisations ont rencontré de nombreux défis et opportunités. Cependant, l'environnement commercial change toujours à un rythme plus rapide que jamais auparavant. Cela nécessite des organisations d'adopter une méthode dans laquelle elles s'adaptent constamment aux nouvelles conditions (Munteanu et al., 2020: 1).

Selon Alavi (2016: 112), l'adaptabilité exige des individus qu'ils utilisent différentes compétences, expériences et connaissances pour créer de nouvelles idées. Selon Sherehiy, l'adaptation signifie changer et transformer notre comportement subjectif pour acquérir de bonnes nouvelles connaissances dans l'environnement, et cela nécessite la prémisse de différents rôles à assumer avec différentes compétences avec d'autres organisations concurrentes (Sherehiy, 2008: 9). L'adaptabilité fait également référence aux compétences des individus pour s'adapter aux changements environnementaux (Pitafi et al., 2020: 3). Ceci a été souligné par Sherehiy et al. que l'adaptation des employés fait référence au comportement des employés avec différentes capacités et compétences qui deviennent nouvelles dans l'organisation (Sherehiy et al., 2007: 452). (Jameel & Mhaibes , 2022)

Être responsable et autonome • S'adapter aux urgences et aux changements • Coopérer.
(Zentar, Douar, & Ilahyane, 2020)

Selon Ployhart et Bliese (2006, p. 13), « *l'adaptabilité individuelle représente la capacité, l'habileté, la disposition, la volonté et/ou la motivation d'un individu de changer ou de s'adapter à différentes tâches, caractéristiques sociales et environnementales* » (Ployhart & Bliese, 2006)

a. Adaptation au respect des coutumes et des valeurs des autres : Les questions évaluent la fréquence à laquelle les individus adaptent leur comportement pour montrer du respect pour les coutumes et les valeurs des autres, allant de "Jamais" à "Toujours".

b. Changement de comportement pour travailler efficacement avec d'autres personnes : Les questions mesurent la fréquence à laquelle les individus changent leur comportement pour travailler plus efficacement avec d'autres personnes, allant de "Jamais" à "Toujours".

c. Acceptation des critiques constructives : Les questions évaluent dans quelle mesure les individus acceptent les critiques constructives, allant de "Pas du tout" à "Toujours".

d. Communication efficace avec des personnes de milieux différents : Les questions évaluent la fréquence à laquelle les individus communiquent efficacement avec des personnes de milieux différents, allant de "Jamais" à "Toujours".

e. Apprentissage de nouvelles connaissances ou compétences : Les questions évaluent la vitesse à laquelle les individus apprennent de nouvelles connaissances ou compétences nécessaires pour utiliser de nouveaux équipements au travail, allant de "Très lentement" à "Très rapidement".

f. Adaptation aux exigences de nouveaux équipements et de nouvelles procédures de travail : Les questions évaluent la fréquence à laquelle les individus s'adaptent aux exigences de nouveaux équipements, de nouvelles procédures de travail et de nouvelles équipes, allant de "Jamais" à "Toujours".

4.3.3 La résilience

Cela renvoie à la capacité des individus au sein de l'institution de fonctionner efficacement malgré la pression dans des conditions dynamiques tout en conservant une bonne attitude, en introduisant de nouvelles idées et en adoptant les perspectives des autres. (Mohamed Husni Ali & Juraifa ,2023)

Selon Luthans (2002, p.702), la résilience des employés est la « *capacité psychologique positive à rebondir ou à revenir en arrière de l'adversité, l'incertitude, les conflits, les échecs, ou même des événements positifs, et une responsabilité accrue* » (Luthans, 2002)

De leur côté (Jameel & Mhaibes ,2022). Parlent de flexibilité pour désigner la résilience. Selon eux la flexibilité est devenue l'une des questions importantes dans la réflexion

organisationnelle et a un impact significatif sur la performance des entreprises ainsi qu'un aspect important de la gestion des ressources humaines (Alibakhshi et Mahmoud, 2016: 350). La flexibilité représente la volonté des individus et dirige leurs capacités à penser de différentes manières, à utiliser différentes méthodes, et comment changer leurs pensées vis-à-vis des situations et des problèmes, et travailler pour les résoudre en les examinant sous différents angles qui reflètent toutes les directions (Patterson et West, 2004: 199). Ainsi, la flexibilité fait référence aux attitudes positives envers les changements et à l'acceptation de nouvelles situations inattendues (Pitafi et al., 2020: 3). La flexibilité renforce donc la capacité d'apprentissage et permet à l'organisation de s'adapter aux perturbations environnementales (Marjah, 2019: 131). La flexibilité des ressources humaines démontre également les capacités organisationnelles de valeur pour l'organisation. Par conséquent, la flexibilité peut créer un avantage concurrentiel qui améliore la performance organisationnelle grâce à un ensemble de caractéristiques des employés telles que les connaissances, les compétences et les comportements (Alibakhshi et Mahmoud, 2016: 349). La flexibilité des ressources humaines est devenue une option stratégique compétitive dans les organisations (Sanchez, 2004: 523). Ainsi, la flexibilité, l'adaptabilité et la proactivité sont des caractéristiques d'agilité, de durabilité et de compétitivité qui ne peuvent être acquises que par les organisations grâce à leurs employés (Munteanu et al., 2020 : 11). (Jameel & Mhaibes ,2022)

-De son côté Sherehiy (2008) définit la **Résilience comme étant le** Fonctionnement efficace sous stress, malgré un environnement changeant ou lorsque les stratégies et solutions appliquées ont échoué. Pour l'opérationnalisation de la résilience l'auteur propose également plusieurs sous dimensions dont ;

a. Accommodation et intégration des changements : Les questions évaluent dans quelle mesure les individus sont réticents à accommoder et à intégrer des changements dans leur travail, allant de "Beaucoup" à "Pas du tout".

b. Réaction face aux changements et à la frustration : Les questions mesurent dans quelle mesure les changements au travail peuvent frustrer les individus, allant de "Beaucoup" à "Pas du tout".

c. Disposition au changement des anciennes façons de faire : Les questions évaluent dans quelle mesure les individus aiment changer les anciennes façons de faire les choses, allant de "Pas du tout" à "Énormément".

d. Capacité à accomplir le travail sans connaître l'image globale : Les questions évaluent dans quelle mesure les individus peuvent accomplir leur travail sans connaître l'image globale, allant de "Pas du tout" à "Complètement".

e. Tolérance face aux situations confuses : Les questions évaluent dans quelle mesure les individus sont tolérants face à des situations où les choses semblent confuses, allant de "Pas du tout" à "Énormément".

f. Capacité à trouver des solutions en cas d'instructions floues : Les questions évaluent la fréquence à laquelle les individus sont capables de trouver quoi faire lorsque les instructions de travail ne sont pas claires, allant de "Jamais" à "Toujours".

g. Efficacité dans des situations difficiles ou stressantes : Les questions évaluent la capacité des individus à accomplir leur travail efficacement dans des situations difficiles ou stressantes, allant de "Jamais" à "Toujours".

h. Réaction face à une charge de travail exigeante : Les questions évaluent la fréquence à laquelle les individus sont capables de bien travailler lorsqu'ils sont confrontés à une charge de travail ou un emploi du temps exigeants, allant de "Jamais" à "Toujours".

La conclusion de ce chapitre met en évidence l'importance croissante de la digitalisation et de l'agilité dans les organisations modernes. La revue de littérature a souligné l'impact significatif de la digitalisation sur l'agilité organisationnelle et individuelle, mettant en lumière les différents modèles et recherches menées dans ce domaine. Il est clair que la transition vers des pratiques de travail plus agiles et collaboratives est devenue essentielle pour s'adapter à un environnement en constante évolution. Les outils digitaux ont été identifiés comme des éléments clés pour soutenir la productivité, la communication et la croissance des entreprises à l'ère numérique. Les différentes dimensions de l'agilité, telles que l'adaptabilité, la réactivité, la proactivité, la coopération et la résilience, ont été explorées dans le contexte de l'agilité organisationnelle et individuelle. En outre, la dimension humaine a été soulignée comme un facteur crucial dans l'agilité organisationnelle, mettant en avant l'importance du développement des compétences des employés et de la promotion de comportements agiles. Il est clair que la capacité des individus à s'adapter, à innover et à collaborer efficacement est essentielle pour garantir le succès des organisations dans un environnement en constante évolution. En conclusion, la digitalisation et l'agilité sont des éléments clés pour la transformation et la réussite des organisations modernes. Comprendre et intégrer ces concepts dans la gestion et les

pratiques de travail peut aider les entreprises à rester compétitives, innovantes et résilientes face aux défis du monde numérique en évolution constante.

Chapitre 2

Cadre Organisationnel et méthodologie de la recherche

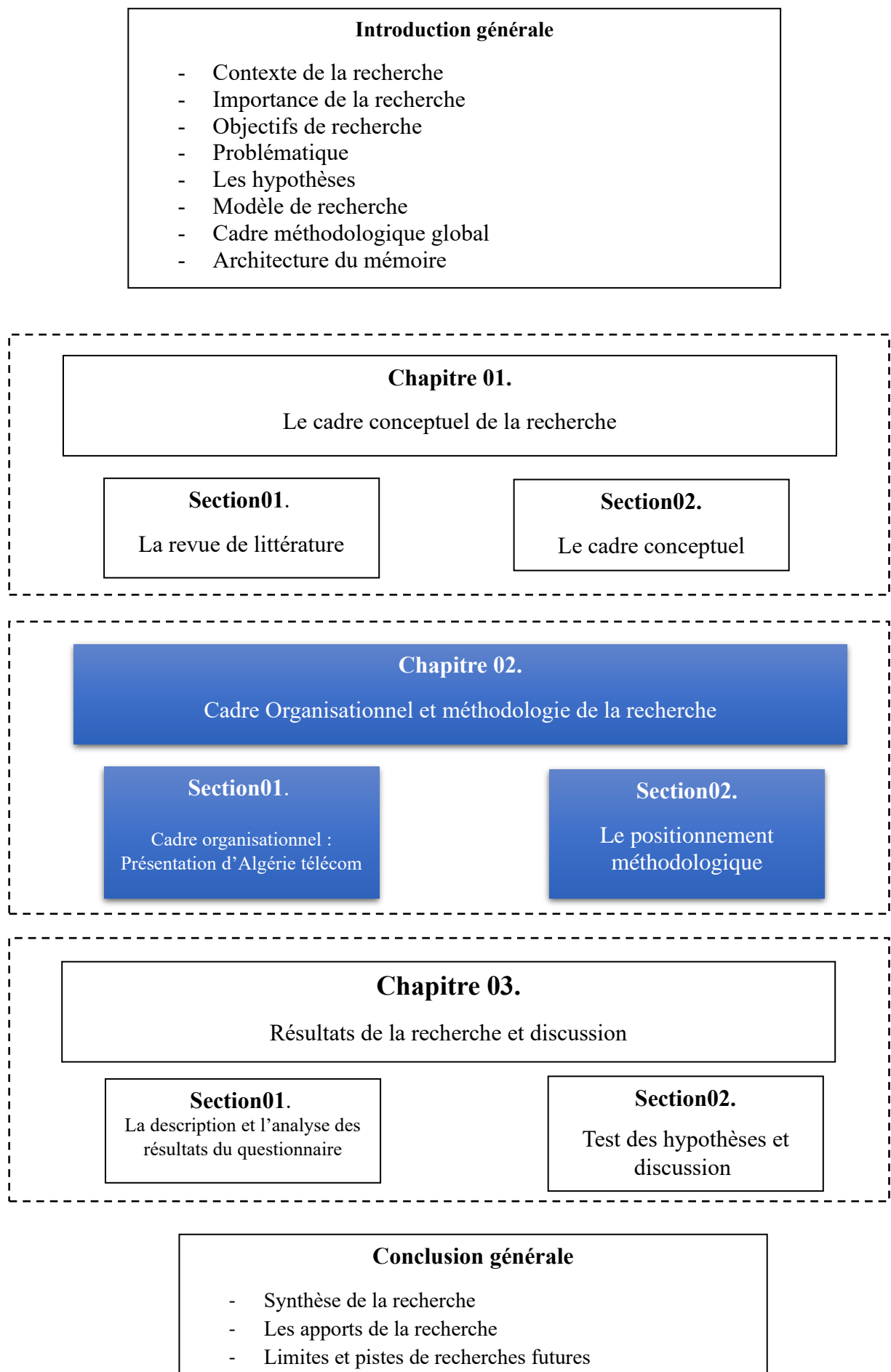


Figure 02

Dans ce chapitre, nous allons décrire le cadre organisationnel et méthodologique de notre étude sur **l'impact de la digitalisation sur l'agilité individuelle au travail**, Nous avons divisé le travail en deux sections la première réservée pour présenter l'organisme d'accueil et la deuxième pour la méthodologie de recherche suivie.

Section 01. Présentation de l'Organisme d'accueil

Fiche signalétique simplifiée de l'entreprise Algérie Télécom Khenchela

- **Dénomination** : Algérie Télécom Khenchela.
- **Statut juridique** : Entreprise publique (SPA).
- **Capital social** : **115.000.000.000,00 Dinars.**
- **Adresse** : cité Saada KHENCHELA à côté de l'assurance SAA et L'ANSEJ.
- **Mission** : Algérie Télécom Khenchela fournit des services de télécommunication et gère les réseaux pour le transport de la voix, des données et des médias. Ils développent, exploitent et interconnectent les réseaux publics et privés.
- **Vision** : La vision d'Algérie Télécom Khenchela est d'être le principal fournisseur de services de télécommunication dans la région, en offrant des solutions innovantes et fiables qui répondent aux besoins de connectivité de la communauté locale. Ils visent à jouer un rôle moteur dans le développement socio-économique de la région en facilitant l'accès à la communication et en contribuant à la transformation numérique.

1. Aperçu sur l'entreprise

Dans cette présentation, nous présentons l'organisme d'accueil :

Algérie télécom KHENCHELA/Activité, avec un aperçu historique et de son développement, ainsi que l'étude de structure organisationnelle de l'entreprise.

Tableau 02 : Tableau des Statistiques de Connectivité et de Distribution

Clients raccordés à Internet	Plus de 5.6M Clients
Clients raccordés en Fibre Optique	Plus de 1.2M Clients
Clients raccordés en ADSL / VDSL	Plus de 2.7M Clients
Clients Idoom 4G	Plus de 1.7M Clients
Réseau Commercial	Plus de 500 Agences et points de présence
Agences commerciales labellisées FIKHIDMATIKOM	91 % des sites d'accueil labélisés

Source site officiel d'Algérie Télécom

ALGERIE TELECOM, est une société par actions à capitaux publics de **50.000.000.000 DA** inscrite au registre de commerce sous le numéro 02B18083 dont le siège social est sis route nationale n°5 cinq maisons Mohamadia 16211 Alger.

Algérie Telecom a été créé le 8 Avril 2002 en application des dispositions de la loi 2000/03 du 5 Aout 2000 sous la forme légale d'une SPA à capitaux publics. Elle entrée officiellement en activité à partir du 1^{er}Janvier 2003.

ALGERIE TELECOM est organisée en Divisions, Directions Centrales, et Régionales, Opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Le terme de groupe Algérie Telecom, a été introduit après la filialisation des trois filiales :

1.1. Algérie Telecom Mobile (Mobilis)

En Aout 2003, l'activité mobile d'Algérie Telecom a été filialisée et ATM

Mobilis est créé sous forme de société par actions. L'une des réalisations importantes de Mobilis, est la mise en place en Décembre 2005 d'un réseau pilote UMTS, en partenariat avec l'équipementier chinois Huawei. Ainsi que le lancement de son service GPRS/MMS en février 2005.

1.2. Algérie Telecom Satellite (RevSat)

Algérie Telecom satellite a été créé en Juillet 2004, cette entité a été filialisée deux années plus tard, le 29 juillet 2006 sous la dénomination de ATS RevSat.

1.3. Algérie Telecom Internet (Djaweb) :

Algérie Telecom internet (Djaweb), filiale du groupe Algérie Telecom est un fournisseur de services internet présent sur les 48 wilayas, depuis son lancement en 2001.

2. Statut juridique

AGERIE TELECOM, est une société par actions à capitaux publics **SPA**, opérant sur le marché des réseaux et service de communication électronique.

Sa naissance à été consacré par la loi 2000/03 du 5 aout 2000, fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications ainsi que les résolutions du conseil national aux participations de l'état (CNPE) du 1^{er} mars 2001 portant création d'une entreprise publique économique dénommée « Algérie Télécom »

Algérie Télécom est donc régie par ces textes qui lui confèrent le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions.

3. Vocation

L'ambition d'Algérie Télécom est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel.

Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, elle s'engage dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication avec trois objectifs :

- **Rentabilité**

- **Efficacité**

- **Qualité de service**

4. Missions et objectifs

L'activité majeure d'Algérie Télécom est de :

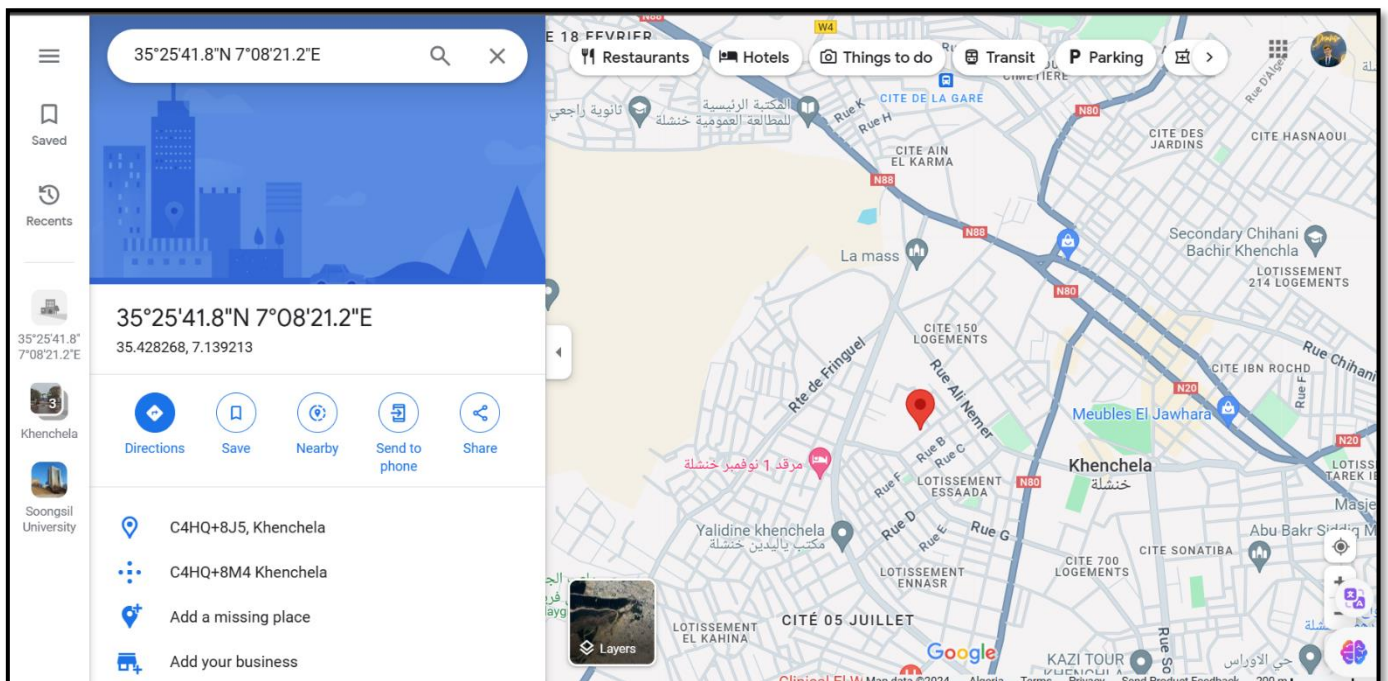
-Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles...

- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications ;
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

5. Situation géographique

Situé à cité Saada KHENCHELA à côté de l'assurance SAA et L'ANSEJ, ses coordonnées géographiques sur GOOGLE EARTH sont :

Figure 03 : Image satellite du siège de la direction d'Algérie Télécom Khenchela



Source : Google maps

6. Organigramme Directions d'Algérie Télécom (Niveau général)

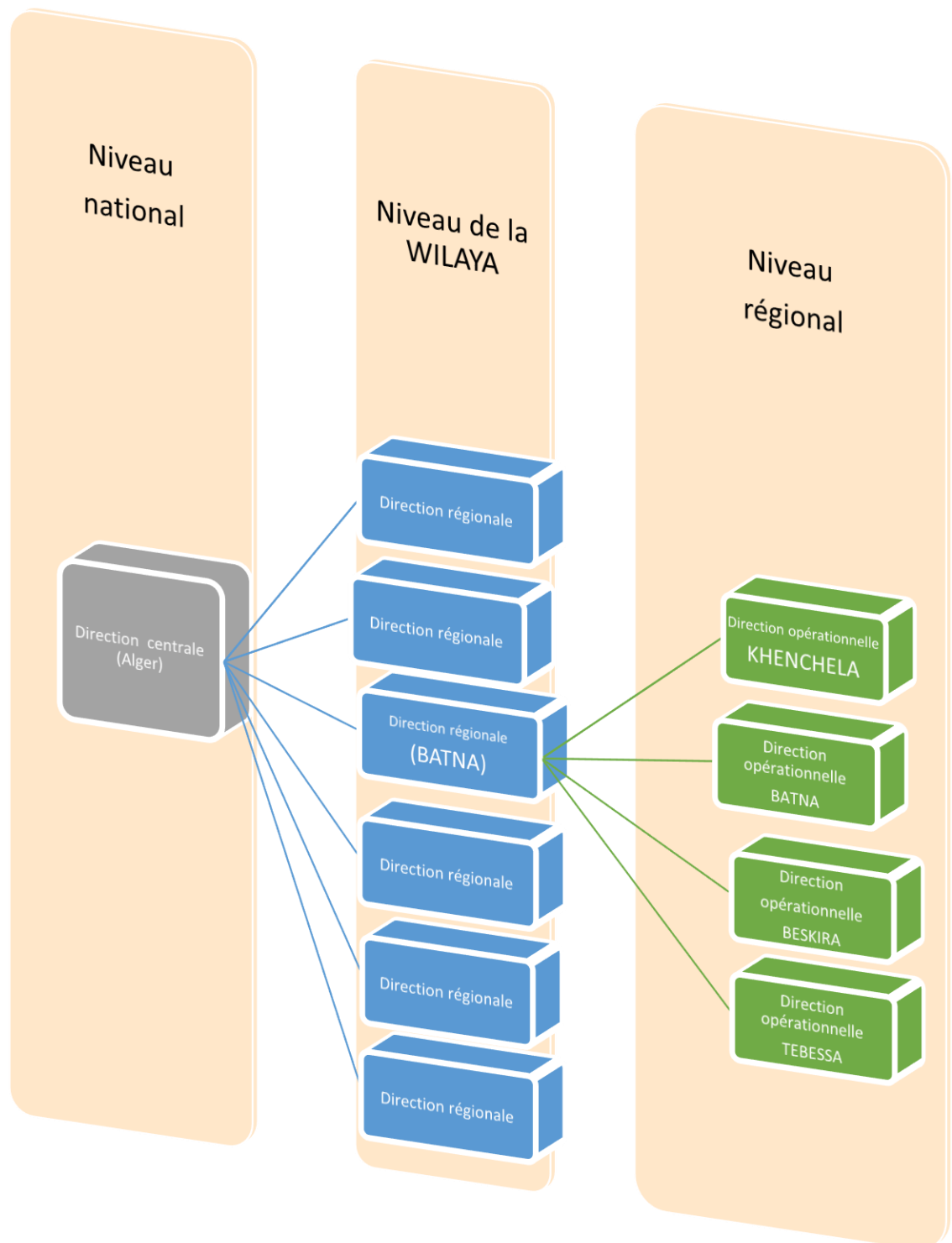


Figure 4 : Organigramme d'Algérie télécom au niveau Général

Source : Direction d'Algérie télécom KHENCHELA

7. Organigramme Directions d'Algérie Télécom (Niveau local)

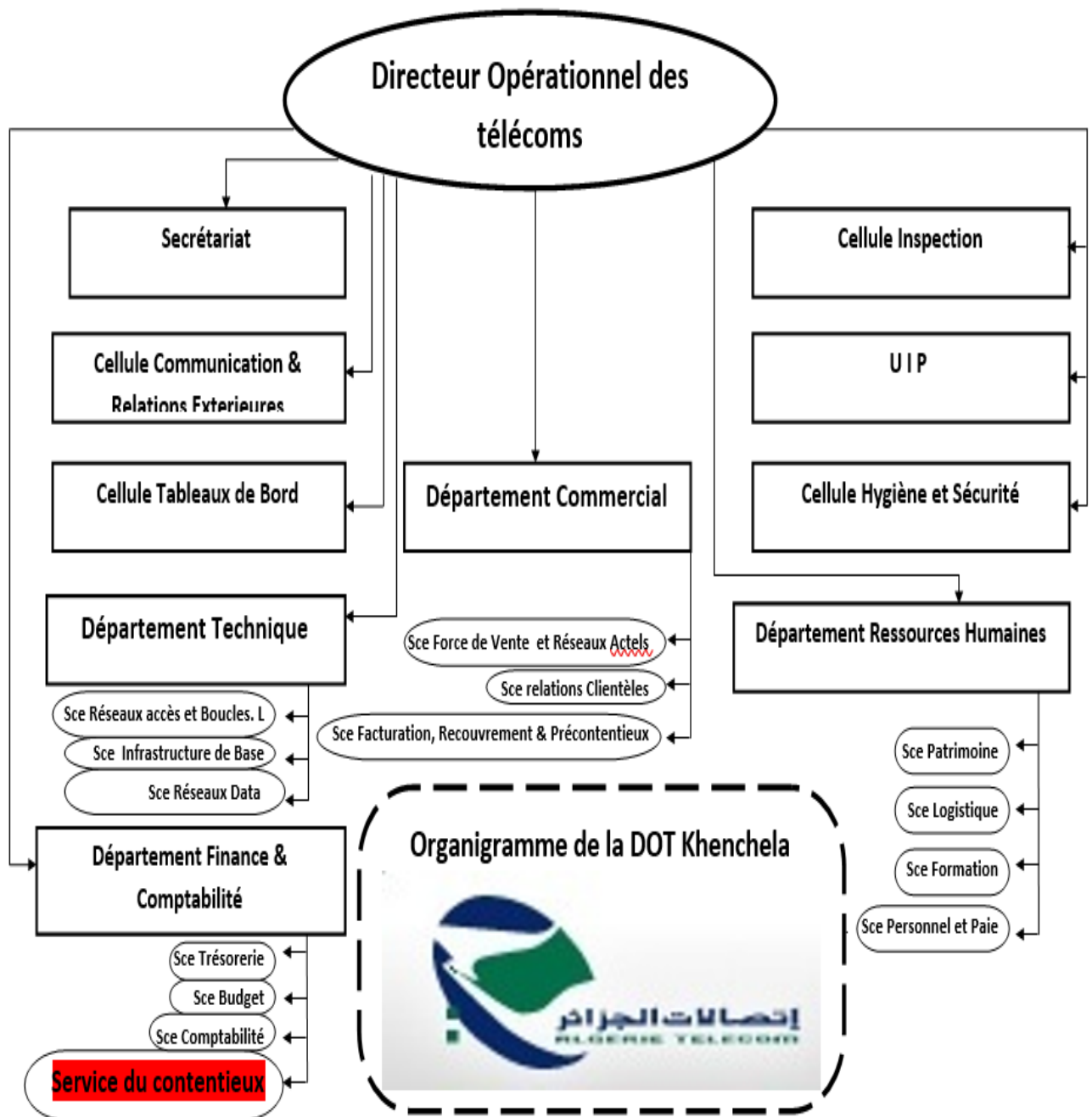


Figure 05 : Organigramme d'Algérie télécom niveau local

Source : Direction d'Algérie télécom KHENCHELA

8. Présentation de l'organigramme d'accueil

8.1 La direction opérationnelle des télécommunications :

La direction opérationnelle des télécommunications (DOT) est une entité opérationnelle dotée de l'autonomie budgétaire et financière. Elle gère les entités techniques et commerciales qui lui sont rattachées. Le nombre global du personnel est de :225

-Cadres :**82**

-Maitrise :**35**

-E exécution : **138**

La DOT est structurée en quatre départements et dotée de quatre cellules rattachées directement au directeur opérationnel des télécoms.

Les Principales missions et responsabilités de la DOT sont :

- Mission liées à la qualité de services et aux relations clientèles : Assure de la qualité des services et prestations fournies par les entités AT, Veille au respect par ses collaborateurs, dans l'exercice de leurs activités, des règles d'hygiène dans les espaces d'accueil.
- Missions liées au fonctionnement des structures AT :
 - Anime les fonctions commerciales et techniques
 - Assure la coordination des deux structures opérationnelles ACTEL et CLT
 - Organise les synergies locales par la mise en commun et le partage des ressources commun.
 - Elabore avec les structures opérationnelles le plan de développement des infrastructures sur le territoire de sa compétence et veille à sa mise en œuvre.
 - Assure la coordination des opérateurs sur son territoire.
 - Elabore le plan d'action et le budget annuel de la DOT.
 - Assure le règlement des factures relatives aux tâches et travaux.
 - Etabli le bilan annuel fonctionnement et d'exploitation (bilan comptable) de la DOT.
 - Transmet les informations et les données statiques sur le fonctionnement de la DOT sous forme de rapports et/ou tableaux de bord (mensuel et/ou trimestriel) de gestion des structures AT sur son territoire.

8.2 Les Départements :

8.2.1 Le Département Technique :

Ce Département se compose de trois (03) Services :

➤ **Service réseaux d'accès local :**

-Assure l'exploitation et la maintenance du réseau d'accès et boucle locales

-Assure le déploiement du réseau d'accès et boucle locale.

➤ **Service infrastructure de base :**

-Assure l'étude et le développement du réseau Télécom pour les nouveaux projets et les extensions.

-Assure la préparation des sites abritant les équipements du réseau Télécom (partie génie Civil, aménagement ; énergie ; climatisation et protection).

-Assure le déploiement et la maintenance des infrastructures de base

➤ **Service réseaux data et plateforme de SVA**

-Assure l'exploitation et la maintenance des réseaux DATA et plateforme de service à valeur Ajoutée (SVA).

-Assure le déploiement des réseaux DATA et plateforme de SVA.

-Formation et perfectionnement du Personnel du service.

8.2.2 Le Département Commercial :

Ce Département se compose de trois (03) Services :

➤ **Service relation clientèle :**

Veille à la satisfaction des Clients par le biais des entités commerciales et Techniques.

Veille à ce que l'interface technico-commerciale soit bien prise en charge afin de contribuer à l'atteinte des objectifs commerciaux

Traite les recours des clients et intervient entre les entités commerciales et les clients en cas de réclamation non satisfaite, de désagrément ou de tout différents impliquant les services de la DOT et ses clients.

➤ **Service force de vente et réseaux des Actuel :**

- Assurer la définition des moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs de vente des entités commerciales implique d'élaborer des stratégies et des plans d'action pour soutenir les équipes de vente dans l'accomplissement de leurs objectifs.
- Assurer le support à ses entités commerciales afin d'améliorer la force de vente consiste à fournir un soutien opérationnel et stratégique aux équipes commerciales pour les aider à atteindre leurs objectifs.
- Effectuer des enquêtes de satisfaction client afin d'analyser le comportement du client par rapport à la force de vente des entités commerciales implique de recueillir des commentaires et des retours d'expérience des clients sur leur interaction avec les équipes de vente.

➤ **Service facturation recouvrement et précontentieux :**

- Assurer la facturation, le recouvrement et le traitement à l'amiable des créances représente une responsabilité cruciale dans la gestion financière de l'entreprise. Cela implique de gérer avec efficacité les processus de facturation, de suivi des paiements et de recouvrement des créances en souffrance.
- Établir les bilans de la facturation et les communiquer à la hiérarchie est une étape essentielle dans le processus de gestion financière. S'assurer de la fiabilité de l'information afin de contribuer à la satisfaction client.
- Assure le recouvrement des créances et traite à l'amiable les précontentieux liés aux créances en instances afin de garantir l'atteinte des objectifs de chiffre d'affaires et de fidéliser au maximum le client.
- S'assurer de la fiabilité de l'information afin de contribuer à la satisfaction client revêt une importance capitale dans le maintien de relations client solides et durables. Cela implique de veiller à ce que les informations communiquées aux clients, que ce soit concernant la facturation, les paiements ou les délais, soient exactes, claires et fiables. En garantissant la précision et l'intégrité des données, l'entreprise renforce la confiance de ses clients et contribue à leur satisfaction, ce qui favorise la fidélisation et la pérennité des relations commerciales.

8.2.3 Département ressources humaines et moyens :

Ce Département se compose de quatre (04) Service :

➤ **Service gestion de la formation :**

- Organiser et conduire l'identification des besoins en formation implique de mettre en place un processus structuré pour évaluer les besoins en formation au sein de l'organisation.
- Assurer le suivi des conventions avec les organismes de formation implique de veiller à ce que les accords conclus avec les prestataires de formation soient respectés et exécutés de manière appropriée.
- Assurer le suivi pédagogique des actions de formation consiste à superviser le déroulement des programmes de formation pour s'assurer qu'ils répondent aux objectifs établis. Cela comprend la surveillance de la qualité de la prestation de la formation, l'évaluation des formateurs et des intervenants, ainsi que la collecte des retours d'information des participants pour identifier les points forts et les domaines à améliorer.
- Assurer la mise à jour du système d'information implique de maintenir les bases de données et les systèmes informatiques utilisés pour gérer les informations liées à la formation.
- Élaborer le budget prévisionnel du plan de formation et assurer le suivi de son exécution implique de planifier et de gérer les ressources financières allouées aux initiatives de développement des compétences.

➤ **Service Gestion du Personnel et Paie :**

- Assurer la gestion administrative du personnel et la préparation de la paie relative à la population qui lui est rattachée en veillant à la fiabilité des informations fournies. Ce rôle implique une gestion minutieuse des détails et garantit que toutes les opérations liées aux salaires et aux employés sont effectuées de manière fluide et fiable.
- Assurer la production des documents administratifs liés à la gestion du personnel, y compris garantir la fiabilité des rapports et des données statistiques, ainsi que le suivi des indicateurs de gestion des ressources humaines. Ce rôle nécessite la capacité de produire des documents administratifs de manière efficace et précise, ainsi que la

capacité d'examiner et d'analyser les données statistiques avec précision pour assurer l'exactitude des procédures administratives mises en place.

➤ **Service Gestion du patrimoine :**

- Assure la gestion et la protection et du patrimoine de l'entreprise par l'application des règles et procédures en vigueur.
- Assure l'inventaire des véhicules de services de la DOT et ses entités techniques et commerciales.

8.2.4 Département Finance, Comptabilité, Juridique et Assurances :

➤ **Service Budget :** Etablit le Budget de la DOT et pilote le processus d'élaboration du Budget et du bilan de la DOT.

➤ **Service de la Trésorerie :** Elabore les plans prévisionnels de Trésorerie,

Procède aux appels de fonds et assure leurs transferts en temps opportun.

Gère les comptes bancaires des entités qui lui sont rattachées.

Valide les opérations de trésorerie prises en comptes dans le système de gestion financière de l'entreprise.

➤ **Service de la comptabilité :**

- Assure les enregistrements et écritures et contrats comptables
- Elabore le bilan annuel de fonctionnement et d'exploitation
- Tient à jour les documents et registre légaux

➤ **Service du contentieux :**

- Donne un avis juridiques sur les contrats et engagement de DOT par rapport au droit, à la réglementation et aux procédures de gestion de l'entreprise.

Gère les contentieux et assure l'interface avec les avocats contacte des polices d'assurances pour le patrimoine de la DOT.

Section 02. Cadre méthodologique de recherche.

Cette section détaille notre démarche de recherche en commençant par exposer notre position épistémologique, suivie de la méthodologie choisie.

1. Posture épistémologique.

1.1. Une position de post-positivisme :

La démarche épistémologique de notre recherche actuelle s'inscrit dans le cadre du post-positivisme. Ce paradigme, en tant que prolongement du positivisme, peut être défini selon (Patrick Moreau ,2017) comme une version plus nuancée ou modérée de ce dernier, où l'objectivité reste un idéal auquel les chercheurs doivent aspirer, tout en reconnaissant que la production de connaissances est influencée par des expériences partielles et des valeurs sous-jacentes. Dans cette perspective, la réalité est considérée comme objective et observable, bien que la perception puisse être affectée par l'expérience personnelle. Cette approche correspond à la nature de notre recherche sur le terrain des entreprises multinationales, où notre objectif est d'analyser le lien de causalité entre l'investissement dans les technologies de l'information et de la communication et la performance commerciale.

Notre positionnement épistémologique dans cette recherche est guidé par plusieurs éléments, tels que la démarche, les objectifs, la problématique de recherche, le contexte et les choix méthodologiques. Nous avons opté pour une approche post-positiviste en raison de sa compatibilité avec la formulation d'hypothèses et l'adoption d'une méthodologie quantitative pour l'analyse et la discussion des résultats. Ce choix est motivé par l'idée, selon Piaget (1950), qu'un ensemble cohérent d'hypothèses peut constituer une base solide pour la construction d'une connaissance valide. Cependant, nous reconnaissons également que les résultats de la recherche peuvent être influencés par des facteurs externes, et que le post-positivisme admet l'existence d'erreurs, tout en considérant les résultats et les conclusions tant qu'ils ne sont pas réfutés, comme le souligne (Norma M. Riccucci , 2010).

1.2 Le monde de raisonnement :

Dans le cadre de notre étude actuelle, notre approche s'aligne sur le raisonnement hypothético-déductif, caractéristique de la perspective post-positiviste. Cette approche débute par l'identification d'une problématique et de questions de recherche, qui sont ensuite formulées en hypothèses. Comme l'explique (Thiéart ,2003), ce processus se décompose en trois étapes distinctes :

- Déterminer les concepts pertinents en réponse à la question de recherche.
- Remarquer que les théories existantes ne capturent pas nécessairement la découverte de la réalité.
- Formuler de nouvelles hypothèses, modèles ou théories, puis les mettre à l'épreuve. **(R.A. Thiéart et coll., 2003)**

En résumé, la méthode déductive implique le développement d'une ou plusieurs hypothèses à partir d'une théorie existante, suivie par l'application d'une méthodologie précise pour tester ces hypothèses.

Dans notre cas, en nous appuyant sur notre revue de littérature, nous formulons les hypothèses suivantes :

H1 : La digitalisation a un impact sur l'agilité individuelle des employées d'Algérie télécom Khenchela.

Sous-hypothèses :

- La digitalisation a un impact sur la proactivité des employées.
- La digitalisation a un impact sur l'adaptabilité des employées.
- La digitalisation a un impact sur la résilience des employées.

2. Approche méthodologique :

L'approche qualitative s'articule autour de la reconnaissance que la réalité est construite socialement et historiquement, et que la connaissance est influencée par les contextes culturels, les expériences individuelles et les interactions sociales. Dans ce cadre, la recherche qualitative vise à explorer les perceptions, les expériences et les constructions sociales des individus et des groupes à travers des méthodes telles que les entretiens semi-structurés, l'observation participante et l'analyse de contenu. (Denzin & Lincoln, 2018)

Cette approche privilégie la profondeur sur l'étendue, en mettant l'accent sur la compréhension des significations et des processus sociaux plutôt que sur la quantification des phénomènes. Les chercheurs adoptant une posture épistémologique qualitative reconnaissent la subjectivité des participants et s'efforcent d'interpréter leurs expériences à travers des lentilles culturelles et sociales. (Denzin & Lincoln, 2018)

Pour notre part et dans le cadre de la présente recherche, notre méthodologie s'appuie sur une analyse quantitative utilisant une démarche hypothético-déductive afin d'explorer de nouvelles dimensions et perspectives de notre sujet.

L'approche quantitative repose essentiellement sur la collecte de données et la transmission d'informations et de faits quantifiables et mesurables. Repose sur la mesure des événements. Cette mesure se fait à travers un questionnaire, une enquête, ou par l'observation et la collecte des informations (Friedrich Ebert Stiftung , 2021)

Cette méthode est utilisée pour tester objectivement des hypothèses en examinant les différentes relations entre les variables. Une fois ces variables identifiées, les données numériques résultantes peuvent être analysées statistiquement.

Notre recherche, axée sur la digitalisation et son influence sur l'agilité individuelle au travail, se concentre sur une étude de cas spécifique (Algérie Télécom KHENCHELA) et vise à répondre à nos questions de recherche. Nous prévoyons de mener une enquête par le biais d'un questionnaire adressé aux employés de l'entreprise afin d'évaluer l'impact de la digitalisation sur l'agilité individuelle. Selon notre point de vue, la méthode quantitative offre une mesure précise et objective de l'impact de la digitalisation sur l'agilité individuelle, facilitant l'analyse statistique et la généralisation des résultats à une vaste audience.

3. Outils de collecte de données :

Nous avons choisi d'utiliser exclusivement une méthode de collecte de données : le questionnaire, l'observation.

A) Questionnaire :

Babbie, E. R. (2016) Le questionnaire est un outil crucial dans la recherche quantitative, permettant la collecte de données standardisées auprès d'un large échantillon de participants. Sa valeur réside dans sa capacité à obtenir des données de manière efficace, objective et à grande échelle. En posant des questions standardisées, les chercheurs peuvent analyser les réponses de manière statistique, ce qui facilite la découverte de tendances, de corrélations et de généralisations significatives. En résumé, les questionnaires offrent une méthode fiable et efficace pour recueillir des données quantitatives dans divers domaines de recherche. (Babbie, E. R. (2016). The practice of social research. Cengage Learning)

B) L'analyse documentaire :

L'analyse documentaire constitue une méthode de collecte de données largement utilisée dans la recherche organisationnelle. Elle implique l'examen et l'étude de divers documents écrits tels que des rapports, des procès-verbaux, des notes de service, des courriels, des publications et des articles de presse. L'objectif principal de cette méthode est de saisir les pratiques, les politiques, les valeurs, les croyances et les normes d'une organisation à travers l'analyse de sa documentation. Souvent combinée avec d'autres méthodes de collecte de données telles que les entretiens, elle permet d'obtenir une vision plus complète de l'organisation étudiée (Raymond-Alain et al., 2014). Dans le cadre de cette étude, l'analyse documentaire sera réalisée par le biais d'une consultation approfondie des documents disponibles.

4. Description des outils de recueil des données :

Le choix de la méthode de collecte de données est déterminé par divers facteurs, notamment le contexte, les objectifs et les questions de recherche. Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour l'utilisation du questionnaire comme méthode de collecte de données.

Afin de répondre à notre problématique de recherche, nous avons mené une enquête par questionnaire de 18 jours (du 09/04/2024 au 26/04/2024). La conduite de cette enquête a suscité le passage par plusieurs étapes (figure n°6).

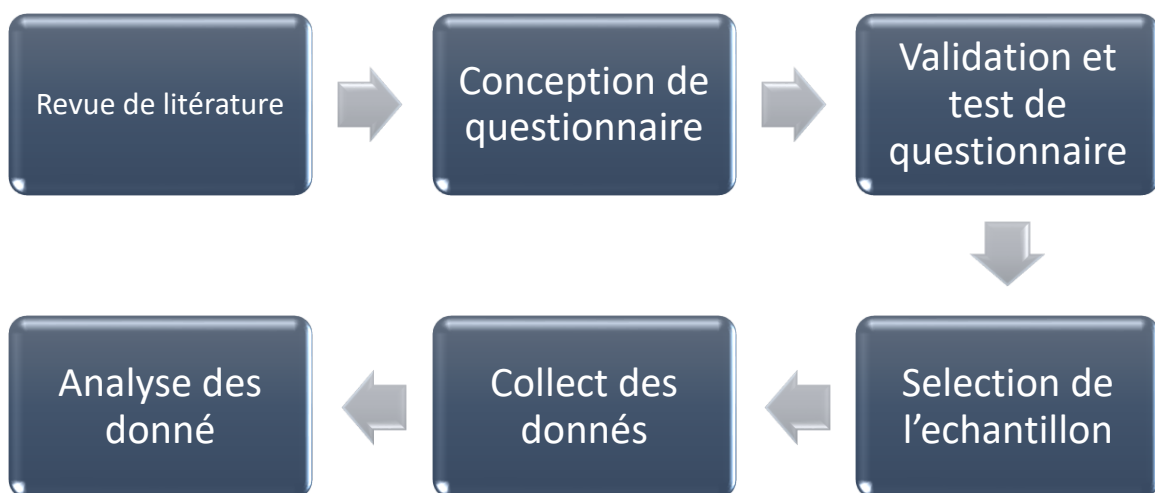


Figure 06 : Processus de collecte de données pour l'étude de l'impact la digitalisation de l'entreprise Algérie Télécom KHENCHELA

Source : élaborer par nous même.

4.1. Revues de la littérature :

Une revue de la littérature a pu être réalisée pour comprendre les concepts de digitalisation, d'agilité individuelle et leur relation, afin de formuler nos hypothèses de recherche et d'orienter la formulation des questions du questionnaire.

4.2. Conception du questionnaire :

Nous avons tenté de réaliser les trois conditions indispensables définies par Thiétart et al, (2014) pour l'élaboration du questionnaire : la traduction des variables à étudier en des questions précises, l'emploi d'un langage compréhensif par tous et l'utilisation des mesures qui peuvent être traitées de manière statistique. En effet, la revue de la littérature nous a permis d'identifier les variables nécessaires pour évaluer l'impact de la digitalisation sur des dimensions clés de l'agilité individuelle, notamment la proactivité, la résilience et l'adaptabilité.

Le questionnaire conçu pour notre enquête au sein de l'entreprise Algérie Telecom Khenchela comprend une partie introductive dans laquelle nous avons présenté des informations de l'établissement universitaire auquel nous sommes rattachés, les objectifs de notre recherche ainsi que la mention liée à l'utilisation à des fins strictement scientifiques des réponses obtenues.

Notre questionnaire est structuré en trois sections ;

La section "Informations générales" comprend des questions sur le sexe, l'âge, le département de travail chez Algérie Télécom, l'expérience professionnelle dans le domaine des télécommunications, et la durée d'occupation du poste actuel.

La section "Digitalisation" aborde les outils utilisés au travail, les défis rencontrés dans la transformation digitale, la formation reçue pour l'utilisation des nouveaux outils, l'efficacité des outils digitaux, la fréquence d'utilisation de ces outils, et l'adoption de nouveaux outils digitaux.

La section "Agilité" du questionnaire se concentre sur différents aspects de l'agilité individuelle au travail, notamment la proactivité, l'adaptabilité et la résilience. Les questions à ces dimensions de l'agilité individuelle ont été inspirées des travaux de **Sherehiy (2008)** :

a. Proactivité :

- Les questions évaluent la capacité des individus à anticiper et à résoudre les problèmes au travail. Cela inclut la prédiction des problèmes potentiels, la résolution de nouveaux problèmes complexes, et la gestion des difficultés avant qu'elles ne deviennent majeures.

- Les questions portent également sur la recherche d'opportunités d'amélioration, la réaction face aux aspects du travail non appréciés, et l'effort pour trouver des moyens plus efficaces d'accomplir les tâches.

b. Adaptabilité :

- Cette partie du questionnaire évalue la capacité des individus à s'adapter à de nouvelles situations, à travailler avec diverses personnes et à apprendre de nouvelles compétences rapidement.

- Les questions abordent la fréquence à laquelle les individus changent leur comportement pour travailler efficacement avec d'autres, acceptent les critiques constructives, communiquent avec des personnes de milieux différents, et apprennent de nouvelles méthodes de travail.

c. Résilience :

- La résilience au travail est évaluée à travers des questions sur la réaction face aux changements, la capacité à travailler efficacement dans des situations difficiles ou stressantes, et la gestion des circonstances imprévues.

- Les questions portent également sur la tolérance face à la confusion, la capacité à rester calme dans des situations difficiles, et la réaction face à des problèmes imprévus ou des changements soudains.

4.3. Validation et test du questionnaire :

Avant de distribuer le questionnaire, nous avons obtenu l'approbation de l'encadrante de l'entreprise ainsi que de l'encadrante principale, pour s'assurer de sa pertinence, de sa clarté et de sa capacité à collecter les données nécessaires pour répondre à la problématique de recherche.

Avant d'administrer notre questionnaire, nous l'avons testé auprès d'un nombre limité de répondants : un échantillon pilote. Les répondants ont affirmé que les questions posées sont compréhensibles, non ambiguës et ne touchent pas à des aspects confidentiels.

4.4. La sélection de l'échantillon :

Pour cette étude, nous avons décidé d'effectuer un recensement exhaustif de l'ensemble des employés d'Algérie Télécom à Khenchela (centrale), sans exception, ce qui représente un total de 65 employés. Cette approche nous permet d'assurer une représentativité maximale des

données et une précision accrue dans les résultats. Cependant, il est important de noter que nous avons obtenu 58 réponses, ce qui correspond à un taux de réponse de 89.23%.

4.5. Collecte des données :

Nous avons opté pour la collecte des données à l'aide d'un questionnaire en ligne, que nous avons distribué par e-mail en utilisant la plateforme Google Forms. Ce questionnaire a été envoyé aux employés d'Algérie Télécom à Khenchela de manière anonyme, garantissant ainsi la confidentialité des participants.

Dans le cadre de cette méthode, toutes les réponses seront reçues via notre adresse e-mail.

4.6. Analyse des données :

4.6.1. Outil d'analyse :

Pour l'analyse quantitative de notre questionnaire sur "l'impact de la digitalisation sur l'agilité individuelle au travail" nous utiliserons principalement le logiciel IBM SPSS Statistics 27. Cet outil nous permettra de réaliser des analyses statistiques avancées telles que des tests de corrélation et l'analyse de régression pour explorer les relations entre les variables et comprendre l'impact de la digitalisation sur l'agilité individuelle au travail au sein de l'entreprise Algérie Télécom KHENCHELA. Nous utiliserons également MICROSOFT OFFICE EXCEL 2019 pour organiser et présenter visuellement les données recueillies, en créant des graphiques et des tableaux pour faciliter la compréhension des résultats. Cette approche quantitative nous permettra d'obtenir des insights précis et basés sur des données quantifiables sur notre sujet d'étude.

4.6.2. Les Méthodes statistiques utilisées :

- **Fiabilité** : Dans le contexte des tests statistiques, la fiabilité se réfère à la mesure de la cohérence ou de la précision des résultats d'un test ou d'une mesure. Une mesure est considérée comme fiable si elle produit des résultats cohérents lorsqu'elle est répétée.

- **Pourcentage et fréquence** : Le pourcentage est une mesure exprimant une partie d'un tout en termes de centièmes. La fréquence fait référence au nombre de fois qu'un événement se produit dans une série de données.

- **Test de normalité** : Un test statistique utilisé pour déterminer si un ensemble de données suit une distribution normale. Il est souvent utilisé pour évaluer l'adéquation des données à certaines procédures statistiques.

- **Corrélation (Person)** : Une mesure statistique qui évalue la relation linéaire entre deux variables. Le coefficient de corrélation de Pearson, souvent désigné par "r", varie entre -1 et 1, où -1 indique une corrélation négative parfaite, 0 indique aucune corrélation et 1 indique une corrélation positive parfaite.

- **MANOVA (Analyse de la Variance Multivariée)** : La MANOVA (Analyse de la Variance Multivariée) est une technique statistique utilisée pour examiner les différences entre les groupes sur plusieurs variables dépendantes simultanément.

- **Régression Simple** : La régression simple est une technique statistique qui analyse la relation entre deux variables quantitatives, où une variable (indépendante) est utilisée pour prédire l'autre variable (dépendante). Elle permet de déterminer si et comment la variable indépendante influence la variable dépendante, et de quantifier cette relation.

En conclusion, ce chapitre sur le cadre méthodologique et organisationnel de la recherche a permis de mettre en place une approche post-positiviste et une méthodologie quantitative pour étudier l'impact de la digitalisation sur l'agilité individuelle au travail au sein d'Algérie Télécom KHENCHELA. En se basant sur une démarche hypothético-déductive, l'utilisation d'un questionnaire structuré a permis de collecter des données pertinentes pour analyser la relation entre la digitalisation et les dimensions clés de l'agilité individuelle, telles que la proactivité, l'adaptabilité et la résilience. Cette approche rigoureuse a permis d'obtenir des insights précis et basés sur des données quantifiables, ouvrant la voie à de futures recherches visant à optimiser l'utilisation des outils digitaux pour renforcer les compétences individuelles et favoriser un environnement de travail agile et performant.

CHAPITRE 3

Résultats de la recherche et discussion

Introduction Générale

- Contexte de la recherche
- Importance de la recherche
- Objectifs de recherche
- Problématique
- Les hypothèses
- Modèle de recherche
- Cadre méthodologique global
- Architecture du mémoire

Chapitre 01.

Le cadre conceptuel de la recherche

Section01.

La revue de littérature

Section02.

Le cadre conceptuel

Chapitre 02.

Cadre Organisationnel et méthodologie de la recherche

Section01.

Cadre organisationnel :
Présentation d'Algérie télécom

Section02.

Le positionnement
méthodologique

Chapitre 03.

Résultats de la recherche et discussion

Section01.

La description et l'analyse des
résultats du questionnaire

Section02.

Test des hypothèses et
discussion

Conclusion générale

- Synthèse de la recherche
- Les apports de la recherche
- Limites et pistes de recherches futures

Après avoir établi les fondements théoriques dans le premier chapitre et décrit le cadre méthodologique ainsi que l'institution d'étude dans le deuxième chapitre, ce troisième chapitre se concentrera sur la mise en pratique de notre recherche. Nous présenterons les résultats de notre enquête par questionnaire, en commençant par les données démographiques générales telles que le sexe, l'âge, le niveau d'éducation, l'ancienneté dans l'entreprise et le poste occupé. Ensuite, nous examinerons trois aspects clés : l'impact de la digitalisation sur la proactivité, adaptabilité et résilience, en utilisant des statistiques descriptives telles que Fiabilité, Pourcentage, fréquence, moyenne, écart-type, Test de normalité, Corrélation (Person), MANOVA, Régression simple. De plus, nous testerons nos hypothèses et analyserons les résultats statistiques à l'aide de méthodes telles que la corrélation et la régression. Cette approche nous permettra d'explorer en détail les thèmes suivants :

- **La description et l'analyse des résultats du questionnaire.**
- **Test des hypothèses.**
- **Synthèse et discussion des résultats**

Section01. La description et l'analyse des résultats du questionnaire.

3. Test de fiabilité (alpha-cronbach) :

Pour évaluer la fiabilité de notre questionnaire, nous avons appliqué le test de l'alpha de Cronbach pour chaque variable, ainsi que pour l'ensemble du questionnaire. Selon (MIDY 1996), « le coefficient alpha est une mesure de la cohérence interne du questionnaire ».

La valeur minimale acceptable pour l'alpha de Cronbach est de 0,70 ; une valeur inférieure à cette limite indique une cohérence interne faible de notre instrument de mesure, suggérant que les questions ne mesurent pas efficacement notre objectif. Les statistiques de fiabilité concernant l'homogénéité des items utilisés pour mesurer le stress professionnel, qui constitue la Proactivité de notre questionnaire, sont les suivantes :

Statistique de fiabilité :

Tableau 03 : Statistiques de Fiabilité de l'Échelle : Alpha de Cronbach

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,920	50

Source : réalisé par nos soins à travers les résultats de SPSS

Le tableau indique un alpha de Cronbach de 0,920 pour 50 items, ce qui signifie une excellente cohérence interne de l'échelle utilisée. En d'autres termes, les items du questionnaire sont fortement corrélés entre eux, suggérant qu'ils mesurent de manière fiable le même concept sous-jacent. Avec un alpha de Cronbach aussi élevé, on peut conclure que l'échelle est très fiable pour évaluer le phénomène qu'elle est censée mesurer.

Alpha cronbach de chaque variable :

A- Digitalisation :

Tableau 04 : Statistiques de Fiabilité de la digitalisation

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,774	18

Source : réalisé par nos soins à travers les résultats de SPSS

Le tableau 04, intitulé "Statistiques de Fiabilité de la Digitalisation," présente un coefficient de Cronbach's Alpha de 0.774 pour 18 items, indiquant une bonne fiabilité interne des mesures.

Une valeur de Cronbach's Alpha supérieure à 0.7 est généralement considérée comme acceptable, ce qui signifie que les questions incluses dans l'échelle sont cohérentes entre elles et mesurent efficacement le concept de digitalisation chez Algérie Telecom. Ces résultats suggèrent que les outils et les défis de la transformation digitale évalués dans l'étude sont mesurés de manière fiable.

B- Proactivité :

Tableau 05 : Statistiques de Fiabilité de la proactivité

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,773	11

Source : réalisé par nos soins à travers les résultats de SPSS

Le tableau 05, intitulé "Statistiques de Fiabilité de la Proactivité," présente un coefficient de Cronbach's Alpha de 0.773 pour 11 items, indiquant une bonne fiabilité interne des mesures. Une valeur de Cronbach's Alpha supérieure à 0.7 est généralement considérée comme acceptable, ce qui signifie que les questions incluses dans l'échelle sont cohérentes entre elles et mesurent efficacement le concept de proactivité. Ces résultats suggèrent que les aspects de la proactivité évalués dans l'étude sont mesurés de manière fiable.

C- Adaptabilité :

Tableau 06 : Statistiques de Fiabilité de l'adaptabilité

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,789	13

Source : réalisé par nos soins à travers les résultats de SPSS

Le tableau 06, intitulé "Statistiques de Fiabilité de l'Adaptabilité," présente un coefficient de Cronbach's Alpha de 0.789 pour 13 items, indiquant une bonne fiabilité interne des mesures. Une valeur de Cronbach's Alpha supérieure à 0.7 est généralement considérée comme acceptable, ce qui signifie que les questions incluses dans l'échelle sont cohérentes entre elles et mesurent efficacement le concept d'adaptabilité. Ces résultats suggèrent que les aspects de l'adaptabilité évalués dans l'étude sont mesurés de manière fiable.

D- Résilience :

Tableau 07 : Statistiques de Fiabilité de résilience

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,743	8

Source : réalisé par nos soins à travers les résultats de SPSS

Le tableau 07, intitulé "Statistiques de Fiabilité de la Résilience," présente un coefficient de Cronbach's Alpha de 0.743 pour 8 items, indiquant une fiabilité interne acceptable des mesures. Une valeur de Cronbach's Alpha supérieure à 0.7 est généralement considérée comme acceptable, ce qui signifie que les questions incluses dans l'échelle sont suffisamment cohérentes entre elles pour mesurer le concept de résilience de manière fiable. Ces résultats suggèrent que les aspects de la résilience évalués dans l'étude sont mesurés de manière adéquate.

4. Description de l'échantillon d'étude :

L'échantillon de l'étude comprenait un ensemble de caractéristiques personnelles, car le questionnaire comprenait un ensemble de variables : sexe, groupe d'âge, quel département, Depuis combien de temps occupez-vous ce poste, niveau d'expérience dans le domaine de la télécommunication.

4.1. Répartition de l'échantillon selon le genre :

Le tableau suivant résume les caractéristiques de l'échantillon en fonction de la variable du sexe :

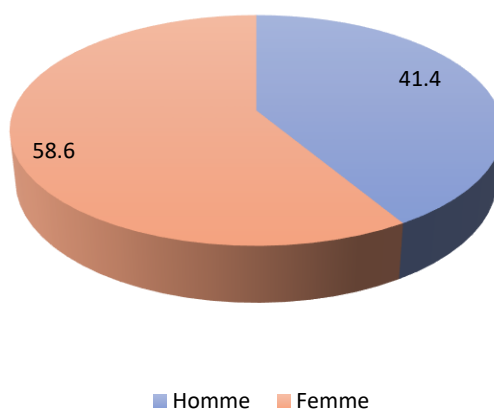
Tableau N08 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la variable sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Féminin	34	58.6%
Masculin	24	41.4%

Source : par les étudiants à travers SPSS/Excel

La figure suivante montre la répartition des membres de l'échantillon par sexe :

Figure N07 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon le sexe



Source : élaborer par nous même avec SPSS/Excel

Il ressort clairement du Tableau n08 et de la Figure n07 précédents que les femmes constituent la catégorie dominante dans l'échantillon étudié, puisque leur pourcentage total est proche de (58.6%), tandis que le pourcentage d'hommes était inférieur et atteint (41.4%). Tous ces personnes sont considérées comme des travailleurs chez Algérie Télécom Khenchela.

4.2. Répartition de l'échantillon selon l'âge :

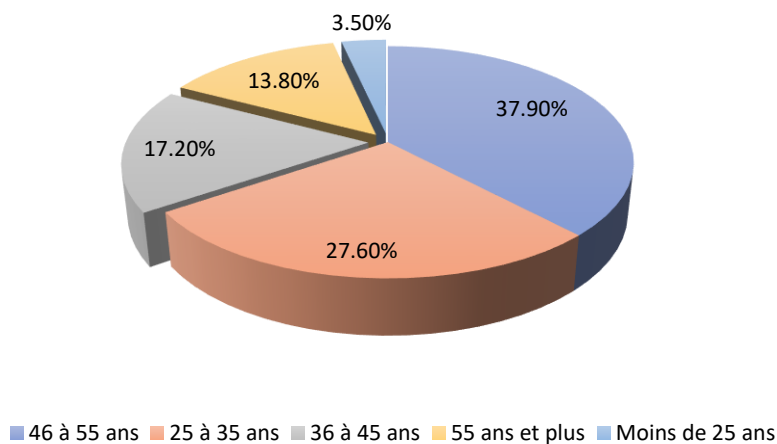
Le tableau suivant présente la répartition de l'échantillon selon la variable âge :

Tableau N09 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la variable groupe d'âge

Groupe d'âge	Fréquence	Pourcentage
Moins de 25 ans	2	3.5%
25 à 35 ans	16	27.6%
36 à 45 ans	10	17.2%
46 à 55 ans	22	37.9%
55 ans et plus	8	13.8%

Source : par les étudiants à travers SPSS/Excel

Figure N08 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'âge



Source : élaborer par nous même avec SPSS/Excel

Il ressort clairement du tableau 09 et la figure 08 que le groupe majoritaire est celui des personnes âgées de 46 à 55 ans, avec une fréquence de 22 et un pourcentage de 37.9%. Le groupe d'âge de 25 à 35 ans suit en deuxième position avec une fréquence de 16 et un pourcentage de 27.6%. En troisième position, on trouve le groupe des 36 à 45 ans, avec une fréquence de 10 et un pourcentage de 17.2%. Le groupe des adultes de 55 ans et plus représente 13.8% avec une fréquence de 8. Enfin, le groupe comptant le moins de membres est celui des jeunes de moins de 25 ans, avec une fréquence de 2 et un pourcentage de 3,5 %. Cela indique un manque de recrutement parmi les nouveaux jeunes, car le Centre Algérie Télécom de Khenchela s'appuie fortement sur des travailleurs plus âgés et expérimentés, la plupart des employés rejoignant le centre après avoir acquis une certaine expérience ailleurs.

4.3. Répartition de l'échantillon selon le département d'appartenance :

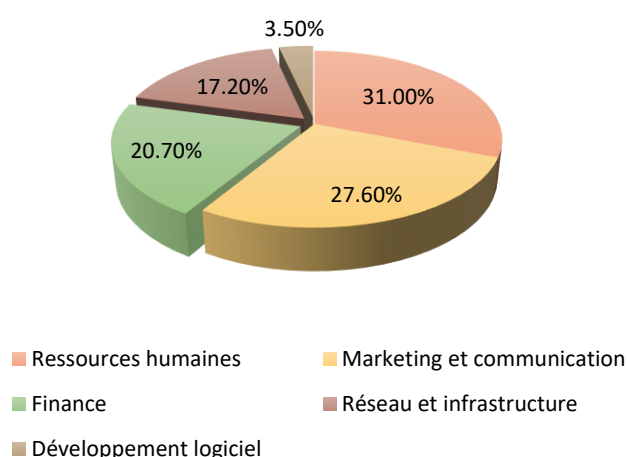
Le tableau suivant présente la répartition de l'échantillon selon la variable Département :

Tableau N10 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la variable groupe département

Département	Fréquence	Pourcentage
Ressources humaines	18	31.0%
Marketing et communication	16	27.6%
Finance	12	20.7%
Réseau et infrastructure	10	17.2%
Développement logiciel	2	3.5%

Source : par les étudiants à travers SPSS/Excel

Figure N09 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon département



Source : élaborer par nous même avec SPSS/Excel

Il ressort clairement du Tableau n10 et de la Figure n09 que le groupe majoritaire est le département des Ressources humaines, avec 18 personnes, représentant 31 % du total des employés de l'organisation. Ils sont suivis par le département Marketing et communication avec 27,6 %, employant 16 personnes. Ce département montre une grande importance dans le marketing et la promotion des services de l'organisation. Ensuite, on retrouve la Direction Financière, qui comprend 12 personnes, soit 20,7 %. Vient ensuite la Direction des Réseaux et Infrastructures, avec une part de 17.2 %, où travaillent 10 personnes. Quant au département de Développement logiciel, il est le moins représenté avec 3,5 %, car il ne compte que deux personnes.

4.4. Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle :

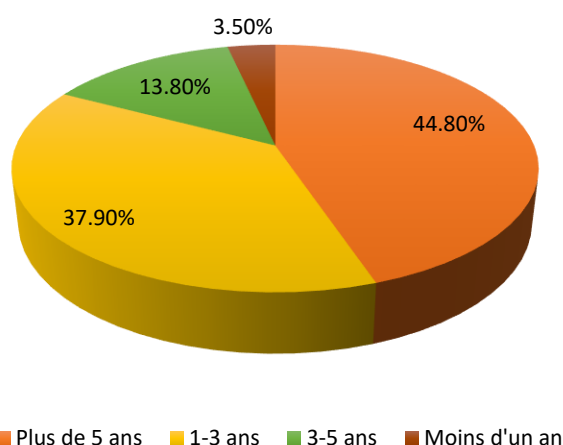
Le tableau suivant présente la répartition de l'échantillon selon la variable expérience :

Tableau N11 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la variable groupe Expérience

Expérience	Fréquence	Pourcentage
Moins d'un an	2	3.5%
1-3 ans	22	37.9%
3-5 ans	8	13.8%
Plus de 5 ans	26	44.8%

Source : par les étudiants à travers SPSS/Excel

Figure N10 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'Expérience



Source : élaborer par nous même avec SPSS/Excel

Le Tableau n11 et la Figure n10 illustrent les pourcentages d'expérience professionnelle des salariés de la Corporation Algérie Télécom Khenchela. Les résultats montrent que la majorité des employés, soit 44.8 %, ont plus de 5 ans d'expérience, ce qui correspond à 26 individus. Les employés ayant une expérience professionnelle comprise entre 1 et 3 ans représentent 37.9 %, soit 22 individus. Ceux ayant une expérience de 3 à 5 ans sont au nombre de 8, représentant 13.8 %. Enfin, les employés ayant moins d'un an d'expérience sont au nombre de 2, ce qui équivaut à 3.5 %. Ces données indiquent la présence significative d'employés expérimentés au sein de l'institution, un indicateur positif puisque la majorité de ses travailleurs possèdent une expérience de longue durée. Cette stabilité de l'emploi se reflète positivement sur leur performance, augmentant ainsi les connaissances, compétences et expériences des employés.

4.5. Répartition de l'échantillon selon le niveau de maîtrise des TIC :

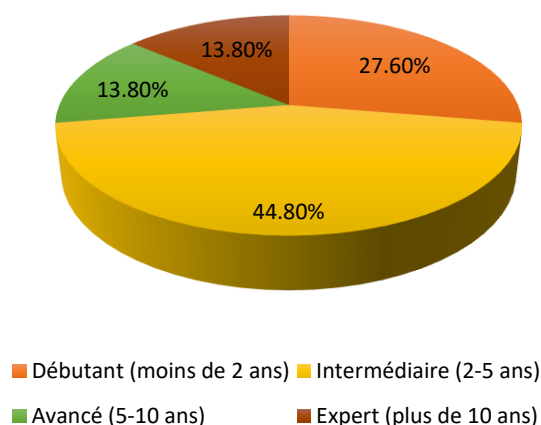
Le tableau suivant présente la répartition de l'échantillon selon la variable expérience :

Tableau N12 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la variable expérience dans le domaine de la télécommunication

Expérience dans le domaine de la télécommunication	Fréquence	Pourcentage
Débutant (moins de 2 ans)	16	27.6%
Intermédiaire (2-5 ans)	26	44.8%
Avancé (5-10 ans)	8	13.8%
Expert (plus de 10 ans)	8	13.8%

Source : par les étudiants à travers SPSS/Excel

Figure N11 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'Expérience dans le domaine de la télécommunication



Source : élaborer par nous même avec SPSS/Excel

Le tableau n12 et la Figure n11 illustrent la répartition des profils en fonction de leur expérience dans le domaine des télécommunications. On constate une prédominance des profils intermédiaires, représentant près de la moitié de l'effectif (44.8 %), avec une expérience de 2 à 5 ans. Cette observation met en lumière la stabilité et la maturité au sein de l'équipe, avec une forte présence de professionnels ayant acquis une expérience substantielle dans le secteur. En parallèle, la proportion significative de débutants (27.6 %) reflète un dynamisme dans le renouvellement des compétences et l'intégration de nouvelles perspectives. Enfin, bien que moins nombreux, les employés expérimentés (5-10 ans et plus de 10 ans) apportent une

expertise précieuse à l'entreprise, jouant un rôle essentiel dans le mentorat et la conduite d'initiatives stratégiques.

3. Analyse des variables :

3.1 Analyse de la variable digitalisation :

Tableau N13 : Statistiques Descriptives de la digitalisation

Variable	Moyenne	Ecart type
Quels outils utilisez-vous actuellement dans votre travail chez Algérie Telecom ? (1)	2.91	0.756
Quels outils utilisez-vous actuellement dans votre travail chez Algérie Telecom ? (2)	2.74	0.828
Quels outils utilisez-vous actuellement dans votre travail chez Algérie Telecom ? (3)	2.90	0.718
Quels outils utilisez-vous actuellement dans votre travail chez Algérie Telecom ? (4)	1.79	0.409
Quels outils utilisez-vous actuellement dans votre travail chez Algérie Telecom ? (5)	1.17	0.381
Quels sont les principaux défis rencontrés par Algérie Telecom dans sa transformation digitale ? (1)	2.74	0.828
Quels sont les principaux défis rencontrés par Algérie Telecom dans sa transformation digitale ? (2)	2.90	0.718
Quels sont les principaux défis rencontrés par Algérie Telecom dans sa transformation digitale ?	1,79	0,409
Avez-vous reçu une formation adéquate pour utiliser les nouveaux outils digitaux introduits dans votre entreprise ?	2.90	0.892
Dans quelle mesure ces outils contribuent-ils à améliorer votre efficacité et votre productivité au travail ?	3.03	0.858
Quels outils digitaux utilisez-vous le plus fréquemment dans votre travail ? (1)	2.90	0.718
Quels outils digitaux utilisez-vous le plus fréquemment dans votre travail ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent)	3,28	0,951
Quels outils digitaux utilisez-vous le plus fréquemment dans votre travail ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent)	1,52	0,504
Quels outils digitaux utilisez-vous le plus fréquemment dans votre travail ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent)	1,90	0,307
Quels outils digitaux utilisez-vous le plus fréquemment dans votre travail ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent)	1,31	0,467
Quels outils digitaux utilisez-vous le plus fréquemment dans votre travail ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent)	2,00	0,000
À quelle fréquence utilisez-vous des outils digitaux (e-mails, logiciels, applications, etc.) dans votre travail quotidien	3,41	0,676
À quel point est-il facile pour vous d'adopter de nouveaux outils digitaux au travail ?	3,59	1,140

Source : par les étudiants à travers SPSS/Excel

L'analyse des données recueillies chez Algérie Telecom révèle une image détaillée de divers aspects de l'environnement professionnel au sein de l'entreprise. Tout d'abord, en ce qui concerne l'utilisation des outils numériques, il est intéressant de noter une certaine préférence pour l'Outil A (Outils de communication interne (e-mails, messagerie instantanée, etc.)), suivi de près par l'Outil B (Systèmes de gestion de la relation client (CRM)), tandis que les autres

outils (C et D) (Plateformes de collaboration en ligne (Microsoft Teams, Slack, etc.) et Logiciels de gestion de projet (Trello, Asana, etc.)) sont moins fréquemment utilisés. Ces résultats soulignent l'importance de ces outils dans les opérations quotidiennes, tout en mettant en évidence des préférences spécifiques parmi les employés.

En ce qui concerne la formation, une majorité des employés ont déclaré avoir reçu une formation adéquate pour utiliser les nouveaux outils numériques, ce qui témoigne des efforts de l'entreprise pour garantir que ses employés disposent des compétences nécessaires pour être efficaces dans leur travail. De plus, la perception générale est que ces outils contribuent à améliorer l'efficacité et la productivité au travail, ce qui est un signe positif pour leur adoption et leur utilisation continue.

3.2 Analyse de la variable proactivité :

Tableau N14 : Statistiques Descriptives de la Proactivité au Travail

Variable	Moyenne	Ecart type
Dans quelle mesure êtes-vous capable de prédire les problèmes qui pourraient survenir dans votre travail ?	2.91	0.756
Dans quelle mesure êtes-vous capable de résoudre de nouveaux problèmes complexes au travail ?	2.74	0.828
Dans quelle mesure abordez-vous les difficultés dans vos tâches avant qu'elles ne deviennent des problèmes majeurs ?	2.90	0.788
Dans quelle mesure cherchez-vous des opportunités pour apporter des améliorations au travail ?	3.14	0.782
Quelle est votre réaction lorsque vous voyez quelque chose que vous n'aimez pas dans votre travail ?	2.98	0.713
Dans quelle mesure essayez-vous de trouver des moyens plus efficaces d'accomplir votre travail ?	3.28	0.833
À quelle fréquence concevez-vous de nouvelles procédures ou processus pour votre secteur de travail ?	3.02	0.848
À quelle fréquence laissez-vous le temps régler les choses que vous devez faire ?	2.91	0.779
Dans quelle mesure essayez-vous de penser "en dehors du cadre" pour résoudre les problèmes ?	3.29	0.676
À quel point vous conformez-vous à ce que l'on vous dit ou à ce que l'on attend de vous au travail ?	3.33	0.685
Dans quelle mesure trouvez-vous de nouvelles façons d'obtenir ou d'utiliser des ressources lorsque celles-ci sont insuffisantes pour accomplir votre travail ?	3.21	0.833

Source : par les étudiants à travers SPSS/Excel

Les données révèlent également que les employés présentent un certain niveau de capacité à prédire et à résoudre les problèmes, ainsi qu'à chercher des opportunités d'amélioration dans leurs tâches quotidiennes. L'analyse de la variable proactivité montre que les employés font preuve de proactivité dans plusieurs dimensions de leur travail. Leur capacité à prédire les problèmes ($M = 2.91$, $SD = 0.756$) et à aborder les difficultés avant qu'elles ne deviennent majeures ($M = 2.90$, $SD = 0.788$) indique une vigilance modérée mais constante face aux

obstacles potentiels. Bien que légèrement moins compétents pour résoudre de nouveaux problèmes complexes ($M = 2.74$, $SD = 0.828$), les employés cherchent activement à améliorer leur efficacité ($M = 3.28$, $SD = 0.833$) et à trouver de nouvelles façons d'utiliser des ressources insuffisantes ($M = 3.21$, $SD = 0.833$).

Ils démontrent également une tendance à concevoir de nouvelles procédures ou processus ($M = 3.02$, $SD = 0.848$) et à penser de manière créative pour résoudre les problèmes ($M = 3.29$, $SD = 0.676$). Leur réaction face aux aspects désagréables du travail ($M = 2.98$, $SD = 0.713$) et leur tendance à laisser le temps régler certaines choses ($M = 2.91$, $SD = 0.779$) montrent une approche équilibrée entre proactivité et patience. Enfin, leur forte conformité aux attentes et directives ($M = 3.33$, $SD = 0.685$) souligne leur adhésion aux normes organisationnelles tout en étant proactifs. Ces résultats suggèrent que les employés adoptent une attitude proactive, cherchant à optimiser leur travail et à contribuer efficacement à l'amélioration continue et à l'innovation dans leur environnement de travail.

3.3 La sous variable l'adaptabilité :

Tableau N15 : Statistiques Descriptives de l'adaptabilité au Travail

Variable	Moyenne	Ecart type
À quelle fréquence adaptez-vous votre comportement pour montrer du respect pour les coutumes et les valeurs des autres ?	3.48	0.731
À quelle fréquence changez-vous votre comportement pour travailler plus efficacement avec d'autres personnes ?	3.05	0.847
Dans quelle mesure acceptez-vous les critiques constructives ?	3.09	0.942
À quelle fréquence communiquez-vous efficacement avec des personnes de milieux différents ?	3.38	0.768
À quelle vitesse apprenez-vous de nouvelles connaissances ou compétences nécessaires pour utiliser de nouveaux équipements au travail ?	2.93	0.746
À quelle vitesse vous tenez-vous à jour au travail ?	3.57	0.596
À quelle vitesse apprenez-vous de nouvelles méthodes de travail ?	2.84	0.790
À quelle vitesse apprenez-vous à effectuer de nouvelles tâches au travail ?	2.83	0.596
À quelle fréquence vous adaptez-vous aux exigences de nouveaux équipements ?	3.24	0.572
À quelle fréquence vous adaptez-vous au travail avec des équipes ayant des coutumes différentes ?	3.24	0.630
À quelle fréquence travaillez-vous sur plusieurs projets en même temps ?	3.16	0.644
À quelle fréquence vous adaptez-vous à de nouvelles procédures de travail ?	3.33	0.632
À quelle fréquence avez-vous de bonnes relations avec des personnes de différents services ?	3,45	0,776

Source : par les étudiants à travers SPSS/Excel

Les données révèlent également que les employés présentent un certain niveau de capacité à prédire et à résoudre les problèmes, ainsi qu'à chercher des opportunités d'amélioration dans

leurs tâches quotidiennes. L'analyse de la sous-variable de l'adaptabilité montre que les employés démontrent une bonne capacité à s'adapter à diverses situations et exigences au travail.

Les résultats indiquent que les employés adaptent fréquemment leur comportement pour montrer du respect pour les coutumes et les valeurs des autres ($M = 3.48$, $SD = 0.731$) et communiquent efficacement avec des personnes de milieux différents ($M = 3.38$, $SD = 0.768$). Ils changent également leur comportement pour travailler plus efficacement avec d'autres personnes ($M = 3.05$, $SD = 0.847$) et acceptent les critiques constructives ($M = 3.09$, $SD = 0.942$). La vitesse à laquelle ils apprennent de nouvelles connaissances ou compétences nécessaires pour utiliser de nouveaux équipements ($M = 2.93$, $SD = 0.746$) et la rapidité avec laquelle ils apprennent de nouvelles méthodes de travail ($M = 2.84$, $SD = 0.790$) ou de nouvelles tâches ($M = 2.83$, $SD = 0.596$) sont modérées, suggérant des domaines potentiels pour le développement.

Les employés se tiennent à jour au travail de manière rapide ($M = 3.57$, $SD = 0.596$) et s'adaptent fréquemment aux exigences de nouveaux équipements ($M = 3.24$, $SD = 0.572$) ainsi qu'à travailler avec des équipes ayant des coutumes différentes ($M = 3.24$, $SD = 0.630$). Ils travaillent souvent sur plusieurs projets en même temps ($M = 3.16$, $SD = 0.644$) et s'adaptent bien à de nouvelles procédures de travail ($M = 3.33$, $SD = 0.632$).

Ces résultats suggèrent que les employés possèdent une bonne adaptabilité, capable de modifier leur comportement et leurs méthodes de travail pour s'ajuster aux nouvelles exigences, environnements et dynamiques d'équipe. Cela démontre une flexibilité et une ouverture d'esprit qui sont essentielles pour la performance dans des environnements de travail changeants et diversifiés.

3.4 La sous variable résilience :

Tableau N16 : Statistiques Descriptives de la résilience au Travail

Variable	Moyenne	Ecart type
Dans quelle mesure êtes-vous capable d'accomplir votre travail sans connaître l'image globale ?	2,55	0,841
À quelle fréquence êtes-vous capable de trouver quoi faire lorsque les instructions de travail ne sont pas claires ?	2,83	0,881
À quelle fréquence restez-vous calme et serein lorsque vous êtes confronté à des circonstances difficiles ?	3,10	0,852
À quelle fréquence êtes-vous capable d'accomplir votre travail efficacement dans des situations difficiles ou stressantes ?	3,17	0,798

À quelle fréquence êtes-vous capable de bien travailler lorsque vous êtes confronté à une charge de travail ou un emploi du temps exigeants ?	2,90	0,892
Quelle est votre réaction lorsque vous êtes confronté à une situation difficile au travail ?	3,03	0,858
Dans quelle mesure réagissez-vous en essayant de gérer le problème lorsqu'une situation difficile survient au travail ?	2,90	0,718
Dans quelle mesure changez-vous de plan lorsque les fournitures ou équipements nécessaires ne sont soudainement plus disponibles ?	3,28	0,951

Source : par les étudiants à travers SPSS/Excel

Enfin, l'analyse du Tableau N16 : Statistiques Descriptives de la résilience au Travail révèle des points forts et des domaines à améliorer pour Algérie Telecom. Les employés montrent une capacité modérée à accomplir leur travail sans connaître l'image globale (moyenne de 2,55, écart type de 0,841), ce qui souligne un besoin d'améliorer la communication des objectifs globaux. Ils sont légèrement plus confiants pour déterminer leurs actions en l'absence d'instructions claires (moyenne de 2,83, écart type de 0,881), mais la variabilité des réponses suggère des différences individuelles importantes. Les employés se sentent assez capables de rester calmes dans des circonstances difficiles (moyenne de 3,10, écart type de 0,852) et accomplissent efficacement leur travail sous stress (moyenne de 3,17, écart type de 0,798), montrant une bonne résilience générale. Cependant, ils rencontrent des défis lorsqu'ils sont confrontés à une charge de travail exigeante (moyenne de 2,90, écart type de 0,892) et face à des situations difficiles au travail (moyenne de 3,03, écart type de 0,858). La capacité à gérer les problèmes est également modérée (moyenne de 2,90, écart type de 0,718), indiquant un besoin potentiel de renforcer les compétences en gestion de crise. Les employés se montrent flexibles en changeant de plan lorsque les fournitures ou équipements nécessaires ne sont plus disponibles (moyenne de 3,28, écart type de 0,951).

Section02. Test des hypothèses :

5. Test de Manova :

Tableau N17 : Analyse multivariée des effets de la digitalisation : Valeurs des tests et Signification

Effet		Valeur	F	ddl de l'hypothèse	Erreur ddl	Sig
Constante	Trace de Pillai	,996	3093,368b	3,000	37,000	,000
	Lambda de Wilks	,004	3093,368b	3,000	37,000	,000
	Trace de Hotelling	250,814	3093,368b	3,000	37,000	,000
	Plus grande racine de Roy	250,814	3093,368b	3,000	37,000	,000
Digitalisation	Trace de Pillai	1,248	1,544	54,000	117,000	,027
	Lambda de Wilks	,111	2,238	54,000	111,062	,000
	Trace de Hotelling	5,064	3,345	54,000	107,000	,000
	Plus grande racine de Roy	4,506	9,763c	18,000	39,000	,000

Source : Résultats de SPSS

Le tableau de MANOVA fournit des résultats pour plusieurs tests statistiques qui évaluent les effets globaux des groupes sur les variables dépendantes. Voici une interprétation détaillée pour chaque test :

Trace de Pillai :

Pour la constante, la Trace de Pillai est de 0.996 avec une statistique F de 3093.368, des degrés de liberté (ddl) de 3 pour l'hypothèse et 37 pour l'erreur, avec une valeur p de 0.000. Cela indique une différence significative entre les groupes sur les variables dépendantes. Pour la digitalisation, la Trace de Pillai est de 1.248, F de 1.544, avec des ddl de 54 et 117, et une valeur p de 0.027, ce qui montre un effet significatif mais plus modeste de la digitalisation.

Lambda de Wilks :

Pour la constante, Wilks' Lambda est de 0.004 avec une statistique F de 3093.368, des ddl de 3 pour l'hypothèse et 37 pour l'erreur, et une valeur p de 0.000, indiquant une différence significative entre les groupes. Pour la digitalisation, Wilks' Lambda est de 0.111 avec une statistique F de 2.238, des ddl de 54 et 111.062, et une valeur p de 0.000, montrant un effet significatif de la digitalisation.

Trace de Hotelling :

Pour la constante, la Trace de Hotelling est de 250.814 avec une statistique F de 3093.368, des ddl de 3 pour l'hypothèse et 37 pour l'erreur, et une valeur p de 0.000, indiquant une différence significative entre les groupes. Pour la digitalisation, la Trace de Hotelling est de 5.064 avec une statistique F de 3.345, des ddl de 54 et 107, et une valeur p de 0.000, montrant un effet significatif de la digitalisation.

Plus grande racine de Roy :

Pour la constante, la Plus grande racine de Roy est de 250.814 avec une statistique F de 3093.368, des ddl de 3 pour l'hypothèse et 37 pour l'erreur, et une valeur p de 0.000, indiquant une différence significative entre les groupes. Pour la digitalisation, la Plus grande racine de Roy est de 4.506 avec une statistique F de 9.763, des ddl de 18 et 39, et une valeur p de 0.000, montrant un effet très significatif de la digitalisation.

Conclusion :

Les quatre tests (Trace de Pillai, Lambda de Wilks, Trace de Hotelling, et Plus grande racine de Roy) montrent des différences significatives entre les groupes pour le modèle global (constante) et l'effet de la digitalisation. Les valeurs p étant toutes inférieures à 0.05, cela indique que la digitalisation a un impact statistiquement significatif sur les variables dépendantes.

2. La relation entre la variable indépendante et dépendante.

Tableau N18 : Corrélations entre la Digitalisation, la Proactivité, l'Adaptabilité et la Résilience des Employés.

La variable		R	Sig
Agilité	Proactivité	0,724	0,000
	Adaptabilité	0,637	0,000
	Résilience	0,511	0,000

Source : Résultats de SPSS

Le Tableau n18 de corrélation révèle des relations significatives entre la digitalisation, la proactivité, l'adaptabilité et la résilience parmi les 58 employés étudiés. La digitalisation montre une forte corrélation positive avec la proactivité ($r = 0,724$) et l'adaptabilité ($r = 0.637$),

ainsi qu'une corrélation modérée avec la résilience ($r = 0.511$), toutes étant statistiquement significatives ($p = 0.000$).

3. Test de l'hypothèse principal :

Nous avons testé notre hypothèse principale : il existe un impact significatif statistiquement de la digitalisation sur l'agilité individuelle des employés d'Algérie télécom Khenchela.

Tableau N19 : Statistiques du modèle de régression (Digitalisation)

Dimension	R	R ² Ajusté	Constant	Coefficient de régression	Sig
Digitalisation	0,869	0,756	0,779	0,756	0,000

Source : Résultats de SPSS

Le résumé du modèle fournit plusieurs indicateurs clés de la qualité du modèle de régression. Le coefficient de corrélation R est de 0,869, indiquant une forte corrélation positive entre la digitalisation et " Proactivité, ". Le coefficient de détermination R² est de 0,756, signifiant que 75,6% de la variance dans " Proactivité, " est expliquée par la digitalisation, le reste revient à d'autres facteurs.

Nous constatons également qu'il existe un impact de la digitalisation sur l'agilité des employés au travail avec un coefficient de régression de 0,756 et un niveau de signification de 0,000 qui est inférieur à 0,05, ce qui signifie que la digitalisation contribue de 75,6% à l'agilité des employés.

Ainsi, nous pouvons dire que notre première hypothèse secondaire est confirmée. Elle peut être représentée par la formule suivante :

$$Y = 0,756X + 0,779$$

4. Test des hypothèses secondaires :

4.1. Hypothèse secondaire 1 :

Nous avons testé la première hypothèse : La digitalisation a un impact significatif statistiquement sur la proactivité des employées. Sachant que :

H0.1 : la digitalisation n'a pas d'impact significatif statistiquement sur la proactivité des employés

H1.1 : la digitalisation a un impact significatif statistiquement sur la proactivité des employés

Tableau N20 : Statistiques du modèle de régression (Proactivité)

Dimension	R	R ² Ajusté	Constant	Coefficient de régression	Sig
Digitalisation	0,724	0,524	1,215	0,647	0,000

Source : Résultats de SPSS

Le résumé du modèle fournit plusieurs indicateurs clés de la qualité du modèle de régression. Le coefficient de corrélation-R est de 0,724, indiquant une forte corrélation positive entre la digitalisation et " Proactivité, ". Le coefficient de détermination R² est de 0,524, signifiant que 52,4% de la variance dans " Proactivité, " est expliquée par la digitalisation, le reste revient à d'autres facteurs.

Nous constatons également qu'il existe un impact de la digitalisation sur la proactivité des employés au travail avec un coefficient de régression de 0,647 et un niveau de signification de 0,000 qui est inférieur à 0,05, ce qui signifie que la digitalisation contribue de 64,7% à la proactivité des employés.

Ainsi, nous pouvons dire que notre première hypothèse secondaire est confirmée. Elle peut être représentée par la formule suivante :

$$Y = 0,647 X + 1,215$$

4.2. Hypothèse secondaire 2 :

Nous avons testé la première hypothèse : La digitalisation a un impact significatif statistiquement sur l'adaptabilité des employées. Sachant que :

H0.2 : la digitalisation n'a pas d'impact significatif statistiquement sur l'adaptabilité des employés

H1.2 : la digitalisation a un impact significatif statistiquement sur l'adaptabilité des employés

Tableau N21 : Statistiques du modèle de régression (Adaptabilité)

Dimension	R	R ² Ajusté	Constant	Coefficient de régression	Sig
Digitalisation	0,637	0,405	1,195	0,544	0,000

Source : Résultats de SPSS

Le résumé du modèle fournit plusieurs indicateurs clés de la qualité du modèle de régression. Le coefficient de corrélation-R est de 0,637, indiquant une forte corrélation positive entre la digitalisation et " l'adaptabilité, ". Le coefficient de détermination R² est de 0,405, signifiant que 40,5% de la variance dans " l'adaptabilité, " est expliquée par la digitalisation, le reste revient à d'autres facteurs.

Nous constatons également qu'il existe un impact de la digitalisation sur l'adaptabilité des employés au travail avec un coefficient de régression de 0,544 et un niveau de signification de 0,000 qui est inférieur à 0,05, ce qui signifie que la digitalisation contribue de 54,4% à l'adaptabilité des employés.

Ainsi, nous pouvons dire que notre deuxième hypothèse secondaire est confirmée. Elle peut être représentée par la formule suivante :

$$Y = 0,544X + 1,195$$

4.3. Hypothèse secondaire 3 :

Nous avons testé la troisième hypothèse : La digitalisation a un impact significatif statistiquement sur la résilience des employées. Sachant que :

H0.3 : la digitalisation n'a pas d'impact significatif statistiquement sur la résilience des employés

H1.3 : la digitalisation a un impact significatif statistiquement sur la résilience des employés.

Tableau N22 : Statistiques du modèle de régression (Résilience)

Dimension	R	R ² Ajusté	Constant	Coefficient de régression	Sig
Digitalisation	0,511	0,261	1,136	0,598	0,000

Source : Résultats de SPSS

Le résumé du modèle fournit plusieurs indicateurs clés de la qualité du modèle de régression. Le coefficient de corrélation R est de 0,511, indiquant une corrélation modérée positive entre la digitalisation et " la résilience, ". Le coefficient de détermination R² est de 0,261, signifiant que 26,1 % de la variance dans " la résilience " est expliquée par la digitalisation, le reste revient à d'autres facteurs.

Nous constatons également qu'il existe un impact de la digitalisation sur la résilience des employés au travail avec un coefficient de régression de 0,598 et un niveau de signification de 0,000 qui est inférieur à 0,05, ce qui signifie que la digitalisation contribue de 59,8% à la résilience des employés.

Ainsi, nous pouvons dire que notre troisième hypothèse secondaire est confirmée. Elle peut être représentée par la formule suivante :

$$Y = 0,598 X + 1,136$$

5. Synthèse et discussion des résultats :

Nous avons réalisé une enquête par questionnaire auprès de 58 employés de l'entreprise Algérie Télécom Khenchela dans le but de déterminer l'impact de la digitalisation sur l'agilité individuelle au travail.

Les résultats obtenus ont démontré que la digitalisation a un impact significatif sur la proactivité, l'adaptabilité et la résilience des employés. La corrélation entre la digitalisation et ces compétences clés a été mise en évidence, montrant des relations positives et significatives. De plus, l'analyse de régression a confirmé que la digitalisation explique une part importante de la variance dans la proactivité, l'adaptabilité et la résilience des employés.

Ces résultats soulignent l'importance croissante de la digitalisation dans le contexte professionnel, en renforçant les capacités des individus à être proactifs, adaptables et résilients face aux défis et aux changements organisationnels. Ils mettent en lumière la nécessité pour les organisations, telles qu'Algérie Telecom Khenchela, de continuer à investir dans la transformation numérique pour favoriser l'agilité individuelle au travail et assurer une adaptation efficace aux évolutions du marché et de l'environnement professionnel.

Donc Les trois hypothèses formulées concernant l'impact de la digitalisation sur la proactivité, l'adaptabilité et la résilience ont été confirmées par les résultats de l'étude. En effet, les analyses statistiques ont montré des corrélations significatives entre la digitalisation et ces compétences clés, ainsi qu'une influence positive de la digitalisation sur la proactivité, l'adaptabilité et la résilience des employés d'Algérie Telecom Khenchela. Ainsi, les hypothèses ont été validées par les données recueillies et analysées dans le cadre de la recherche.

Sur la base de ces résultats nous pouvons dire que nos conclusions rejoignent celles des études antérieures qui ont confirmé l'impact de la digitalisation sur l'agilité individuelle des employés au travail Lenka, S., Parida, V., & Wincent, J. (2017) Lucía, M.-A., & Margarita, F.-M. (2020).

Conclusion :

Ce chapitre a permis de mettre en pratique la recherche en présentant les résultats de l'enquête par questionnaire. Les données démographiques générales telles que le sexe, l'âge, le niveau d'éducation, l'ancienneté dans l'entreprise et le poste occupé ont été analysées. En outre, les aspects clés tels que l'impact de la digitalisation sur la proactivité, l'adaptabilité et la résilience ont été examinés en utilisant des statistiques descriptives et des tests statistiques tels que la corrélation, la régression, le test de fiabilité (alpha de Cronbach), le test de normalité, le test de Monova, etc.

CONCLUSION

GENERALE

Ce mémoire de recherche a exploré en profondeur l'impact de la digitalisation sur l'agilité individuelle au travail au sein de l'entreprise Algérie Télécom. L'objectif principal était d'analyser l'impact de la digitalisation sur la proactivité, l'adaptabilité et la résilience des employés, et de déterminer si la transformation digitale a un effet positif sur ces dimensions clés de l'agilité individuelle.

Les hypothèses formulées dans le cadre de cette étude ont été rigoureusement testées à l'aide d'un questionnaire quantitatif structuré. Les résultats obtenus ont confirmé que la digitalisation a un impact significatif sur la proactivité, l'adaptabilité et la résilience des employés d'Algérie Télécom. Les analyses statistiques ont mis en évidence des corrélations positives et significatives entre la digitalisation et ces compétences clés, validant ainsi nos hypothèses de recherche.

Notre approche méthodologique post-positiviste a permis de collecter des données pertinentes et fiables, offrant des insights précis sur la relation entre la digitalisation et l'agilité individuelle. Les résultats obtenus soulignent l'importance croissante de la transformation digitale dans les environnements professionnels en mutation, en renforçant les capacités des individus à être proactifs, adaptables et résilients face aux défis organisationnels et aux changements technologiques.

En analysant les réponses des participants à notre questionnaire, nous avons pu observer de manière empirique comment la digitalisation a un impact positif sur la manière dont les employés interagissent avec leur travail et leur environnement professionnel. Les outils digitaux ont été identifiés comme des éléments clés pour soutenir la productivité, la communication et la croissance des entreprises à l'ère digitale.

En conclusion, cette recherche apporte des contributions significatives à la compréhension des dynamiques de l'agilité individuelle dans un contexte professionnel en évolution. Les résultats obtenus offrent des perspectives précieuses pour les gestionnaires et les décideurs d'entreprise, en soulignant l'importance de la digitalisation pour renforcer les compétences des employés et favoriser un environnement de travail agile et performant. Ces conclusions ouvrent la voie à de futures recherches visant à explorer plus en profondeur les implications de la digitalisation sur l'agilité individuelle et à optimiser l'utilisation des outils digitaux pour promouvoir une culture organisationnelle innovante et adaptative. Il serait intéressant d'élargir l'étude de l'impact de la digitalisation à d'autres échantillons et d'autres entreprises algériennes. Il semble également

nécessaire d'étudier la relation entre ces variables en intégrant des variables modératrices (les conditions psychologiques, l'autonomisation structurelle des employés, l'expertise des employés...)

BIBLIOGRAPHIE

Livres :

Denzin, N., & Lincoln, Y. (2018). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage Publications.

Dove, R W. (2007). *Response Ability - The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise*. John Wiley & Sons, New York, NY.

Goldman, S., Nagel, L., R, N., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer*. Van Nostrand Reinhold.

Raymond-Alain , T., & al. . (2014). *Méthodes de recherche en management*. (4, Éd.) paris: Dunod.

Shafer, R. (1997). *Creating organizational agility. The human resource dimension.*"

Vincent, D., & Emmanuel, V. (2017). *Le guide de la transformation digitale*. Paris. Groupe Eyrolles.

Articles:

Alavi, S., Abd Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab, S. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273–6295.

Anas, M., & Isabelle , W. (2020). L'agilité : Un choix pragmatique pour innover et gagner en compétitivité à l'ère de la transformation digitale.

Cai, Qian, H., Hefu, L., & Xiaoyan, W. (2017). • Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions. *International Journal of Information Management*, 38, pp. 52-63.

Claud, J. (2018). DIFFUSER LA CULTURE AGILE ET TRANSFORMER L'ORGANISATION !

Cockburn, A., & Highsmith, J. (2001). Agile software development: The People Factor. *Computer*. 34 (11), pp. 131-133

Devereux, M., & Vella, J. (2018). Debate: implications of digitalization for international corporate tax reform. *Intertax* 46(6), 550–559

- Eling, M., & Lehmann, M. (2018). The impact of digitalization on the insurance value chain and the insurability of risks. *Geneva Pap.* 43(3), 359–396.
- Felipe, C., Roldán, M., J, L., & Leal-Rodríguez, A. (2017). Organizational unlearning, innovation outcomes, and performance: The moderating effect of family involvement. *Sustainability*, 9(12), pp. 2354.
- Gebre-Mariam, & M.Bygstad, B . (2019). Digitalization mechanisms of health management information systems in developing countries. *Inf. Organ.* 29(1), pp. 1–22
- Gobble, M. (2018). Digitalization, digitization, and innovation. *Technol. Manag.*, 61, pp. 56–59.
- Guanqi , D., Hefu, L., Qian, H., & Jibao , G. (2019). Enterprise social networking usage as a moderator of the relationship between work stressors and employee creativity: A multilevel study Author links open overlay panel. *Information & Management*, Vol. 56 No.8, pp. 103165.
- Gunasekaran, A., Yusuf, Odeleye, Papadopoulos, Kovvuri, & Dan’Asabe, G. (2018). Agile manufacturing: an evolutionary review of practices. *International Journal of Production Research*, 57. pp.15-16.
- Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *Int. J. Retail Distrib. Manag.* 44(7).
- Horseng, A., & Grisot, M. (2017). Digitalization as institutional work: a case of designing a tool for changing diabetes care. *Inform. Technol. People* 30(1).
- Ibrahim, S., & Mona, M. (2018). The role of high-performance human resources operations in enhancing the agility of the workforce and the creativity of employees in the public business sector companies for pharmaceutical industries in Egypt. *Global Business and Organizational Excellence*. 2(1), pp. 16–19
- Jameel, O., & Mhaibes, H. (2022). The impact of human resource agility on knowledge sharing behaviors - analytical research at the university of Anbar. *World Bulletin of Management and Law*, 10, pp. 125–134
- LEE, H., Pak, J., Kim, S., & LI, L. (2019). Effects of Human Resource Management Systems on Employee Proactivity and Group Innovation. *Journal of Management*, 45(2), 819–846.

- Lenka, S., Parida, V., & Wincent, J. (2017). Digitalization capabilities as enablers of value co-creation. *PSYCHOLOGY & MARKETING*, 34(1), pp. 92–100
- Lucía, M.-A., & Margarita, F.-M. (2020). "The role of information technology in hotel agility: A proposed scale and future research directions." *Tourism Management Perspectives*, 33, 100- 606.
- Luthans. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6).
- Machikhina, N. (2017). Digital of education as a trend of its modernization and reforming. *Revista Espacios* 38(40). pp. 26-31.
- Majid, A., Muhammad, M., & Rauf, I. (2021). How Do IT Competence and Business Competence Bring Organizational Agility? An Evidence from Pakistan." *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Volume 15, Issue 6.
- Mark, J., Crittenden, W., Biel, I., & Lovely III, W. (2019). Embracing digitalization: student learning and new technologies. *Journal of Marketing Education*, 41(1), 5-14.
- Maxwell, L., & McCain, T. ((1997)). Gateway or gatekeeper: the implications of copyright and digitalization on education. *Commun. Educ.* 46(3)
- Mengjie, Z., Anand, J., Yating, Z., & Yuan, S. (2020). The impact of enterprise social media affordances on employees' thriving at work: An empowerment theory perspective Author links open overlay panel. *Technological Forecasting and Social Change*, 198(1), pp. 122983
- Mohamed A, Y. (2003). The Human Side of Organizational Agility. *Industr Mngmnt & Data Systems*, 103, pp. 388–397
- Mohamed Husni Ali, A., & Juraifa, J. (2023). Factors affecting human resource agility: A literature review and future research directions, *Cogent Business & Management*, 10:1, 2193181,
- Morley, J., Widdicks, K., & Hazas, M. (2018). Digitalisation, energy and data demand: the impact of internet traffic on overall and peak electricity consumption. *Energy Res.. Energy Res. Soc. Sci.* 38, 128–137.

- Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: An empirical study. *Management Research Review*, 39(12), 1567–1586.
- Muhamedi, M., & Ariffin, M. (2017). Importance of communication channels between managers and employees in management communication. *Social Sciences*, 12(9), 1541–1552. .
- Pakistan, M., Muhammad, M., & Rauf, I. (2021). How Do IT Competence and Business Competence Bring Organizational Agility? *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(6), pp. 1251-1262
- Pallavi, S., Shreya, M., Shalini, T., Adeel, L., & Puneet, K. (2023). How social networking ties mediate the associations between enterprise social media affordances and employee agility? . *Technological Forecasting Social Change*, vol. 195, 2
- Parviainen, P., Kääriäinen, J., & Tihinen, M. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *IJISPM* 5(1).
- Peretti, J., & Frimousse, S. (2015). Regards croisés sur le changement agile. *Question(s) de Management*, 2(10),.
- Ployhart, R. E. et Bliese, P. D. (2006b). Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. *Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments*, 3–39.
- Ringenson, T., Höjer, M., Kramers, A., & Viggedal, A. (2018). Digitalization and environmental aims. *Sustainability* 2018, 10, 1278
- Rini, S., Jenniver, E., Aisyah, S., Nofrisel, & Endri, E. (2022). The Role of Information Technology in Business Agility: Systematic Literature Review Article in Quality - Access to Success. *Quality Access to Success*, 23(189), pp; 144-149
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice: application of a methodology', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, Nos. 5–6, pp.772–794.
- Shalini , T., Amandeep , D., Ayesha , M., & Luqman, A. (2021). Does enterprise social media use promote employee creativity and well-being? Author links open overlay panel. *Journal of Business Research*, 131, pp. 40–54

- Touabti , I., & Louahem, R. (2022). La digitalisation, un mécanisme pour l'instauration de la transparence dans la gestion du foncier industriel (Digitalization, a mechanism for establishing transparency in the management of industrial land). *Etudes Juridiques Comparées*, 8(1), pp. 1052- 1068.
- Valenduc, G., & Vendramin, P. (2017). Digitalisation, between disruption and evolution. *Transf.: Eur. Rev. Labour Res.* 23(2).
- Varshney, D., & Varshney, N. (2020). Workforce agility and its links to emotional intelligence and workforce performance: A study of small entrepreneurial firms in India. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(5), 35–45.
- Varun, C., Muhammad Imran , R., Abdul, H., & Shreya , M. (2023). When and how ESM affects creativity: The role of communication visibility and employee agility in a cross-cultural setting ; *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122717.
- Williams, L, & Cockburn, A. ((2003)). Agile software development: it's about feedback and change *IEEE Computer Society*. 36 (6); 39–43.
- Yeung, A., & Ulrich, D. (2019). Reinventing the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets. *The Journal of Values-Based Leadership*, vol. 13, no. 1.
- Zentar, S., Douar, A., & Ilahyane, H. (2020). L'agilité organisationnelle : étude exploratoire sur le levier humain de l'entreprise agile. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 1(2), 52-71

Mémoire :

- Bahmed A, et Merzouga F.I. (2019). Digitalisation et automatisation des processus métiers à l'aide de la RPA Cas : société d'électronique et de multimédia. Mémoire en vue de l'obtention d'un ingéniourat en génie industrielle, spécialité management de l'innovation. Ecole Nationale Polytechnique Alger.
- Boumesbah , N. 2021). L'impact de la transformation digitale sur l'agilité organisationnelle Cas : Université Abderrahmane Mira. Bejaia; Thèse de doctorat en sciences administratives, économie, commerce et gestion. Université Abderrahmane Mira. Bejaia

Guillaume , F. (2016). 25 ans d'agilité organisationnelle : clarification et opérationnalisation du construit. Thèse de doctorat en sciences de gestion; Université Grenoble Alpes

MAMADOU SANOUSSY, S. (2022). Temporalités des projets "agiles" et profils temporels individuels: quels impacts sur les comportements? Thèse de doctorat en sciences de gestion; Université de la Normandie France.

Mbarek, A. B. (2022). Agilité versus immobilisme organisationnel : Rôle de la communication dans une entreprise publique privatisée. Thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication. Université Côte d'Azur; Université de la Manouba (Tunisie

Minglun, R., Shamsa, K., Muhammad Imran, R., & Abdul Hameed , P. (2020). Employee agility and enterprise social media: The Role of IT proficiency and work expertise Technology in Society 63, 101333.

Conférences :

Bala, H., Massey, A., & Seol, S. (2019). Social Media in the Workplace: Influence on Employee Agility and Innovative Behavior. Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences.pp.1-9.

Charbonnier-Voirin A. (2009), Création et validation d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle : étude exploratoire et confirmatoire, Congrès de l'AGRH

João Carlos Gonçalves dos Reis, Marlene Amorim, Nuno Melao, Yuval Cohen, Mário Rodrigues (2020), Digitalization: A Literature Review and Research Agenda, in : Proceedings on 25th international Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management-IJCIEOM: The Next Generation of Production and Service Systems 25, Springer International Publishing, p.p.443-456.

Ressources électroniques:

Clerck, J. (2017). Digitalization, Digital Transformation: The Differences. i-SCOOP .
<https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/>

Jérôme , B., & Moïchine, S. (2024). Et si la performance passait simplement par l'agilité. Harvard bussiness review. France. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/10/8688-et-si-la-performance-passait-simplement-par-lagilite/>

Kent, B.; Mike, B.; Arie, V.; Alistair, C.; Ward, C.; Martin, F.; James, G. Agile Manifesto. MDPI. <https://agilemanifesto.org/iso/tr/manifesto.html>

Petit, N. (2017). Transformation-digitale histoire. slideshare. [Consulté le 25 Février 2019].

R, MISTON. (2023). Entreprise agile : quels bénéfices pour l'organisation et son management ? [Entreprise agile, management agile : bénéfices | Sherpany](#)

Rapport:

David, S. (2011). The Agility Advantage: A Survival Guide for Complex Enterprises and Endeavors. The Command and Control Research Program Publication, Department of Defence, WA, DC.

ANNEXES

Annexe A : le questionnaire d'enquête

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de
KOLÉA



Questionnaire :

Dans le cadre d'un mémoire de master en management des organisations, au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management - ENSM pôle universitaire KOLEA-, nous souhaitons mener une recherche sur « l'impact de la digitalisation sur l'agilité individuelle au travail ».

A cet effet nous souhaitons vous voir contribuer au renseignement du questionnaire ci-après. Par ailleurs, les informations recueillies à l'aide de ce questionnaire auront une finalité strictement scientifique.

Nous exprimons d'avance notre gratitude pour votre collaboration précieuse.

LAADJEL Abdelbasset

LAADJELABDELBASSET@GMAIL.COM

LAADJEL Abdelbouaiz

LAADJELABDELMOUAIZ@GMAIL.COM

Section 1 : Informations générales

1. Sexe :

- Masculin
- Féminin

2. âge :

- Moins de 25 ans
- 25-35 ans
- 36-45 ans
- 46-55 ans
- Plus de 55 ans

Dans quel département travaillez-vous chez Algérie Télécom ?

- Réseau et infrastructure
- Développement logiciel
- Service clientèle
- Ressources humaines
- Finance
- Marketing et communication
- Autre (veuillez préciser) _____

Depuis combien de temps occupez-vous ce poste chez Algérie Télécom ?

- Moins d'un an
- 1-3 ans
- 3-5 ans
- Plus de 5 ans

Quel est votre niveau d'expérience dans le domaine de la télécommunication ?

- Débutant (moins de 2 ans)
- Intermédiaire (2-5 ans)
- Avancé (5-10 ans)
- Expert (plus de 10 ans)

Section 2 : Digitalisation

1. Quels outils utilisez-vous actuellement dans votre travail chez Algérie Telecom ?

- Outils de communication interne (e-mails, messagerie instantanée, etc.)
- Systèmes de gestion de la relation client (CRM)
- Plateformes de collaboration en ligne (Microsoft Teams, Slack, etc.)
- Logiciels de gestion de projet (Trello, Asana, etc.)
- Outils d'analyse de données (Tableau, Power BI, etc.)

Autres (veuillez préciser) _____

Quels sont les principaux défis rencontrés par Algérie Telecom dans sa transformation digitale ?

- Infrastructures obsolètes
- Résistance au changement des employés
- Sécurité des données et cyber-menaces
- Toutes les réponses ci-dessus

Avez-vous reçu une formation adéquate pour utiliser les nouveaux outils digitaux introduits dans votre entreprise ?

- Oui, une formation approfondie
- Oui, une formation de base
- Non, pas de formation spécifique
- Non, mais j'ai appris par moi-même

Dans quelle mesure ces outils contribuent-ils à améliorer votre efficacité et votre productivité au travail ?

- Très efficace
- Efficace
- Neutre
- Peu efficace
- Pas du tout efficace

Quels outils digitaux utilisez-vous le plus fréquemment dans votre travail ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent)

- E-mails
- Suites bureautiques (Microsoft Office, Google Docs, etc.)
- Plateformes de communication (Slack, Microsoft Teams, etc.)
- Outils de gestion de projet (Trello, Asana, etc.)
- Outils de visioconférence (Zoom, Skype, etc.)
- Autres (veuillez préciser) _____

À quelle fréquence utilisez-vous des outils digital (e-mails, logiciels, applications, etc.) dans votre travail quotidien ?

- Rarement
- Quelques fois par semaine
- Quotidiennement
- Plusieurs fois par jour

À quel point est-il facile pour vous d'adopter de nouveaux outils digitaux au travail ?

- Très difficile
- Difficile
- Neutre
- Facile
- Très facile

Section 3 : Agilité

Proactivité

Dans quelle mesure êtes-vous capable de prédire les problèmes qui pourraient survenir dans votre travail ?

- Très difficilement
- Difficilement
- Facilement
- Très facilement

Dans quelle mesure êtes-vous capable de résoudre de nouveaux problèmes complexes au travail ?

- Très difficilement
- Difficilement
- Facilement
- Très facilement

Dans quelle mesure abordez-vous les difficultés dans vos tâches avant qu'elles ne deviennent des problèmes majeurs ?

- Rarement
- Parfois
- Souvent
- Toujours

Dans quelle mesure cherchez-vous des opportunités pour apporter des améliorations au travail ?

- Rarement
- Parfois
- Souvent
- Toujours

Quelle est votre réaction lorsque vous voyez quelque chose que vous n'aimez pas dans votre travail ?

- Je l'ignore
- Je le note mentalement
- J'essaie de le corriger
- Je le corrige immédiatement

Dans quelle mesure essayez-vous de trouver des moyens plus efficaces d'accomplir votre travail ?

- Très rarement
- Rarement
- Souvent
- Toujours

À quelle fréquence concevez-vous de nouvelles procédures ou processus pour votre secteur de travail ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Fréquemment

À quelle fréquence laissez-vous le temps régler les choses que vous devez faire ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Fréquemment

À quel point vous conformez-vous à ce que l'on vous dit ou à ce que l'on attend de vous au travail ?

- Pas du tout
- Rarement
- Parfois
- Toujours

Dans quelle mesure essayez-vous de penser "en dehors du cadre" pour résoudre les problèmes ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Toujours

Dans quelle mesure trouvez-vous de nouvelles façons d'obtenir ou d'utiliser des ressources lorsque celles-ci sont insuffisantes pour accomplir votre travail ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Toujours

Adaptabilité

À quelle fréquence adaptez-vous votre comportement pour montrer du respect pour les coutumes et les valeurs des autres ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Toujours

À quelle fréquence changez-vous votre comportement pour travailler plus efficacement avec d'autres personnes ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Toujours

Dans quelle mesure acceptez-vous les critiques constructives ?

- Pas du tout
- Rarement
- Parfois
- Toujours

À quelle fréquence communiquez-vous efficacement avec des personnes de milieux différents ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Toujours

À quelle vitesse apprenez-vous de nouvelles connaissances ou compétences nécessaires pour utiliser de nouveaux équipements au travail ?

- Très lentement
- Lentement
- Rapidement
- Très rapidement

À quelle vitesse vous tenez-vous à jour au travail ?

- Très lentement
- Lentement
- Rapidement
- Très rapidement

À quelle vitesse apprenez-vous de nouvelles méthodes de travail ?

- Très lentement
- Lentement
- Rapidement
- Très rapidement

À quelle vitesse apprenez-vous à effectuer de nouvelles tâches au travail ?

- Très lentement
- Lentement
- Rapidement
- Très rapidement

À quelle fréquence vous adaptez-vous aux exigences de nouveaux équipements ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Toujours

À quelle fréquence vous adaptez-vous au travail avec des équipes ayant des coutumes différentes ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Toujours

À quelle fréquence travaillez-vous sur plusieurs projets en même temps ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Toujours

À quelle fréquence vous adaptez-vous à de nouvelles procédures de travail ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Toujours

À quelle fréquence avez-vous de bonnes relations avec des personnes de différents services ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Toujours

Résilience

Dans quelle mesure êtes-vous capable d'accomplir votre travail sans connaître l'image globale ?

- Pas du tout
- Un peu
- Beaucoup
- Complètement

À quelle fréquence êtes-vous capable de trouver quoi faire lorsque les instructions de travail ne sont pas claires ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Toujours

À quelle fréquence restez-vous calme et serein lorsque vous êtes confronté à des circonstances difficiles ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Toujours

À quelle fréquence êtes-vous capable d'accomplir votre travail efficacement dans des situations difficiles ou stressantes ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Toujours

À quelle fréquence êtes-vous capable de bien travailler lorsque vous êtes confronté à une charge de travail ou un emploi du temps exigeants ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Toujours

Quelle est votre réaction lorsque vous êtes confronté à une situation difficile au travail ?

- Je m'en plains
- Je m'adapte et je gère
- Je prends une pause
- Je demande de l'aide

Dans quelle mesure réagissez-vous en essayant de gérer le problème lorsqu'une situation difficile survient au travail ?

- Pas du tout
- Un peu
- Beaucoup
- Énormément

Dans quelle mesure changez-vous de plan lorsque les fournitures ou équipements nécessaires ne sont soudainement plus disponibles ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Toujours

Annexe B : Exemples d'outils digitaux

A) Outils commerciaux :

1. Salesforce :

- **Département :** Ventes et Marketing

- **rôle :** Salesforce est principalement utilisé par les équipes de vente pour gérer les contacts clients, suivre les leads, gérer les opportunités commerciales, et améliorer la gestion des relations clients (CRM). Il est également utilisé par les équipes marketing pour automatiser les campagnes, suivre les performances et générer des rapports sur les données clients.

2. Zendesk :

- **Département :** Service Client, Support Technique

- **rôle :** Zendesk est une plateforme de service client utilisée par les départements de service client et de support technique pour gérer les demandes des clients, suivre les tickets d'assistance, et fournir un support client efficace.

Chaque outil est spécifique à certains départements ou fonctions au sein de l'entreprise, mais certains peuvent également être utilisés à travers plusieurs départements pour différentes fins.

B) Outils de bureautique :

1. Microsoft Office 365 :

- **Département :** Tous les départements

- **role :** Microsoft Office 365 offre une suite d'applications de productivité essentielles, telles que Word, Excel, PowerPoint, Outlook, et bien d'autres. Ces outils sont utilisés dans tous les départements de l'entreprise pour la création de documents, le traitement de données, la communication par email, la création de présentations, etc.

c. Google Workspace (anciennement G Suite) :

- **Département :** Tous les départements

- **rôle** : Google Workspace fournit une gamme d'outils de collaboration en ligne, y compris Gmail, Google Drive, Google Docs, Sheets, Slides, et plus encore. Ces outils sont utilisés dans tous les départements pour la communication, le stockage de fichiers, la collaboration en temps réel et la création de documents.

C) Outil de communication :

1. Slack :

- **Département** : Communication, Collaboration

- **rôle** : Slack est une plateforme de communication en équipe qui permet aux membres de l'entreprise de collaborer efficacement à travers des canaux de discussion, des messages directs et des intégrations avec d'autres outils. Il est largement utilisé pour la communication interne entre les équipes.

2. Zoom :

- **Département** : Tous les départements

- **rôle** : Zoom est une plateforme de visioconférence et de réunions en ligne utilisée par tous les départements de l'entreprise pour les réunions virtuelles, les webinaires, les formations à distance, et la collaboration à distance entre les équipes.

D) outil de stockage:

1. Amazon Web Services (AWS):

- **Département** : Informatique, Développement, Opérations

- **rôle** : AWS offre une gamme de services cloud pour l'hébergement d'applications, le stockage de données, le traitement de données, l'analyse, le machine learning, etc. Il est généralement utilisé par les départements informatiques, de développement et d'opérations pour déployer et gérer des infrastructures cloud.

E) Outil de gestion de projet :

1. Trello :

- **Département :** Gestion de Projet, Développement

- **rôle :** Trello est un outil de gestion de projet visuel basé sur des cartes, qui permet aux équipes de suivre les tâches, de collaborer sur des projets et de s'organiser de manière efficace. Il est souvent utilisé par les départements de gestion de projet et de développement pour organiser les tâches et suivre les progrès.

2. QuickBooks :

- **Département :** Finance, Comptabilité

- **rôle :** QuickBooks est un logiciel de comptabilité utilisé par les départements de finance et de comptabilité pour gérer les finances de l'entreprise, facturer les clients, suivre les dépenses et générer des rapports financiers.

F) Outils de création :

1. Adobe Creative Cloud :

- **Département :** Créatif, Marketing

- **rôle :** Adobe Creative Cloud offre une suite d'outils de création et de design utilisés par les départements créatifs et marketing pour la conception graphique, la retouche photo, la création de contenu vidéo, etc.

ANNEXE C. Tableau des Tests de Normalité

	Digitalisation	Kolmogorov-Smirnov ^f			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Proactivité	2,64	,262	4	.	,921	4	,544
	2,73	,149	5	,200*	,980	5	,935
	2,82	,278	5	,200*	,937	5	,647
	2,91	,260	2	.			
	3,00	,245	4	.	,927	4	,578
	3,09	,153	8	,200*	,963	8	,839
	3,18	,254	6	,200*	,866	6	,209
	3,27	,192	6	,200*	,906	6	,408
	3,55	,299	5	,164	,901	5	,414
	3,73	,385	3	.	,750	3	,000

	Digitalisation	Kolmogorov-Smirnov ^f			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Adaptabilité	2,64	,302	4	.	,897	4	,416
	2,73	,196	5	,200*	,934	5	,622
	2,82	,356	5	,038	,849	5	,193
	2,91	,260	2	.			
	3,00	,367	4	.	,834	4	,178
	3,09	,241	8	,193	,787	8	,021
	3,18	,186	6	,200*	,957	6	,796
	3,27	,219	6	,200*	,954	6	,776
	3,55	,243	5	,200*	,859	5	,224
	3,73	,385	3	.	,750	3	,000
	3,91	,260	2	.			

	Digitalisation	Kolmogorov-Smirnov ^f			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Resilience	2,64	,277	4	.	,939	4	,647
	2,73	,243	5	,200*	,856	5	,216
	2,82	,221	5	,200*	,953	5	,758
	2,91	,260	2	.			
	3,00	,155	4	.	,998	4	,995
	3,09	,334	8	,009	,750	8	,008
	3,18	,214	6	,200*	,950	6	,744
	3,27	,189	6	,200*	,943	6	,682
	3,55	,367	5	,026	,684	5	,006
	3,73	,385	3	.	,750	3	,000

Les trois tableaux présentent les résultats des tests de normalité (Kolmogorov-Smirnov et Shapiro-Wilk) pour les variables Proactivité, Adaptabilité et Résilience. Les valeurs de signification (Sig.) des tests sont utilisées pour évaluer si les données de chaque variable suivent une distribution normale. En examinant les résultats, on constate que la plupart des valeurs de p sont supérieures à 0,05 pour les trois variables, ce qui suggère que les données pour Proactivité, Adaptabilité et Résilience pourraient suivre une distribution normale.

Annexe D : Résultats de Chapitre 03 :

Résultats du chapitre 03 :

Répartition de l'échantillon d'étude selon le genre :

Femmes : 58,6%

Hommes : 41,4%

Répartition de l'échantillon selon l'âge :

46 à 55 ans : 37,9%

25 à 35 ans : 27,6%

36 à 45 ans : 17,2%

55 ans et plus : 13,8%

Moins de 25 ans : 3,5%

Répartition de l'échantillon selon le département d'appartenance :

Ressources humaines : 31%

Marketing et communication : 27,6%

Finance : 20,7%

Réseau et infrastructure : 17,2%

Développement logiciel : 3,5%

Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle :

Plus de 5 ans : 44,8%

1-3 ans : 37,9%

3-5 ans : 13,8%

Moins d'un an : 3,5%

Répartition de l'échantillon selon le niveau de maîtrise des TIC dans le domaine de la télécommunication :

Débutant (moins de 2 ans) : 27,6%

Intermédiaire (2-5 ans) : 44,8%

Avancé (5-10 ans) : 13,8%

Expert (plus de 10 ans) : 13.8%

- **Corrélation entre la digitalisation, la proactivité, l'adaptabilité et la résilience des employés d'Algérie Télécom KHENCHELA :**

La digitalisation montre une forte corrélation positive avec la résilience et l'adaptabilité, ainsi qu'une corrélation modérée avec la proactivité.

- **Impact de la digitalisation sur l'agilité individuelle au travail des employés d'Algérie Télécom KHENCHELA (test de Monova) :**

La digitalisation a un impact significatif sur la proactivité, l'adaptabilité et la résilience des employés d'Algérie Télécom KHENCHELA.

- **Régression linéaire simple**

La digitalisation explique 59.5% de la variance dans la proactivité, l'adaptabilité et la résilience des employés d'Algérie Télécom KHENCHELA.

Ces résultats mettent en lumière l'importance de la digitalisation dans le renforcement des compétences des employés et dans l'amélioration de leur capacité d'adaptation et de résilience face aux changements organisationnels.