

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme

de Master en Sciences Commerciales

Option : Management et Entrepreneuriat

THEME :

Analyse du management à l'ère digitale

Etude de cas : Amana assurance

Elaboré par :

Mme. Rayane Ferial AGUIS :

Encadré par:

Mme. Fella OUAHDI

Maitre de conférences A

à EHEC Alger

6^{eme} Promotion

Juin 2019

DÉDICACES

A ma grand-mère

REMERCIEMENT

Je tiens à exprimer ma gratitude et vifs remerciements à tous ceux et celles qui par leurs aides ou par leurs conseils ont contribué à rendre possible ce travail.

En premier lieu je tiens à adresser mes sincères remerciements à Madame **F. OUAHDI** mon encadreur, pour ses précieux conseils, son soutien et l'attention qu'elle m'ait consacré tout au long de mon parcours.

Je remercie également tous les membres de Amana qui de loin ou de près m'ont apporté leurs aides, notamment toute l'équipe marketing, informatique et technique.

En particulier j'adresse mes remerciements à Monsieur **M. ABDI** directeur général adjoint, Monsieur **A. CHENOUF** directeur marketing et Madame **A. CHOUCHA** chef département marketing ayant témoigné d'un intérêt considérable pour la présente recherche de par leurs réponses à mes interrogations ainsi que par leur disponibilité et remarques constructives.

Enfin je ne saurais clore ces remerciements sans exprimer toute mon affection et reconnaissance envers ma famille et mes amis qui ont été d'un soutien inégalable, mes également pour leur compréhension, présence et encouragements tout au long de mon cursus.

Liste des tableaux

Page

Chapitre I :

Tableau I.1 :	Questions clés pour élaborer une stratégie digitale de marque : mesure de l'enjeu.....	14
Tableau I.2 :	SWOT digital.....	18
Tableau I.3 :	Objectifs, indicateurs et actions d'une stratégie marketing digital.....	20
Tableau I.4 :	Transformation digitale du Web 1.0 au Web 3.0.....	41

Chapitre II :

Tableau II.1 :	Culture classique vs Culture digitale.....	63
Tableau II.2 :	Approches traditionnelles Vs Approches agiles.....	66
Tableau II.3 :	Points clés de la nouvelle façon de conduire.....	78

Chapitre III :

Tableau III.1 :	Répartition des agences de distribution directes et intermédiaires des produits d'assurance de Amana.....	88
Tableau III.2 :	Evolution de la production des assurances de personnes en Milliards de dinars du 31/12/2017 au 31/12/2018.....	95
Tableau III.3 :	Situation digitale des assurances de personnes.....	99
Tableau III.4 :	Compréhension du digital par les managers.....	111
Tableau III.5 :	Degrés des transformations qu'implique le digital en entreprise selon les managers (%).....	112
Tableau III.6 :	Perception des managers quant à leur rôle à l'ère digitale (%).....	113
Tableau III.7 :	Perception des managers quant à l'apport du digital sur la coopération en interne.....	116
Tableau III.8 :	Constat des managers quant au processus de digitalisation de Amana.....	118
Tableau III.9 :	Identification de l'enjeu stratégique du digital par les dirigeants (%).....	123

Tableau III.10 : Actions à mener ou améliorer dans le digital.....125

Tableau III.11 : Répartition des directeurs selon le sexe126

Liste des figures

	Page
Chapitre I :	
Figure I.1 : Les composantes du digital.....	9
Figure I.2 : Cercle vertueux du volume de la stratégie de domination par les coûts.....	27
Figure I.3 : Stratégie de coûts Vs Stratégie de différenciation.....	28
Figure I.4 : Niveaux de l'expérience client.....	40
Figure I.5 : Composantes de la stratégie digitale expérientielle.....	42
Figure I.6 : Structure pyramidale des marché à l'ère digitale.....	44
Figure I.7 : Facteurs clés des expériences client à succès.....	46
Chapitre II :	
Figure II.1 : La courbe de changement.....	54
Figure II.2 : Le modèle « The Golden Circle » de Simon Sinek.....	60
Figure II.3 : Adaptabilité de la formation selon le public visé.....	66
Figure II.4 : Trois besoins créateurs de sens.....	72
Figure II.5 : Evolution du management.....	75
Figure II.6 : La boussole du leader 3.0.....	79
Figure II.7 : Coulisses du pouvoir du leader global.....	82
Chapitre III :	
Figure III.1 : Parts des actionnaires de AMANA.....	87
Figure III.2 : Structure du portefeuille de AMANA Au 31/12/2018.....	91
Figure III.3 : Le digital en Algérie, Janvier 2018 à Janvier 2019.....	92
Figure III.4 : Evolution de la pénétration du digital en Algérie en 3ans.....	93
Figure III.5 : Parts de marché des AP AU 31/12/2018.....	97
Figure III.6 : Répartition des parts de marché selon le type de capitaux au 1/12/201.....	97
Figure III.7 : Situation des données de Amana avant la mise en place du système Nova net.....	103
Figure III.8 : Page d'accueil du site internet de AMANA.....	109

Figure III.9 :	Représentation graphique de la compréhension du digital par les managers.....	111
Figure III.10 :	Représentation graphique de la compréhension des managers de l'évolution des pratiques à l'ère digitale.....	112
Figure III.11 :	Représentation graphique de la perception des managers quant à leur rôle à l'ère digitale.....	113
Figure III.12 :	Représentation graphique du nombre de managers et leurs équipes ayant suivi ou ayant l'intention de suivre des formations en digital.....	114
Figure III.13 :	Représentation graphique de la perception des managers quant à la coopération interne à Amana.....	115
Figure III.14 :	Représentation graphique de la perception des managers quant à l'apport du digital sur la coopération en interne.....	116
Figure III.15 :	Représentation graphique du constat des managers quant au processus de digitalisation.....	117
Figure III.16 :	Représentation graphique des taux d'utilisation des outils digitaux par les dirigeants dans le rôle managérial.....	120
Figure III.17 :	Représentation graphique de la compréhension des dirigeants de la nécessité d'une stratégie digitale globale.....	121
Figure III.18 :	Représentation graphique des objectifs liés à la digitalisation	122
Figure III.19 :	Représentation graphique de la compréhension de l'enjeu stratégique du digital par les dirigeants.....	123
Figure III.20 :	Représentation graphique de la compréhension des managers de l'enjeu stratégique du digital.....	124
Figure III.21 :	Représentation graphique du taux d'accord des dirigeants avec la digitalisation de l'entreprise.....	124
Figure III.22 :	Représentation graphique des actions à mener/améliorer dans le digital.....	125
Figure III.23 :	Représentation graphique de la répartition des directeurs selon le sexe.....	126
Figure III.24 :	Représentation graphique de la répartition des directeurs selon l'âge.....	127

Figure III.25 :	Représentation graphique de la répartition des dirigeants selon l'ancienneté.....	127
Figure III.26 :	Représentation graphique de l'affinité des dirigeants aux nouvelles technologies.....	128

Liste des abréviations

AGA	Agent général d'assurance
AGLIC	Algerian Golf Life Insurance Company
BADR	Banque agricole et de développement rural
BDL	Banque du développement local
BNP paribas	Banque nationale de paris et paribas
CIB	Carte Inter Bancaire.
CNEP	Caisse nationale d'épargne et de prévoyance banque
CRM	Customer Relationship Management
DCX	Digital Customer Experience (Expérience client digitale)
EDI	Echange de Données Informatisées
ERP	Entreprise Ressource Planning.
RH	Ressources Humaines
SEO	Search Engine Optimization.
SPA	Société par actions
SWOT	Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces)

Sommaire

	<i>Page</i>
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Le digital au service de la stratégie.....	5
I.1. La stratégie digitale.....	8
I.2. Le digital comme enjeu stratégique.	24
I.3. L'expérience client au service de la stratégie.....	35
Chapitre II : Le management de la révolution digitale.....	49
II.1. La face cachée du digital.....	51
II.2. Manager à l'heure du digital	58
II.3. Du management au leadership.....	70
Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.....	85
III.1. Présentation générale de l'entreprise.....	87
III.2. Digitalisation de Amana.....	102
Conclusion générale	136

Résumé :

L'émergence du digital comme nouvel écosystème a révolutionné l'économie mondiale, engendrant des transformations majeures en quête de la numérisation des modes de gestion traditionnels.

Dans ce contexte de développement technologique, les entreprises se posent comme défi l'adoption de la digitalisation comme moyen stratégique innovant constituant un avantage concurrentiel et un levier incontournable de croissance.

Notre travail de recherche s'articulera autour de cette optique, et visera à exprimer le potentiel qu'apporte la digitalisation, comment l'appropriation de ses enjeux affecte l'entreprise ainsi que la façon dont le digital affecte l'évolution du management.

Mots clés : **Digital, Management, Evolution du managment**

Abstract:

The emergence of digital as a new ecosystem has revolutionized the global economy, generating major transformations in search of digitization of traditional management methods.

In this context of technological development, companies are posing as a challenge the adoption of digitalization as an innovative strategic means constituting a competitive advantage and an essential lever of growth.

Our research work will be articulated around this perspective, and will aim to express the potential that digitalization brings, how the appropriation of its issues affects the company, and the way in which digital affects the evolution of management.

Key words: **Digital, Management, Evolution of management.**

ملخص :

أدى ظهور النظام الرقمي كنظام جديد إلى إحداث ثورة في الاقتصاد العالمي، نتجت عنه تحولات كبيرة في سبيل البحث عن رقمنة أساليب الإدارة التقليدية. في هذا السياق من التطور التكنولوجي، يكمن تحدي الشركات في اعتماد الرقمنة كوسيلة إستراتيجية مبتكرة تشكل ميزة تنافسية ورافعة أساسية للنمو. يتركز عملنا البحثي حول هذا المنظور ، وسيهدف إلى التعبير عن الإمكانيات التي يحققها الرقمنة، وكيف يؤثر فهم امتيازات الرقمية على الشركات وكذلك على علاقتها بتطوير الإدارة. الكلمات المفتاحية: الرقمية ، الإدارة ، تطور الإدارة

Introduction générale

Introduction générale :

Nous vivons à l'aube d'une révolution aussi passionnante que bouleversante. Après l'émergence des TIC comme canal de distribution, nous assistons à un déferlement d'innovations aussi surprenantes les unes que les autres, les outils technologiques développés dernièrement notamment les objets connectés, l'impression 3D, l'intelligence artificielle, le Cloud Computing, le Big data et la robotique agissent en véritables tornades n'épargnant aucun secteur : industrie, santé, éducation etc.

Bien que les technologies offrent d'ultimes opportunités de croissance et de développement, elles provoquent une disruption ultime de nos modes de vie, en bouleversant en profondeur nos comportements, nos usages, les modèles économiques mais également nos relations de plus en plus ambiguës et éphémères.

L'enjeu pour les entreprises n'est pas d'embrasser la mutation, mais de réagir face à ce tournant historique. La digitalisation est inéluctable, elle présente un fort potentiel stratégique, les clients exercent une véritable pression et un pouvoir, plus exigeants, plus connectés et davantage informés ils poussent les entreprises à innover continuellement, et le digital offre cette opportunité de se démarquer pour perdurer, véritable levier de différenciation et d'efficacité organisationnelle, il couve une panoplie d'avantages à ceux qui savent en user à bon escient.

Cependant, rester en prise avec les évolutions du digital est un véritable défi, l'accélération technologique surpasse l'évolution des ressources humaines notamment le management. Et si certains n'éprouvent pas de difficultés à déceler l'énorme potentiel du digital, beaucoup résistent à enclencher véritablement la transformation.

Or, la digitalisation est davantage une question de culture que d'outillage, il est ainsi essentiel que le management évolue dans ce sens. La transformation étant inévitable, les managers doivent agir mais agir rapidement, en s'appropriant les enjeux liés à la digitalisation en tant que véritables acteurs de la transformation, ils sont soumis à développer leurs aptitudes à s'adapter, à innover et à s'ouvrir de façon systémique sur leurs écosystèmes.

Ainsi, le management est amené à évoluer, à réadapter ses modèles pour se réinventer en phase avec la nouvelle ère qui est la digitalisation.

C'est autour de cette réflexion que s'articule notre travail de recherche « **Analyse du management à l'ère digitale** ». Notre curiosité et intérêt animent ce choix. Le digital étant un nouveau paradigme et un réel paradoxe très mal anticipé et peu étudié, encore davantage dans nos universités. L'objet de cette recherche est donc de juger l'utilité d'explorer ce terrain afin d'analyser sa réalité et porter un regard sur son évolution dans l'entreprise algérienne.

Ainsi, notre recherche s'est portée sur « **Amana assurance** », l'une des premières entreprises algériennes à s'être lancée dans le e-commerce.

A travers un développement théorique et une étude pratique effectuée au sein de la société Amana, nous avons tenté de répondre à la problématique suivante :

« **Comment le management contribue-il à la bonne mise en place de la transition digitale ?** »

La réponse à cette question nécessite de répondre aux questions suivantes :

- > Quel est l'apport stratégique du digital sur l'activité de l'entreprise et comment l'appropriation de ses enjeux affectent le management ?
- > Quel est le rôle du manager dans la transition digitale ?
- > Comment évolue le management à l'ère digitale ?

Afin de répondre à ces interrogations, nous émettons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Le digital est un levier de compétitivité, ses avantages distinctifs animent la vision stratégique des managers.

Hypothèse 2 : Le Manager initie la stratégie de digitalisation et accompagne ses équipes dans l'intégration de cette nouvelle donne technologique.

Hypothèse 3 : Le management s'adapte à l'évolution digitale.

En vu de confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons adopté une approche empirique à travers des outils quantitatif et qualitatif qui correspondent respectivement en un questionnaire destiné aux différents directeurs de « **Amana assurance** » ainsi qu'un entretien semi-directif avec le directeur général adjoint.

L'accomplissement de notre travail se fait à travers deux chapitres théoriques qui visent à identifier la valeur stratégique du digital et la façon dont celle-ci animent la conduite managériale en vue de répondre à la révolution digitale.

Et un chapitre pratique, qui reflète une analyse de l'entreprise, son environnement et les comportements et réflexions managériales qui animent la digitalisation de l'entreprise. Cette analyse s'est achevée par des suggestions basées sur le rapprochement théorique à la réalité vécue sur terrain.

Chapitre I :
Le digital au service de la
stratégie

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

Le monde vit aujourd'hui une révolution historique, une nouvelle ère induite par le digital bouleverse les modèles économiques, les inonde d'innovations et de nouvelles technologies qu'on ne considère plus comme des outils mais sources d'avantages concurrentiels.

Le digital transforme en profondeur l'ensemble de l'activité des entreprises, il affecte les processus, les métiers, les organisations ainsi que les humains. A cet effet, les business model évoluent et les stratégies se réinventent.

Le digital n'est pas qu'une somme d'outils technologiques que les entreprises mettent en œuvre, il représente un levier stratégique d'envergure : il constitue une source de simplification et d'amélioration de l'efficacité interne et ainsi réduit considérablement les coûts. D'autre part, il affecte radicalement la relation que les entreprises entretiennent avec leurs clients, et redéfinit l'expérience client, qui devient à l'aube de la révolution numérique un axe de différenciation et de croissance pour les entreprises.

C'est pourquoi, il affecte les entreprises à deux niveaux : elles doivent repenser l'ensemble de leurs modes de fonctionnement et également la manière dont évoluent les acteurs économiques notamment en s'alignant aux attentes des marchés. Et si par nature une stratégie est primordiale à la survie des entreprises, avec l'avènement du digital et la complexification des usages et des relations, la mise en place d'une stratégie évolutive est vitale. Cette dernière, doit permettre de servir le but final et de traduire la vision stratégique, et donne de ce fait tout son sens à la digitalisation de l'entreprise.

L'enjeu est ainsi, de saisir les opportunités incroyables qu'offre le digital, notamment ses enjeux stratégiques, et de les traduire en une vision forte que les dirigeants concrétisent au travers d'une stratégie alliant l'ADN de la marque aux évolutions digitales.

Ce présent chapitre portera ainsi sur l'apport stratégique du digital, et sera scindé en trois sections :

- > La première section vise à définir la stratégie digitale et le cheminement permettant de la construire, afin de mettre en relief l'importance de sa cohérence avec la stratégie d'entreprise.
- > En deuxième lieu, nous aborderons le potentiel stratégique du digital à travers l'explication des avantages distinctifs procurés par ce dernier, et qui lui confèrent tout son sens.
- > La dernière section quant à elle, met en exergue l'importance d'opter pour l'expérience client comme élément de différenciation suite aux mutations comportementales et l'exaspération des marchés.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

I.1. La stratégie digitale

Le digital transforme l'ensemble de la culture et l'organisation de l'entreprise, du fait que l'outil numérique permet de décloisonner les services et les structures.

Dans le cas échéant, la réussite et l'efficacité de la transformation digitale de l'entreprise repose sur le partage de la vision stratégique qu'implique le digital et une bonne connaissance du web, cela implique une coordination des compétences stratégiques et opérationnelles.

De ce fait, il ne suffit pas de coordonner un ensemble d'actions digitales mais de concevoir une stratégie digitale cohérente avec la stratégie de marque, sans pour laquelle des confusions et des réticences prendront forme en interne mais également pour les partenaires.

I.1.1. Qu'est-ce qu'une stratégie digitale ?

Afin de pouvoir définir la stratégie digitale, commençons par expliquer la notion même du digital qui à ce jour demeure controversée, ainsi que la stratégie d'entreprise.

I.1.1.1. Le digital :

La notion du digital est souvent confondue avec celle du numérique, du fait que le mot vient d'un anglicisme (en anglais numérique = digital).

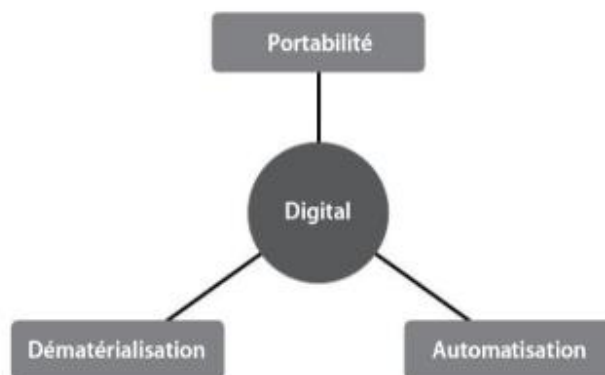
On désigne davantage par le terme numérique le traitement et l'automatisation de la donnée. Tandis que le digital renvoi à l'utilisation des technologies informatiques portables.

La notion de portabilité correspond à une manière de fonctionner qui amène à des réflexions sur les produits, les clients, les fonctionnements, les organisations et les compétences. Ainsi, le digital englobe une façon de faire et un univers dans son ensemble.¹

¹ D.AUTISSIER, A. LANGE et S. HOULIERE, **PENSER DIGITAL : les RH au cœur de la dynamique de transformation**, édition EYROLLES, Paris, 2017, p17-18.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

Figure I.1 : Les composantes du digital.



Source : D. AUTISSIER, A. LANGE et S. HOULIERE, **PENSER DIGITAL : les RH au cœur de la dynamique de transformation**, EYROLLES, Paris, 2017, p36.

- **Portabilité :**

Est synonyme de mobilité, c.à.d. la possibilité d'accéder en temps réel aux différentes plateformes, applications et serveur à partir de supports portables, permettant ainsi, une liberté d'actions qui ne l'était pas à l'âge des ordinateurs fixes.

- **Dématérialisations :**

Le digital permet de dématérialiser tout ou en partie des processus, sans intervention humaine et sans documents imprimables, avec un objectif informationnel et transactionnel. Les informations numérisées suffisent à elles d'exécuter les actions conditionnant la réalisation des prestations.

- **Automatisation :**

L'automatisation permet une rapidité d'enchaînement des étapes d'un processus, à partir d'une production de transaction avec une mémorisation des données et traitements réalisés, permettant ainsi d'activer automatiquement d'autres actions dépendantes.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

En dehors de l'effet mode, le digital acquiert une attractivité à partir des éléments cités ci-dessus, qui relève des enjeux lui procurant toute son légitimité, nous y reviendrons dans la section suivante.

Ainsi, la digitalisation² de l'entreprise consiste pour les entreprises traditionnelles à intégrer les technologies digitales dans leurs fonctions vitales (Commercialisation, production, R&D etc.) ainsi que dans l'offre elle-même (services hybrides, objets connectés ...)

La digitalisation présente des opportunités³ multiples :

- Pérenniser l'activité de l'entreprise tout en gérant le choc du digital.
- Donner à l'entreprise des avantages concurrentiels.
- « Scaler » la réussite de l'entreprise, idéalement sans limites (lui donner une croissance exponentielle).

I.1.1.2. La Stratégie :

Une stratégie est : « *la définition d'orientations claires et réalistes d'un ensemble d'actions pour atteindre à moyen et long terme un but face à des adversaires désignés* »⁴, elle consiste : « à choisir ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents »⁵

² G. AUBERGER, S. BENZAKOUR, J. GREGOIRE et autre, **21 clés pour activer la transformation numérique de votre entreprise: vous n'arrêtez pas la vague apprenez à la surfer**, EYROLLES, Paris, 2017, p.19.

³ G. AUBERGER, S. BENZAKOUR, J. GREGOIRE, OPCIT, p.19.

⁴ A. BAYNAST, J. LENDREVIE et J. LEVY, **Mercator : tout le marketing à l'ère digitale!** DUNOD, 12^{ème} édition, PARIS, 2017, p.600.

⁵ L.LEHMAN-ORTHEGA, F. LEROY, B. GARETTE et autres, **STRATEGOR : toute la stratégie d'entreprise**, DUNOD, 7eme édition, PARIS, 2016, p.7.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

De ce fait, nous pouvons dire que la stratégie digitale correspond à une volonté de tirer un avantage durable de l'intégration du digital dans l'entreprise, tout en faisant converger ses métiers et compétences vers cette nouvelle donne technologique. Elle ne se limite pas à effectuer un ensemble d'actions distinctes sur le web et mobile, mais à créer une vision globale et commune du digital, partagée par toutes les parties prenantes. Le digital ne prend de sens que s'il correspond à une nouvelle vision du monde, dans laquelle il faut placer l'entreprise.

Le digital en effet, est partout et impacte toute l'organisation. Il s'étend aux métiers, aux processus et intègre le quotidien de l'entreprise, mais surtout fait interagir des hommes et des femmes. Comme l'a défini ci bien Ovazza, la stratégie digitale n'est autre qu'une : « *intégration native d'Internet en amont de la réflexion au niveau même de la stratégie de l'entreprise, et l'identification des axes de présence et d'action au sein de chaque fonction/métier à l'égal des autres leviers et moyens. Une manière de l'aborder est d'évaluer l'impact potentiel d'Internet sur le business model de l'entreprise et le mode de gouvernance des dirigeants, pour définir les bons niveaux d'objectifs, de leadership, et d'organisation afférents aux différents cas. Ensuite seulement elle pourra être traduite en plan d'actions* ». ⁶

Une digitalisation réussie repose sur une compréhension de l'impact du digital sur les marchés notamment ce que ce dernier représente pour l'entreprise mais également sur une définition du digital à partir d'une nouvelle vision du monde et la place qu'occupe l'entreprise dans ce dernier. ⁷

⁶ Y. OVAZZA, **Comment construire une stratégie digitale ?**, butter-cake, NB, 2011, p.30

⁷ V.LANDERIEU, **Donner du sens au digital à partir d'une vision**, Business.lesechos.fr, publié le 12/06/2017 consulté le 16.03.2019 à 18h34.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

La stratégie doit de ce fait, prendre en considération toutes les perspectives liées aux digital, et toute les transformations qu'il engendre afin de mettre en adéquation les convictions des dirigeants et les actions entreprises dans ce sens.

I.1.2. Construction de la stratégie digitale:

I.1.2.1. Une construction étroitement liée à l'ADN de l'entreprise :

A priori, la stratégie digitale est confiée à la direction marketing et communication⁸, aujourd'hui les actions des entreprises sur Internet ne découlent pas nécessairement d'une stratégie digitale cohérente mais d'un mixe d'incontournables (site, référencement...) et d'initiatives adhoc en fonction de diverses sollicitations et opportunités (applications mobiles, réseaux sociaux...). C'est ce qui rend d'ailleurs l'agrégation des données et indicateurs à suivre compliquer voire irréalisable dans certains cas. Or, ce n'est qu'en partant de la stratégie de marque ou d'entreprise qu'on peut concevoir une stratégie digitale efficace.⁹

C'est pourquoi, la direction marketing doit être en mesure de concevoir une stratégie qui prenne en charge toutes les dimensions du model digital, son impact sur le business model et sa valeur stratégique, ainsi de faire converger les actions opérationnelles dans le sens des fondements de l'entreprise.

De ce fait, La construction de la stratégie digitale à partir de la stratégie de marque¹⁰, consiste en une exploration approfondie des fondements mêmes de l'entreprise, à savoir sa mission, sa vision et ses valeurs afin de délimiter les grandes lignes et fonctions affectées par le digital. Dès lors qu'elle aura identifié les axes stratégiques, l'entreprise sera en mesure d'identifier les pilotes

⁸C. GAYET et M. XAVIER, **Web marketing et communication digitale : 60 outils pour communiquer efficacement auprès des cibles**, VUIBERT, Paris, 2016, p.39

⁹Y. OVAZZA, OPCIT, p.37

¹⁰Idem, p.31

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

internes relatifs à chaque équipe en vue de mettre en place les moyens de coordination et de pilotage adéquats.

A cet effet, il sera plus facile d'anticiper l'impact organisationnel du digital en amont de la réalisation, d'optimiser l'affectation des ressources et choisir les meilleurs partenaires. Ainsi, elle sera apte à faire face aux aléas rencontrés lors de la mise en place du digital, et donc éviter une perte de temps et d'argent, mais également véhiculer une vision commune du digital, permettant d'optimiser l'éducation et l'accompagnement de ses collaborateurs.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

Tableau I.1 : Questions clés pour élaborer une stratégie digitale de marque : mesure de l'enjeu.

		Situation actuelle	Situation souhaitée	Contribution possible d'internet
		Où sommes-nous Aujourd'hui ?	Où voulons-nous être demain ?	Rôle majeur/mineur Comment ? (Quanti/Quali)
Nous : Marques/ Entreprise	Qui sommes-nous ? Métier, secteur, taille, actionnariat...			
	Que faisons-nous ? Offre de produits/ savoir-faire spécifique			
	Comment le faisons-nous ? Dimensions qualitative et culture d'entreprise : historique, mission, valeur, vision, style de management, politique Rh...	<p>Indicateurs quantitatifs clés :</p> <p>Notoriété, Ventes, Nouveaux clients, Rentabilité, Turnover, Profit etc.</p> <p>Indicateurs qualitatifs clés :</p> <p>Image et réputation, Satisfaction clients/partenaires/employés/ recommandations etc</p>		
Notre marché	A qui vendons-nous ? Nos clients, cibles et audiences.			
	Contre qui luttons-nous ? Concurrents directes et indirectes/ parts de marché			
Notre écosystème	Avec qui travaillons-nous ? Différents cercle de partenaires.			

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

La stratégie digitale est d'autant plus efficace, si elle est construite sur la base de deux facteurs¹¹ décisionnels, à savoir : L'affinité des dirigeants avec le digital, ainsi que son impact sur le business model.

Cette approche est d'autant plus avantageuse en terme d'identification des priorités, et des différentes dimensions impactées par le digital, pour enfin construire un plan d'action en mesure des objectifs à atteindre, et d'y associer les responsables et budget nécessaires.

Cela permettra également, de mettre l'accent sur les cohérences stratégiques ainsi que les potentielles incohérences, pour avoir une vision plus claire de la situation de l'entreprise.

-L'impact du digital sur le business model :

Nous distinguons 3 cas de figure :

Un business model fortement affecté par le web et mobile, conduit à une réorganisation interne et une réattribution des prestataires externes.

Dans le cas où *internet ne remet en cause le business model*, mais contribue d'une façon significative à une ou plusieurs dimensions organisationnelles : stratégie commerciale, communication, recrutement... la nécessité d'une coordination, d'hierarchisation des priorités et définition d'un pilote « lead » est primordiale en amont de toute prise de décision, sous peine de rencontrer d'énormes pertes de temps, d'argent et d'efficacité en aval mais notamment pour faire face aux tensions internes et externes avec les différents partenaires et collaborateurs.

Une réflexion qui permet de porter des choix en matière d'externalisation ou internalisation d'une partie du processus de digitalisation, de choisir le niveau de coordination à mettre en place en interne, d'intégrer ou non dans chaque équipe une personne chargée d'internet...

Toutefois, l'externalisation n'omet pas la formation et le développement de l'expertise interne des collaborateurs quant aux métiers du web et du mobile, l'organisation choisie évoluera forcément en fonction du développement des leviers digitaux. C'est pourquoi, la délimitation des frontières à exploiter permet un meilleur suivi et évolution des métiers.

¹¹ Y. OVAZZA, OPCIT, pp.33-35.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

En dernier, lorsque le web intervient en aval et ne constitue qu'une *déclinaison canal*, comme pour servir une stratégie de communication à titre d'exemple, l'externalisation sans trop de réflexion stratégique est faisable, sans pour autant céder ses droits de gestion de marque, l'entreprise jouera un rôle de bon gestionnaire et contrôleur des prestations de son fournisseur.

-L'affinité des dirigeants avec les nouvelles technologies :

La mise en œuvre d'une stratégie digitale réussie, ne peut se faire si le digital n'est pas identifié comme stratégique par le dirigeant, ce dernier ne s'appropriera pas de ce fait, les enjeux qui y sont liés, et œuvrera le moins à sa mise en place, quant aux mesure d'affectation de budget, de réorganisation, de recrutements mais le plus important l'accompagnement de ses équipes et leur motivation à intégrer ce changement.

La vision stratégique constitue ainsi un point de départ essentiel à la mise en œuvre d'une stratégie digitale, a contrario l'entreprise ne réussira pas à mettre en adéquation les actions digitales aux objectifs des dirigeants. De ce fait, cette vision doit être clairement identifiée, pourquoi l'entreprise se lance dans le digital ? La vision correspond ainsi a de fortes ambitions, au final le but étant de pérenniser l'activité en saisissant les opportunités qu'ouvre le digital¹² : améliorer les processus de la chaîne de valeur, développer ou se diversifier dans de nouvelles activités etc.

A cet effet, le dirigeant doit se connaître lui-même en vue d'être capable de communiquer une vision claire de ses attentes, d'être capable d'identifier ses zones de confort et de malaise et pouvoir les compenser auprès des collaborateurs et partenaires sous contrainte de générer des frustrations au sein de ses équipes et des prises de décisions tactiques et opportunistes qui ne servent uniquement l'intérêt de ceux qui les prennent.

¹² E. VIVIER et V. DUCRAY, **Le guide de la transformation digitale : la méthode des 6 chantiers pour réussir la transformation digitale**, EYROLLES, Paris, 2019, p.48.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

I.1.2.2. Analyse de l'environnement digital :

Le web remet en cause l'existant et rend difficile la dissimulation des faiblesses. Toutefois, il offre l'opportunité d'exposer largement ses forces. De ce fait, l'analyse et la compréhension du dynamisme de son environnement interne et externe, demeure une nécessité préalable à toute stratégie. Au-delà des gains perçus des nouvelles perspectives ouvertes, le web peut se montrer rapidement contraignant en cas de mauvais positionnement, ciblage ou de mauvaise communication.

Le SWOT¹³ digital est donc préalable à toute analyse stratégique ou plan d'actions, et ne doit surtout pas être négligé, car il déterminera le périmètre optimal du projet, les objectifs des actions à mettre en place ainsi que la population à cibler.¹⁴

Il conviendrait en premier lieu, d'analyser la situation actuelle de l'entreprise, ainsi que des freins potentiels à la bonne conduite de la transformation. Ainsi, déterminer son niveau de compétences et ressources internes, les actions et outils déployés jusque-là, ainsi que sa communication et ligne éditoriale.¹⁵

Cette évaluation permettra de mettre en relief les quatre grands ensembles suivants :

¹³ SWOT : Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces)

¹⁴ D.POMMERAY, **Le plan marketing communication digital**, DUNOD, PARIS, 2016, p.31

¹⁵ R. MARRONE et C. GALLIC, **Le grand livre du marketing digital**, DUNOD, PARIS, 2018, p.62

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

Tableau I.2 : SWOT digital

<p style="text-align: center;">Mes forces digitales</p> <p>Quels sont vos atouts internes sur le web ? Technologies, marketing, produits d'un point de vue digital</p>	<p style="text-align: center;">Mes faiblesses sur le web</p> <p>Quelles sont vos lacunes internes sur le web ? Quels éléments de compétences, d'outils, de cultures seraient à améliorer avant d'investir sur internet ?</p>
<p style="text-align: center;">Les opportunités que m'apporte le web</p> <p>Quels éléments externes pourraient favoriser vos projets e-business ? Marché web en croissance, usage web favorables à votre offres...</p>	<p style="text-align: center;">Les menaces que représente le web</p> <p>Quels éléments externes pourraient freiner vos ambitions sur internet ? La concurrence, l'évolution de la technologie des usages...</p>

SOURCE : D. POMMERAY, Le plan marketing communication digital, DUNOD, Paris, 2016, p.31

Ainsi, l'analyse de l'environnement consiste en un audit interne et externe du contexte de l'entreprise qui porte essentiellement sur : sa performance commerciale quant aux concurrents, perception des clients, les technologies dont elle dispose et les prestataires avec lesquels elle collabore ou souhaite collaborer, les compétences dont elle dispose, l'organisation actuel ainsi que la perception des employés quant au digital. Ceci constituant un point de départ essentiel à la détermination des lacunes et menaces à éliminer.

I.1.3. Mise en place d'un plan stratégique :

La stratégie digitale, vient servir l'objectif global de l'entreprise, et met en exergue ses forces, ses différences et ce en quoi elle croit, la traduire en plan d'action doit se faire par étape afin de refléter la position relative d'internet dans l'ensemble de la stratégie des moyens. La stratégie n'est autre qu'une traduction claire et précise de la vision en des actions cohérentes.

La méthode 5W (+2H) ou communément appelé QQQP (+2C) est un des outils stratégiques permettant à cet effet, de construire une démarche correcte et cohérente avec la stratégie globale.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

La démarche que nous allons aborder dans ce qui suit, concerne le marketing digital particulièrement mais peut s'appliquer aux autres fonctions de l'entreprise. Elle permet de choisir les bons leviers à déployer, mais également de choisir pertinemment les moyens et ressources nécessaires à cet effet.

a- Objectifs : (Pourquoi ?)

Préalablement à toute action, il faut savoir pourquoi¹⁶ on s'engage à la mener, quel est le but d'une telle démarche ? Quel est l'objectif d'une présence en ligne ? Ceci permettra par la suite, de choisir les cibles à atteindre.

Toutefois, les objectifs doivent faire l'objet d'une classification et de priorisation¹⁷. D'une part, il est nécessaire d'identifier les objectifs prioritaires, qui doivent répondre aux éléments essentiels de la stratégie digitale, permettant de piloter le dispositif, ils doivent être mesurables. D'autre part, il est recommandé de définir des objectifs secondaires, afin d'éviter le risque de rentabilité et d'incohérence du dispositif, du fait de se focaliser sur un ou deux objectifs principaux.

Par exemple, conquérir de nouveaux clients, c'est un bon début. Mais qu'ils deviennent aussi des clients fidèles, c'est mieux. Dans ce cas, la deuxième exigence peut être un objectif secondaire que nous tâcherons de valoriser. Cela pèse fortement dans le plan d'actions à mettre en place car les leviers à exploiter seront très différents.

Une détermination précise des objectifs à atteindre, permet de leurs attribuer les indicateurs de mesure adéquats, afin de suivre et contrôler l'évolution du dispositif.

Le tableau suivant, illustre ce principe de classification, des solutions digitales adéquates ainsi que des indicateurs de mesure qui s'y réfèrent.

¹⁶ Idem, p.65

¹⁷ D.POMMERAY, OPCIT, pp.52-53

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

Tableau I.3 : Objectifs, indicateurs et actions d'une stratégie marketing digitale.

Eléments de stratégie	Objectifs	Indicateurs clés	Actions/Leviers
Développer la notoriété	-Augmenter la visibilité web sur les moteurs de recherche - Augmenter l'audience	-Nombre d'impression -Positionnement Google	- SEO - SEA - Display - Social media - E-mailing
Développer le chiffre d'affaires	-Augmentation des ventes -Amélioration de la performance du site	-Volume de commande -Taux de conversion -Panier moyen	- Retargeting - E-marchandising - Ergonomie - E-CRM
Conquérir de nouveaux clients	-Augmenter la part de nouveaux clients dans le business généré	-Taux de nouveaux clients -Taux de nouvelles visites	- Retargeting - Big Data - Co-registration - Jeux concours
Réduire les couts	-Rentabiliser le dispositif digital	-Taux de conversion -Taux de rebond -Cout par commande -Cout par client -Cout par clic	- E-marchandising - Animation du site - SEO - SMO - SEA
Améliorer l'image de marque	-Développer la notoriété positive -Travailler l'e-réputation -Créer de l'engagement vis-à-vis de la marque -Favoriser la bouche à oreille, la virait positive	-Taux d'engagement sur les réseaux sociaux -Proportion des bruits (avis et commentaires positifs)	- Social media

Source : D. POMMERAY, **Le Plan Marketing Communication DIGITAL**, DUNOD, Paris, 2016, pp.67-68

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

b- Définir sa cible : Qui ?¹⁸

La définition préalable des objectifs, permet d'avoir une vision plus claire sur les cibles qu'on souhaite atteindre.

Dans un premier temps, il est possible d'identifier le parcours client en général afin de le faire correspondre aux objectifs de marque, ensuite pour chaque objectif segmenter davantage. Cette démarche permet d'auditer ses systèmes, à travers une analyse du comportement de l'internaute et d'y apporter les solutions appropriées, selon leurs attentes et préoccupations. Elle constitue ainsi un enjeu important, afin de choisir le canal adéquat et d'y véhiculer des messages clairs et pertinents.

c- Définir le contenu et les messages : Quoi ?

Qu'allons-nous dire ? Quel sujet allons-nous aborder et comment allons-nous formuler nos messages ?

Il s'agit à ce stade, de définir les grandes lignes du discours à entreprendre ensuite les décliner de façon typologique en messages plus précis, tout en se conformant à sa ligne éditoriale.

Indépendamment du canal de diffusion, les contenus peuvent être modulables c'est-à-dire qu'ils peuvent correspondre à différents niveaux de besoin, et vraisemblablement peuvent être partagés sur plusieurs canaux.¹⁹

Par exemple, si l'on souhaite inciter des clients à souscrire à un service supplémentaire, quel serait le message approprié ? Devrons-nous présenter le service ? Les actualités de l'entreprise et du secteur ? Par email pour des clients fidèles en BtoB en présentant des Webcast ou sur les réseaux sociaux pour des particuliers, en s'appuyant sur des témoignages etc.

¹⁸ Y. OVAZZA, OPCIT, pp.37-38 ET R. MARRONE et C. GALLIC, OPCIT, p.65

¹⁹ Y. OVAZZA, OPCIT, p.39

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

d- **Choisir le support** : Où ?²⁰

Une fois les étapes précédemment énoncées sont conclues, il faut déterminer le support de communication optimal à l'atteinte des objectifs, une démarche très importante à la réussite de la mise en œuvre de la stratégie.

Toutefois, le choix du support peut de façon générale, satisfaire plusieurs objectifs et concernés différentes cibles en même temps, mais correspond davantage à un objectif et cible précise sur laquelle il faut concentrer ses efforts.

Par exemple, le site web doit pouvoir s'adresser à l'ensemble des cibles et répondre aux différents objectifs : recrutement, e-commerce, espace client... Cependant, il faudra déterminer un objectif premier et donc une cible première.

e- **Choisir le moment** : Quand ?

L'identification du parcours client constituera à cette étape une base, en vue de faire correspondre les actions aux motivations des cibles quant au digital.

Cependant, il n'y a pas de règles universelles à cela, le big data et la mesure de la performance²¹ constitue cependant des pistes intéressantes sur lesquelles s'appuyer pour se rapprocher au mieux des cibles.

²⁰ R. MARRONE et C. GALLIC, OPCIT, pp.66-67.

²¹ R. MARRONE ET C. GALLIC, OPCIT, p.67.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

f- Combien et comment ?²²

La constitution des étapes précédentes aura permis à ce stade de déterminer efficacement les actions et leviers que l'entreprise devra entreprendre, de recenser ses besoins et les écarts éventuels quant à sa digitalisation. Il convient ainsi, d'hierarchiser et classer les actions selon les moyens, les compétences, le budget et le temps dont elle dispose.

Elle devra à cet effet, prioriser certaines actions : Dématérialiser totalement ou partiellement un processus, combiner des actions digitales à d'autres traditionnelles, éliminer certains procédés inutiles dans l'immédiat, déterminer les leviers pertinents... L'entreprise doit être en mesure de rationaliser ses actions, de concentrer ses efforts sur les actions indispensables à l'apport de la valeur ajoutée pour les cibles et de se doter de force concurrentielle.

Il faudra attribuer en conséquence, le budget adéquat à chaque action ainsi que les moyens nécessaires, et de choisir les prestataires auxquels s'associer.

Finalement, la stratégie digitale globale permet d'aligner les différentes actions digitales à la vision dont les dirigeants souhaitent conduire l'entreprise, à travers des choix significatifs et cohérents avec la stratégie de la marque. Ainsi, permettre une identification claire du champ de manœuvre et des moyens nécessaires à allouer pour atteindre les buts voulus.

²² ²² Y. OVAZZA, OPCIT, p.40 ET R. MARRONE et C. GALLIC, OPCIT, p.68.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

I.2. Le digital comme enjeu stratégique.

Le digital est une révolution imminente, toutefois comme tout changement il suscite des craintes, des peurs et des réticences en entreprise. Face aux scepticismes de certains dirigeants, des actionnaires et des employés, il est nécessaire de défendre sa cause « le digital n'est pas une utilité c'est une nécessité », il est primordial de le voir comme une opportunité plutôt qu'une menace, car il constitue une occasion majeure de développement, de dynamisation et de création de valeur.

Le digital ouvre un espace à fort potentiel²³ pour les entreprises afin de renforcer leur efficacité en interne, de générer des revenus mais également de créer un business model novateur, dont l'enrichissement de l'expérience client et la proposition d'une offre qualitative constitue un axe de différenciation.

A ce sens, la vision stratégique de ce dernier lui confère tout son sens, les dirigeants doivent être en mesure d'identifier ses enjeux et d'être convaincus qu'au-delà de ses aspects physiques, le digital ouvre pour l'entreprise un espace à fort potentiel stratégique.

I.2.1. L'avantage concurrentiel :

On désigne par avantage concurrentiel : « toute compétence décisive et durable qui, par son adoption au marché, améliore la position concurrentielle de l'entreprise et conduit à une rentabilité largement supérieure à celle de ses concurrents », il peut prendre plusieurs formes : la capacité de vendre à des coûts inférieurs, l'attractivité de la marque lui permettant de vendre à des prix supérieurs, la possession de ressources rares, la puissance commerciale, l'expertise dans un domaine attractif, la qualité des produits et services etc. On distingue cependant, deux types d'avantages concurrentiels, une réflexion simplificatrice mais non exclusive à la classification de certaines stratégies.²⁴

²³ E. SCHAEFFER, *Industrie X.O : Créer de la valeur à l'ère du digital*, EYROLLES, Paris, 2017, p.35

²⁴ A. BAYNAST.A, J. LENDREVIE et J .LEVY, OPCIT, p.604.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

- Les avantages sur les coûts.
- Les avantages fondés sur la différenciation de l'offre.

Nous pouvons dire ainsi, que l'avantage concurrentiel permet de positionner la marque dans un marché compétitif selon trois facteurs : Prix, caractéristiques et disponibilité. Il se distingue par des spécificités dont : ²⁵

L'avantage concurrentiel doit pouvoir être la source d'une rentabilité supérieure pour l'entreprise, en lui permettant de diminuer les prix de revient et d'accroître la marge unitaire à prix de vente constant, ou de baisser les prix pour augmenter les volumes vendus (stratégies dites de coût/volume).

La puissance d'un avantage concurrentiel tient à son caractère décisif, sa pérennité et sa spécificité : il doit être difficile à dupliquer et peu affecté par l'évolution de l'environnement. Cependant, ce principe demeure relatif car tout avantage pertinent est souvent et rapidement adopté par la concurrence, l'entreprise doit donc être en mesure de le maintenir le plus longtemps possible.

Bien souvent, l'entreprise ne peut pas fonder sa stratégie sur un avantage concurrentiel exclusif : Le cas échéant, plusieurs concurrents fondent leur stratégie sur un avantage de nature comparable. Toutefois, il existe une situation exceptionnelle où l'exclusivité est obtenue grâce à des ressources naturelles ou brevetées permettant d'avoir une position dominante.

L'avantage concurrentiel est relatif : Il dépend des attentes du marché sur lequel l'entreprise se positionne, et il n'est pas rare de la voir perdre ce dernier lorsqu'elle ne prête pas suffisamment d'attention à l'évolution du marché.

Ainsi, nous pouvons dire que dans un marché concurrentiel, toute offre doit dégager un avantage concurrentiel, la finalité d'une stratégie étant en la capacité de saisir les opportunités de création de valeur, afin de permettre à l'entreprise d'être plus performante que ses rivales.

²⁵ Ibid., pp.604-607

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

I.2.2. Les sources de l'avantage concurrentiel :

I.2.2.1. Stratégies de domination par les coûts :

L'une des stratégies les plus efficace en terme d'atteinte d'une bonne performance²⁶, elle s'appuie sur une meilleure maîtrise des coûts complets sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise (marketing, R&D, administration, conception...) en optimisant chaque composante de la chaine de valeur afin de développer une offre relativement standard et plus attractive en termes de prix par rapport à celle des concurrents. Toutefois, l'entreprise peut choisir de maintenir des prix similaires à ceux de ses concurrents afin de gagner en marge.

La diminution des coûts revient généralement à un effet d'expérience²⁷, dont la théorie stipule qu'à chaque doublement de la production cumulée, le coût complet diminue d'un pourcentage constant (généralement entre 10 et 30%). D'autre part, l'augmentation du volume de production entraîne une diminution proportionnelle des coûts de production. Les entreprises cherchent à cet effet, de consacrer l'essentiel de leur ressources à la recherche d'un volume de production et de vente aussi élevé que possible afin d'optimiser leurs coûts, mais également de renforcer leurs pouvoirs de négociation avec les fournisseurs et de renforcer les barrières à l'entrée. Outre l'effet de volume.

De ce fait, l'effet d'expérience est généré par un savoir-faire cumulé d'une part, ainsi que d'un volume de production élevé entretenant une baisse de prix, ou une augmentation des marges. Il ne peut être considéré comme universel, mais conduit l'entreprise à une efficacité et une meilleure qualité de gestion de manière durable²⁸

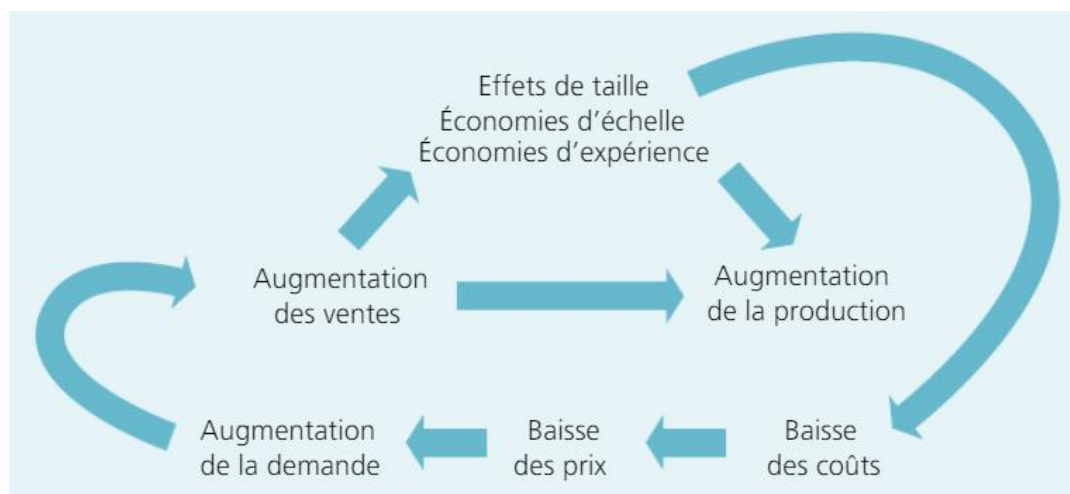
²⁶ L. LEHMAN-ORTHEGA, F. LEROY, B. GARETTE, OPCIT, p.75

²⁷ *ibid*, p.117

²⁸ F. BULHART, C. FAVOREAU et S. GHERRA, **STRATEGIE**, DUNOD, PARIS, 2017, p.80

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

Figure I.2: Cercle vertueux du volume de la stratégie de domination par les coûts.



Source : F. BULHART, C. FAVOREAU et S. GHERRA, **STRATEGIE**, DUNOD, PARIS, 2017, p.82.

Toutefois, L'avantage concurrentiel peut provenir d'un environnement favorable à des coûts bas (mains d'œuvre locale, énergie bon marché, matière première disponible à bon prix, avantages fiscaux...) Où des innovations techniques et organisationnelles permettant de réduire durablement le coût de revient si par exemple l'entreprise dispose d'un avantage important à une étape cruciale de la chaîne de valeur, elle porte naturellement sur les coûts.

I.2.2.2. Stratégie de différenciation :

Cette stratégie consiste à créer une offre originale, reconnue et valorisée par le client et pour laquelle il est prêt à payer un prix supérieur pour en percevoir les bénéfices. De ce fait, l'entreprise doit être en mesure de valoriser suffisamment son offre afin qu'elle puisse être préférée à celles des concurrents.²⁹

La spécificité de l'offre repose sur les éléments suivants :³⁰

- *Les attributs et performance du produit*, tels que la qualité, le design, l'étendue des fonctions etc.

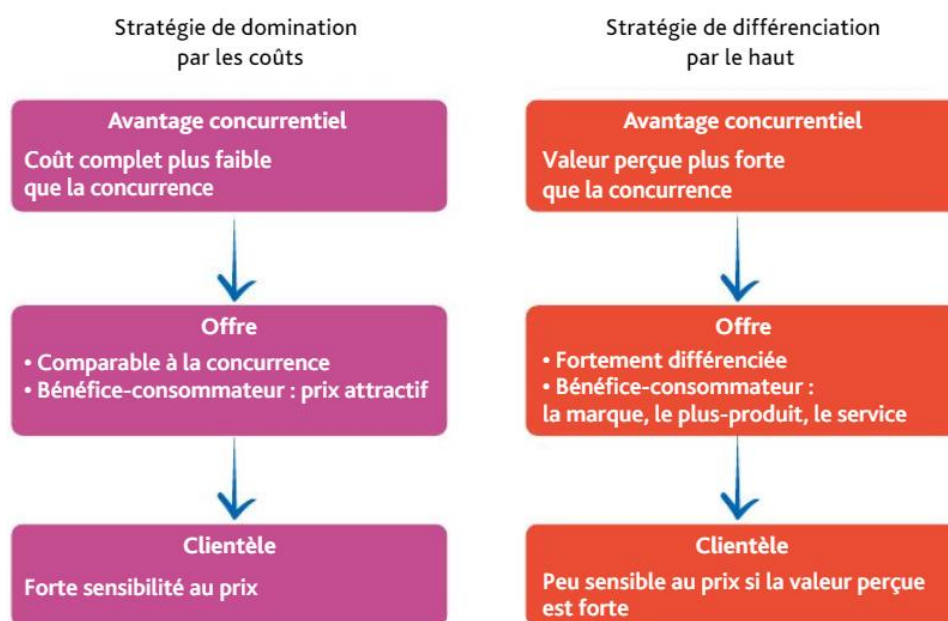
²⁹ A. BAYNAST, J. LENDREVIE et J. LEVY, OPCIT, p.613. Et F. BULHART, C. FAVOREAU et S. GHERRA, OPCIT, p. 84

³⁰ A. BAYNAST, J. LENDREVIE et J. LEVY, OPCIT, p.612

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

- *Les éléments intangibles de l'offre* qui se retrouvent dans la marque, comme l'univers de référence, l'originalité, le prestige etc.
- *L'adaptation aux besoins particuliers du client* : tels que les modes et occasions de consommation.

Figure I.3 : Stratégie de coûts Vs Stratégie de différenciation.



SOURCE : A. BAYNAST, J. LENDREVIE et J. LEVY, **Mercator : tout le marketing à l'ère digitale!**, DUNOD, 12^{ème} édition, PARIS, 2017, p.612

La différenciation repose sur la création d'une offre objectivement différente et améliorée de l'offre de référence, à savoir différencier le produit quant à sa performance, sa qualité, son design où encore son caractère innovant, mais également travailler sur les compétences des talents, un bon relationnel et la qualité d'accueil etc. Combinée à l'aspect technique, la différenciation marketing est un must pour mettre en œuvre une différenciation efficace. En effet, l'expérience client est un facteur indispensable afin de se démarquer de ses concurrents,

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

Le marketing permet à cet effet, d'identifier les attributs de l'offre qui présente une valeur pour le client mais également de maximiser leur perception quant à cette dernière.³¹

Toutefois, la stratégie de différenciation présente un risque de dégradation de l'offre ou de diminution de rentabilité. De ce fait, l'innovation constitue un élément indéniable au maintien de l'avantage concurrentiel. En effet, l'innovation est un levier de croissance, lorsque l'entreprise commercialise de nouveaux produits ou couvre de nouveaux besoins, ou encore se diversifie dans de nouvelles activités, elle stimule la demande et permet de créer de nouvelles sources de revenus. Egalement, l'innovation est une solution à la banalisation et la perte de valeur des produits, en s'adaptant à l'évolution des marchés et des nouvelles tendances, permettant à l'entreprise d'être en mesure de répondre à l'évolution des comportements et des centres d'intérêt.³²

L'innovation dans la stratégie de différenciation peut s'opérer sur trois niveaux :³³

Sans changement du business model et de la stratégie, l'innovation incrémentale n'influe pas sur les fondamentaux, elle concerne principalement le produit en soi, à savoir ses caractéristiques, performances et services associés et parfois sur les modes de distribution ou de communication.

Quant à l'innovation stratégique, elle propose de nouveaux modes d'achats où de consommation et peut être à l'origine de nouveaux marchés. Lorsque cette dernière s'accompagne par un changement de business model, on parlera d'innovation de business model.

I.2.3. Le Digital un double avantage concurrentiel :

Les nouvelles technologies participent à la transformation de l'organisation et des modes de fonctionnement, créent de nouveaux usages, à travers l'automatisation et la dématérialisation des processus et des métiers. L'alignement de ces dernières sur les orientations stratégiques de l'entreprise, la maîtrise des données ainsi que disposer des talents constituent pour l'entreprise

³¹ F. BULHART, C. FAVOREAU et S. GHERRA, **STRATEGIE**, éd. DUNOD, PARIS, 2017, p.89.

³² A. BAYNAST, J. LENDREVIE et J. LEVY, OPCIT, p.614.

³³ Ibid., p.616

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

des facteurs clés de succès dans la nouvelle ère numérique³⁴. L'enjeu est de taille, l'intégration du web 2.0 et du digital offre de nouvelles voies de développement, d'amélioration des processus et de création de valeur dans un environnement dynamique à forte compétitivité.

L'économie numérique a favorisé l'émergence des stratégies à double avantages³⁵. Au de la des stratégies tactiques, le digital réinvente les modèles économiques, transforme les organisations et permet de réduire considérablement les coûts de revient par son introduction de la dématérialisation et l'automatisation mais également d'innover et proposer une offre à forte valeur, renforcer l'expérience client devient alors un axe majeur de différenciation. La digitalisation répond de ce fait à un double avantage : efficacité organisationnelle et création de valeur pour le client.

La valeur stratégique du digital revient à ses composantes :³⁶

La **dématérialisation** par exemple répond d'une part à un **enjeu de chaîne de valeur**, car la digitalisation renvoie à une réflexion autour de la chaîne de valeur sur le processus digitalisé, en veillant à utiliser les fonctionnalités différenciantes du digital pour opérer une forme de réingénierie avec un objectif d'excellence opérationnelle et d'apport de la valeur supplémentaire. Chaque activité du processus est analysée en termes de coût, de qualité et d'apport de valeur différenciante pour les clients internes et externes. Le fait d'avoir des données sur l'historique des transactions permet de proposer aux clients des analyses sur leurs pratiques, par exemple.³⁷

D'autre part, elle correspond à un **enjeu de qualité de service** en procurant au visiteur une perception d'importance créatrice de valeur du moment où, ce n'est plus à lui d'aller vers le personnel d'accueil mais l'inverse. Par exemple : la création d'une application pour ses

³⁴ E. BAUDOIN, S. BERGER-DOUCE, M. BESSON Et autres, **ENTREPRISE DU FUTUR : les enjeux de la transformation numérique**, Institut Mines-Telecom, Paris, 2016, p.14

³⁵ A. BAYNAST, J. LENDREVIE et J. LEVY, OPCIT, p.623.

³⁶ E. METAIS et AUTISSIER.D, **LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : Les bonnes pratiques - Axa, Pernod Ricard, Sanofi France, Schneider Electric, les Echos**, EYROLLES, Paris, 2016, p.24.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

partenaires, afin qu'elle puisse être accessible sur tablette face à un client, pour délivrer ainsi des recommandations pertinentes et disposer d'informations adéquates, permet de développer des services associés avec une valeur d'expertise ou de relationnel.

L'**automatisation** quant à elle, pose un **enjeu de flexibilité et de contrôle**, la digitalisation des processus aura permis à ce jour de répondre à un souci récurrent au début de l'informatisation des systèmes d'information, ou il était possible qu'un client n'ayant pas payé sa facture antérieure puisse effectuer une nouvelle commande simplement en créant un nouveau compte utilisateur.

De ce fait, le digital par l'utilisation des nouvelles technologies, permet de maximiser l'efficacité et optimiser les différents systèmes de l'entreprise, notamment en éliminant certains processus et fonctions désormais automatisés, en numérisant les documents ou en favorisant l'autonomie du personnel par la manipulation d'outils plus performant ce qui contribue à réduire considérablement les couts inutiles.

D'autre part, un des avantages de l'économie connectée réside en la capacité à déceler avec précision les besoins et attentes des consommateurs afin de présenter des offres de valeur. Le digital s'émancipe ainsi dans des stratégies orientées Customer centric en intégrant des solutions d'offre globale de bout en bout³⁸, les entreprises placent le client au cœur de leurs préoccupations, l'expérience client devient le premier élément de différenciation en vue de doter l'entreprise d'un avantage relativement durable et difficile à dupliquer, qu'elle doit maintenir le plus longtemps possible.

L'adoption du digital par l'exploitation des nouvelles technologies³⁹ et la main d'œuvre bionique (IA⁴⁰) permet ainsi de construire un management agile et une offre à forte valeur ajoutée.

La mise en place de la GED⁴¹ à titre d'exemple, contribue sensiblement à réduire les couts, en permettant une automatisation complète du traitement des données et une dématérialisation du

³⁸ Idem, p.16.

³⁹ **L'Economiste, LE RENDEZ VOUS DES ENTREPRISES : Stratégie digitale des entreprises, Supplément du 9 mars 2017.**

⁴⁰ IA : Intelligence artificielle.

⁴¹ GED : Gestion électronique des documents (dématérialisation par la numérisation).

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

flux quotidien de l'entreprise, ce qui permet également d'accroître la productivité notamment en facilitant la recherche. C'est également une solution contre la perte de données et de sécurisation et fiabilité des informations, dans le sens l'accès est contrôlé connexion par empreinte digitale ou code, l'activité répertoriée et enregistrée ainsi qu'une sécurisation de SI et une traçabilité permanent possible grâce à l'intégration de copyrights etc.

La GED de ce fait répond à des contraintes légales, sécuritaires et techniques, et offre un avantage de réduction des coûts et d'accroissement de la performance des ressources de l'entreprise.

La migration vers le Cloud computing est également une solution pour la banalisation des coûts, en épargnant les dysfonctionnements importants des lecteurs de sauvegardes et de disposer d'un accès immédiats et sécurisé aux données de différents emplacements. Ce qui permet également de favoriser la collaboration des équipes.

L'utilisation du nouveau matériel de bureau en est également un exemple de gain en efficacité et de réduction des coûts de maintenance permettant également à long terme de réduire l'empreinte carbone de l'entreprise, ce qui peut également allier avec des valeurs sociétales.

On constate également que **l'effet de réseau** est au cœur de la création de valeur dans l'économie numérique. En effet, pour des coûts identiques plus l'entreprise dispose d'une base clients importantes plus sa qualité de service augmente, permettant ainsi d'attirer continuellement de nouveaux prospects, tout en diminuant le coût marginal.⁴²

Le **Big data** ou l'exploitation des données de plus en plus massive répond également à cette problématique. En effet, l'économie numérique permet de générer des données colossales, dont on qualifie également d'algorithmisation qui fait bénéficier l'entreprise d'avantages importants. Si nous prenons comme exemple le secteur des assurances, le manque lié à de fausses déclarations de sinistres est estimée à plus de 2.5 milliards d'euro par an sur le marché français. La mise en place d'un processus d'auto détection de fraude permet à cet effet, d'améliorer

⁴² A. BAYNAST, J. LENDREVIE et J. LEVY, OPCIT, p.618.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

l'efficacité des déclarations suspectes.⁴³ Hormis son avantage sur les couts, l'exploitation des données massives permet par ailleurs de déceler avec précision les attentes, les besoins, les comportements et les identités des prospects.⁴⁴ Ce qui permet à l'entreprise, d'adapter son offre en proposant des services et des tarifs de plus en plus personnalisés ainsi qu'à simplifier et optimiser le parcours client.

Le digital permet également de maintenir une certaine proximité avec le client et de développer une interactivité pertinente basée sur les préférences. De ce fait, il favorise la satisfaction et la fidélisation des prospects.⁴⁵ Prenons l'exemple des **réseaux sociaux**, notamment à travers Facebook les marques peuvent augmenter les ventes en attirant de nouvelles cibles ou fidéliser leurs clients en maintenant un dialogue et une certaine proximité à travers les storytelling, le chat et la collecte des données. Linkedin quant à lui permet de recruter des talents et promouvoir la marque ou encore développer son image notamment en BtoB. Les réseaux sociaux sont alors des moyens de promotions gratuits permettant d'économiser sur les couts autrefois destinés aux canaux de publicité traditionnels tels que les journaux, mais permettent également de rester proche de ses partenaires.

La révolution numérique ouvre également un nouvel accès à une source d'innovation virtuellement infinie, dorés et déjà il devient nécessaire aux entreprises de conserver une capacité d'innover afin de maintenir leur avantage concurrentiel, d'autant plus que les clients sont de plus en plus informés et exigeants, d'une part⁴⁶ du fait de la transparence de l'offre notamment des prix, mais également par leur habitude à des expériences de grandes qualité proposées par les géants du numérique. Une des opportunités du digital, est d'exploiter le Big data⁴⁷ (outre la lutte contre la fraude, la gestion des conformités et la cyber-sécurité) dans l'innovation permanente en terme de produits, de services et de processus.

⁴³ Idem, p.610.

⁴⁴ R.D. HADJADJ, **LEADER 3.0 : Préserver l'équilibre entre les relations humaines et le monde digital**, AFNOR, La Plaine Saint-Denis, 2018, p.26

⁴⁵ J. ANNE et A, GAUTIER, **Marketing de la banque et de l'assurance, le digital au Cœur de la relation client**, DUNOD, Paris, 2eme édition, 2018, p.170

⁴⁶ A. BAYNAST, J. LENDREVIE et J. LEVY, OPCIT, p 615.

⁴⁷ J. ANNE et A, GAUTIER, OPCIT, pp170-171.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

Notons également que l'avènement d'internet a donné naissance à un phénomène de désintermédiation⁴⁸. En effet, l'émergence de l'e-commerce permet aux producteurs de vendre directement leurs produits et services aux clients finaux, bénéficiant ainsi d'une réduction des coûts liés à la distribution. Ce nouvel espace digital permet ainsi d'augmenter les marges et de diminuer le prix de vente en faveur du client final.

En résumé, le digital permet⁴⁹ :

- Une meilleure qualité perçue proposée aux clients/ utilisateurs par la création de produits à option, très singularisables (la personnalisation développe les ventes).
- Une accélération des processus de production et de distribution permettant des délais de mise sur le marché plus courts.
- Des gains de productivité qui rendent les prix de vente plus attractifs et augmentent la compétitivité.
- Des processus d'innovation ouverte, collaboratifs qui apportent plus d'intelligence et de diversité à l'entreprise.

Ainsi l'intégration du digital est très semblable au Lean management⁵⁰, qui stipule une recherche de création de valeur maximale (Satisfaction du client) tout en consommant le minimum de ressources.

Nous concluons par dire que, le digital est une technologie de rupture, les transformations notamment les innovations techniques et organisationnelles enclenchées par le digital, renvoient à repenser l'entreprise dans sa globalité, le digital n'informatise pas seulement les processus existants mais en invente davantage, créant ainsi des usages à forte valeur compétitive.

L'enjeu pour les industries traditionnelles est d'articuler entre processus et management permettant d'allier force de frappe, coûts maîtrisés et fonctionnement agile⁵¹, les entreprises ne

⁴⁸ A. BAYNAST, J. LENDREVIE et J. LEVY, OPCIT, p.633.

⁴⁹ G.AUBERGER, S. BENZAKOUR, J. GREGOIRE et autre, OPCIT, p.21.

⁵⁰ AUTISSIER.D, DU CHANGEMENT A LA TRANSFORMATION : Stratégie et pilotage de transformation, DUNOD, Paris, 2018, p.61.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

doivent pas seulement considérer le digital comme un outil d'aide à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle mais comme une proposition de valeur continuellement novatrice. Ces opportunités de croissance et d'innovation offertes par le digital doivent être considérées, ses enjeux assimilés et son impact stratégique partagé afin de maintenir sa position et d'évoluer dans des marchés extrêmement dynamique et compétitifs.

I.3. L'expérience client digitale au service de la stratégie.

La révolution numérique a provoqué d'énormes changements dans la consommation, le consommateur digital est multi connecté, mieux renseigné et plus exigeant ainsi instable et complexe à apprivoiser.

L'enjeu pour les marque est de centrer leur business sur ce dernier, en fournissant une expérience enrichissante afin d'assurer leur pérennité et croissance.

I.3.1. La nouvelle consommation :

Nous sommes plus de 4.39⁵² milliards à bénéficier des usages d'internet, l'accélération du digital bouleverse en profondeur les modes de consommation et des relations avec les marques, en augmentant considérablement le pouvoir du consommateur et son influence quant à l'activité des entreprises.

Le monde évolue dans le sens du consommateur 2.0, qui est à l'origine de la révolution numérique. Autrefois les innovations émanaient de l'entreprise, de nos jours c'est au consommateur digital qui s'approprie les nouveaux moyens de communication d'être acteur de la digitalisation.

Grace au digital, le consommateur s'informe, achète, partage, produit et se divertie. Toutefois, son comportement a énormément évolué rendant son apprivoisement complexe et très difficile. Le consommateur digital se caractérise par:

⁵¹AUTISSIER.D, LANGE.A ET HOULIERES.S, OPCIT, p.26.

⁵²We are social, DIGITAL 2019, rapport 2019, p.7.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

- Le phénomène des tribus ⁵³:

La démocratisation des réseaux sociaux amplifie davantage les attitudes humaines dont l'accomplissement de soi et la recherche de plaisir :

- Un groupe n'a besoin que d'un intérêt et une façon de communiquer pour constituer une tribu (Moi et ma tribu) ;
- Me mesurer aux autres ;
- Partager ;
- M'améliorer et progresser ;
- Célébrer.

La nature des échanges s'est progressivement développée entre les membres d'un réseau, d'autant plus sur les réseaux sociaux à envergure mondiale :

- Moins de texte et plus d'images (dont le succès de Snapchat et Instagram).
- Moins de publications manuelles et plus de publications automatisées.
- Le développement des fils d'actualités filtrés par les amis et les relations et publiés sur son propre fil Twitter ou LinkedIn.

Ainsi, en puisant dans les réserves des marques, en les sélectionnant, agençant et les combinant, le consommateur créent leur style de vie. L'utilisation des marques permet de ce fait de créer un système de différenciation et de reconnaissance par la tribu.

- L'être permanent :

Grace au mobile, notre relation au monde bouscule vers une disponibilité immédiate, induite par 3 phénomènes⁵⁴ :

- Ubiquité : nous sommes connectés et joignable partout ;

⁵³ P.DELORME et J.DJELLALIL, **Transformation digitale : Saisir les opportunités du numériques pour les entreprises**, DUNOD, Paris, 2015, p21.

⁵⁴ P.DELORME et J.DJELLALIL, OPCIT, p24.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

- Permanence : nous sommes connectés et joignable tout le temps ;
- Individualité : notre mobile nous identifie de manière unique (reconnaissance faciale et biométriques).
- La personnalisation⁵⁵ :

La personnalisation a toujours été présente dans les stratégies marketing des entreprises, toutefois le digital bouscule les standards et permet pour davantage de fournir au management de la relation client les moyens nécessaires afin d'exprimer pleinement son potentiel et accroître significativement le chiffre d'affaire et la marge par client, notamment avec l'e-commerce, l'e-marketing ainsi que la gestion des contacts sur l'ensemble des canaux dont les réseaux sociaux et ce en pré achat (inbound marketing).

Ceci est possible grâce à :

- L'intelligence programmable des outils de mise en relation permettant de dérouler des scénarios fins et segmentés de conversations avec les contacts sans connaissance/identification a priori des clients ni intervention humaine.
- La collecte de données gigantesques afin de construire des outils prédictifs plus pointus en vue d'améliorer l'efficacité et le ROI des actions marketing et commerciales ainsi de faciliter la mise en œuvre automatisée des scénarios d'interaction.
- L'omni-canal soit le déplacement du consommateur dans un nuage permanent de connexion à la marque, ainsi une interpénétration entre le digital et le physique permettant une démultiplication des données et donc de nouvelles perspectives d'une part, de description des comportements (combinaison entre géo localisation, horaires et informations recherchées). D'autre part, de pertinence des réponses et proposition de valeur, par une utilisation intelligente des données et les comportements.

⁵⁵ Idem, pp.25 -26.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

- L'horizontal⁵⁶ : désigne la relation entre les différents agents économique qui théoriquement sont amener à rechercher des arrangements institutionnels alternatif afin de minimiser les couts de transaction (cout préalable à la réalisation de toute transaction économique). L'accélération technologique notamment le développement des réseaux sociaux permet à ce jour une organisation du travail des plus horizontales, la distinction entre fournisseur, entreprise, partenaire et clients étant plus ténue permet une forte réduction des couts de transaction ainsi qu'une juste rémunération de la valeur apportée par chaque agent.

Après le e-business (Amazon) et le e-business (Google), on évoque de nos jours le e-business qui correspond à cette nouvelle relation entre le consommateur et l'entreprise correspondant à une nouvelle manière de collaboration et d'échange de services à valeur ajoutée et des rémunérations qui y sont associées.

Google en est un exemple, il ne cesse de se positionner aux interfaces de cette nouvelle collaboration, en vampirisant le marché de la publicité notamment par la préemption de la publicité et désormais de la data.

- Consommateur média⁵⁷

La démocratisation des Smartphone, la 4G et la 4k dotent le consommateur digital d'une force et de prise de parole à lourd impact sur les marques. Désormais il est possible pour chaque individu d'émettre de l'information écrite, visuelle ou sonore et de reporter en temps réel les événements une épais à double tranchant pour les marques jamais assez à l'abri d'un Bad-buzz.

La capacité décuplée de l'information, de soutien ou de dénigrement d'une marque par le consommateur pose l'enjeu d'une transparence et d'un dialogue de vérité engagé ou la réalité de l'expérience client doit refléter le discours de la marque.

⁵⁶ DELORME.P et DJELLALIL, OPCIT, pp.28 -29.

⁵⁷ Idem, pp.29-31.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

Ainsi, les consommateurs évoluent dans une société digitale et interactive et s'approprient davantage les nouvelles technologies à des fins informatives, ludiques et relationnelles. Ils ne se limitent plus à leurs rôle passif mais participent en amont à la création de produit et de contenus et influencent notamment la consommation des autres acteurs de façon surprenante. Cette transformation majeure de la consommation pose un enjeu d'excellence pour les entreprises en vue d'assurer leur survie.

I.3.2. L'expérience client digitale :

Parfois alors que le besoin du client est satisfait, ce dernier exprime un sentiment d'insatisfaction quant à la marque, et pour cause la mauvaise expérience qu'il aura vécue.

On désigne par expérience client l'ensemble des signaux perçus par les clients, concernant les produits et services proposés et promis par la marque tout au long du parcours client. C'est-à-dire, ce qu'ils ont pensé en essayant d'avoir l'information, en achetant/utilisant le produit, en essayant de résoudre un problème, ainsi que manière dont ils se sont sentis après ces interactions.⁵⁸

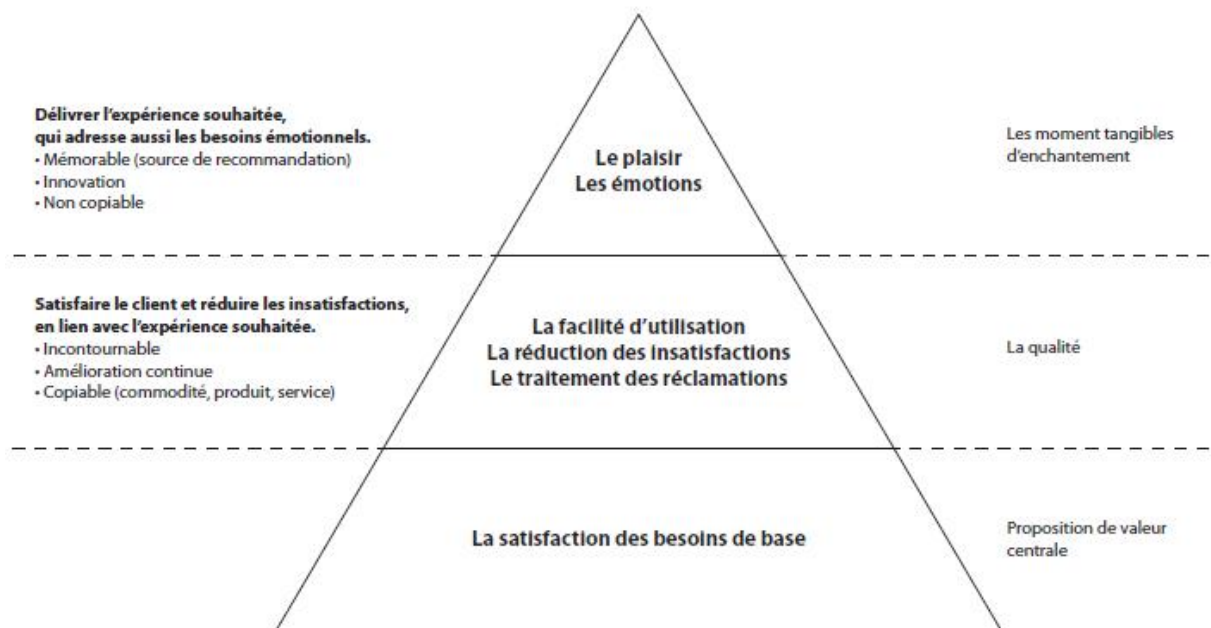
Le client perçoit l'expérience a trois niveaux distinct comme dans la figure ci-dessous⁵⁹ :

⁵⁸L. BODY.L et C. TALLEC, **L'expérience client**, EYROLLES, PARIS, 2015, p.21.

⁵⁹ Idem, p.19.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

Figure I.4: Niveaux de l'expérience client



Source: BODY.L et TALLEC, *L'expérience client*, EYROLLES, PARIS, 2015, p.19.

- Satisfaction du besoin : à ce niveau le besoin de base est satisfait, probablement par un produit d'excellente qualité mais cela ne signifie pas que ce dernier est différent de celui des concurrents, le choix et la comparaison portent généralement sur le prix.
- Conformité aux engagements de service : dans ce cas l'entreprise doit s'engager à fournir un service promis dans ses discours, (facilité, simplicité, transparence etc.), c'est le niveau de l'amélioration continue ou elle commence à s'orienter client.
- Plaisir et émotions : le niveau antécédent peut comme source de satisfaction, toutefois les expériences qui surprennent, enchantent constituent des axes de satisfaction supérieure. Ce dernier niveau constitue de nos jours un levier important de différenciation, nous y reviendrons dans la section suivante.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

La mutation des comportements et de la consommation suite à la révolution numérique eu un impact sur l'expérience client, axe majeur de différenciation par rapport à la concurrence. Désormais, de nouvelles tendances sociales marquent le passage d'une logique centrée sur le produit/service vers une logique centrée sur l'expérience client digitale.

L'expérience ne se limite plus au contexte physique, désormais et avec le digital elle s'étend au monde numérique. Ainsi, l'expérience client digitale ⁶⁰constitue l'ensemble de toutes les interactions qu'un individu est susceptible d'avoir avec une marque, à travers tous ses canaux virtuel et physique. Et correspond à la manière dont les utilisateurs se servent des outils technologiques mis à leur disposition par l'entreprise et leur perception des services qu'elle propose (Prix, service client, livraison, réputation de la marque etc.)

L'expérience client digitale répond ainsi à deux enjeux majeurs⁶¹. D'une part, l'évolution exponentielle des technologies numériques mais également l'avènement d'un nouveau consommateur caractérisé par des attentes et des besoins émotionnels et paradoxaux qui surpassent le simple bénéfice fonctionnel.

Tableau I.4: Transformation digitale du Web 1.0 au Web 3.0

	Besoin	Objectif	Client	Marques	Focus
Web 1.0	Fonctionnel	Faire acheter	Passif	Brand content	Produit
Web 2.0	Social	Faire partager	Passif et actif	Brand culture	Communauté de la marque
Web 3.0	Sensoriel/ Expérientiel	Faire vivre	Collaboratif/ Immersif	Brand experience	Client

Source : *BATAT.W, Concevoir et améliorer l'expérience client digitale*, Eyrolles, 2018, p.34.

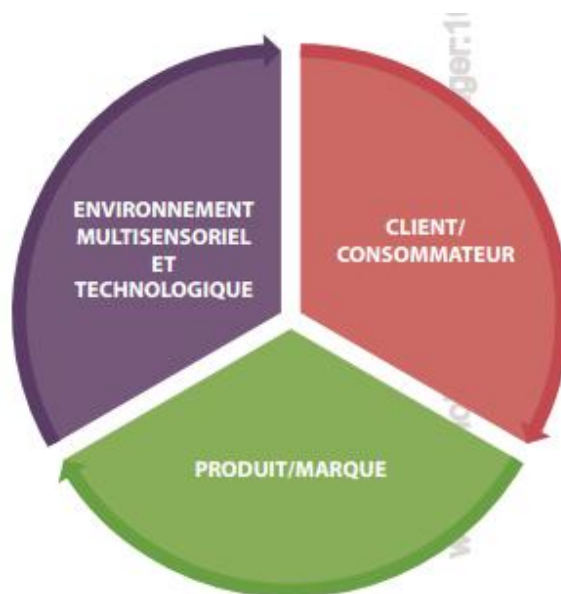
⁶⁰ Idem, p.16.

⁶¹ *BATAT.W, Concevoir et améliorer l'expérience client digitale*, Eyrolles, Paris, 2018, p.22.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

Le lien affectif qui se tisse entre la marque et ses clients du fait de cette expérience efficace et agréable permet leur satisfaction, fidélisation ainsi une diffusion d'une image positive de la marque en question. De ce fait, les entreprises doivent répondre de façon harmonieuse aux composantes ci-dessous et qui constitue cette expérience digitale.

Figure I.5: Composantes de la stratégie digitale expérientielle.



SOURCE : *BATAT.W, Concevoir et améliorer l'expérience client digitale*, Eyrolles, 2018, p.71

- **Client/ consommateur :** en préalable de l'élaboration de la stratégie digitale, il est nécessaire d'identifier la valeur rechercher par le client afin de fournir une expérience riche et inoubliable. La valeur perçue étant la base d'une stratégie de différenciation, est primordiale dans l'amélioration globale et continue de l'expérience client.
- **Produit/Marque :** le digital brand content est essentiel dans la création d'une expérience client permettant à la marque de créer un lien fort avec ses clients, au travers d'une communication globale ne se limitant pas qu'au produit, mais également sur l'univers de cette dernière, ses valeurs et son identité. De ce fait, en valorisant sa culture, son savoir-

faire et son histoire, la marque œuvre par le digital brand content à se démarquer et construire un avantage de différenciation par rapport à ses rivaux.

- **Environnement multi sensoriel et technologique :** la prise en considération de l'environnement sensoriel et technologique offre une immersion intense et continue du consommateur dans l'expérience digitale. Elle comprend 5 sens à savoir : visuel et sonore largement exploités dans la DCX⁶², mais également olfactif qui est en phase d'expérimentation. Quant aux sens tactile et gustatif demeurent difficiles à exploiter à ce jour en attente de nouvelles innovations technologiques.

I.3.3 L'expérience client comme levier de différenciation:

A l'heure où la concurrence bat en intensité, l'expérience client est plus que jamais un facteur primordial pour assurer sa pérennité. Proposer une expérience client digitale et physique satisfaisante sur le plan fonctionnel, émotionnel et relationnel devient le principal enjeu du développement de l'entreprise, de la fidélisation de ses clients mais surtout de différenciation par rapport à la concurrence.⁶³

*« Les entreprises peuvent créer un avantage concurrentiel durable et fidéliser leurs clients à travers la mise en œuvre d'une stratégie digitale centrée sur l'expérience client ».*⁶⁴

En effet, les mutations des comportements et de la consommation à l'ère digitale obligent les marques à changer de paradigme en passant d'une optique centrée sur le produit vers celle centrée sur le client, du fait que le produit ne permet ou ne garantit plus l'avantage distinctif.

La valeur perçue par le client est d'autant plus amplifiée par la digitalisation. Les consommateurs de nos jours font appel à des tarifateurs et peuvent disposer de toutes les informations nécessaires en un seul clic, l'importance accordée aux avis sur les réseaux sociaux influence sensiblement l'image de marque, et si la transparence et l'honnêteté ont toujours impacté la pérennité de l'entreprise, elles n'en demeurent que plus conséquentes avec internet.

⁶² DCX : Digital Customer Expérience soit expérience client digitale.

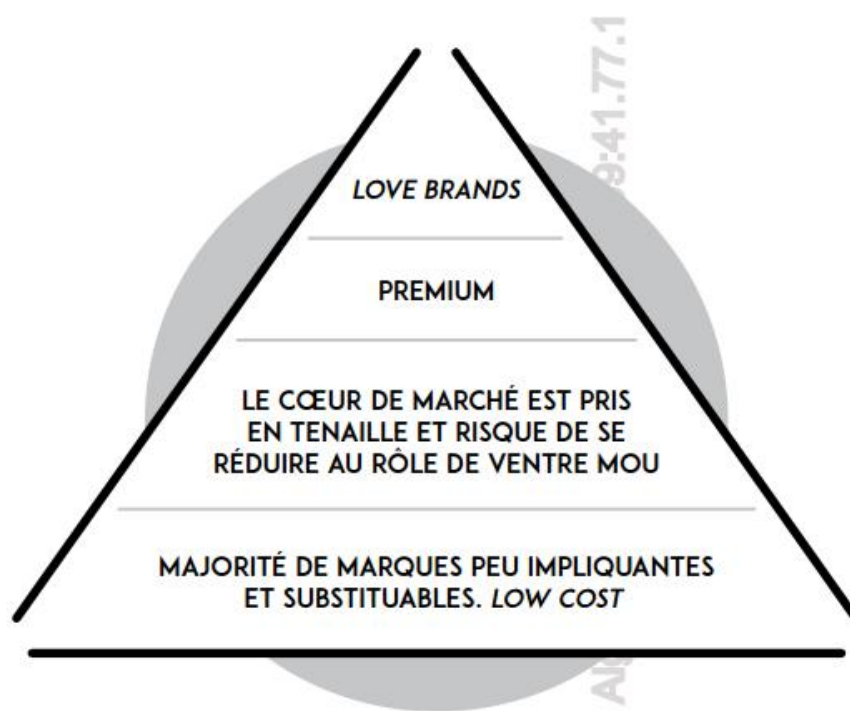
⁶³ BATAT.W, OPCIT, p70.

⁶⁴ Idem, p18.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

Les études menées auprès des consommateurs, démontrent qu'un bon nombre de marques ne manqueraient pas si elles venaient à disparaître, du fait de l'effet d'indifférenciation et de substituabilité. Le digital opère une sélection naturelle entre les marques aptes à saisir ses enjeux et celles ayant plus de difficultés à s'adapter, la pyramide ci-dessous illustre cette optique, en bas de la pyramide les entreprises sont condamnées à être considérées comme second choix « pourvoyeurs de marchandise » et sujet à disparaître, plus haut celles qui ont su se démarquer en embrassant les nouvelles opportunités du digital.⁶⁵

Figure I.6 Structure pyramidale des marchés à l'ère digitale.



SOURCE : RIOU.N, **LE CONSOMMATEUR DIGITAL: les nouvelles approches pour le séduire**, EYROLLES, Paris, 2017, 177.

⁶⁵ RIOU.N, **LE CONSOMMATEUR DIGITAL: les nouvelles approches pour le séduire**, EYROLLES, Paris, 2017, pp.176-177.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

Dans ce contexte et cette dynamique, l'expérience client constitue un levier puissant de différenciation et d'innovation que les entreprises doivent intégrer dans leurs stratégies digitales. La simplicité, l'intuitivité et le plaisir à utiliser un produit constituent des facteurs clés de succès.⁶⁶ L'enjeu consiste pour les entreprises à générer des expériences mémorables et engageantes en vue d'assurer leurs caractères distinctifs.

Les marques qui se distinguent, sont celles qui génèrent l'émotion et l'attachement du consommateur « love brands », comme le souligne la pyramide. En bas, le risque de destruction de valeur notamment par une bataille de prix est pesant pour les entreprises, celles qui se limitent à la satisfaction des besoins fonctionnels sont facilement substituables, imitables.

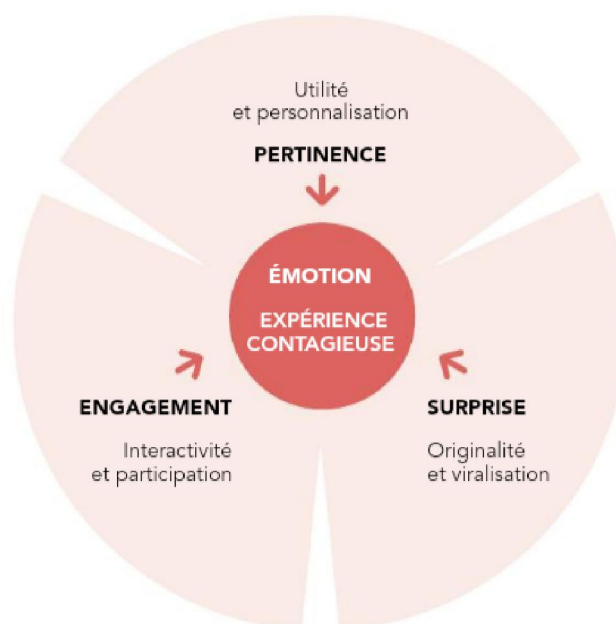
L'expérience contrairement au produit est difficilement imitable, chaque marque est différente de par son ADN et sa façon de faire, ainsi elle assure une protection contre la marginalisation et une création de valeur pour l'entreprise.

Une expérience client réussie parvient à marquer la spécificité de la marque chez le client, elle suscite sa curiosité en le captivant, et répond à ses attentes au travers de services personnalisés et adaptés non seulement aux besoins fonctionnels mais également émotionnels des consommateurs. Un client satisfait en parle à plus de 10 personnes, un client enchanté, surpris ne peut qu'être plus bavard. Pour se faire, il est essentiel de prendre comme point de départ le consommateur en se rapprochant du mieux que possible de sa réalité sociale, en alignant et équilibrant le dosage entre la marque et ce qu'elle promet, le client et l'environnement (culturel, technologique et social) qui constitue sa réalité, tout en tenant compte de la dispersion du parcours d'achat à la fois physique et virtuel.

⁶⁶E. VIVIER et V. DUCREY, OPCIT, p.195.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

Figure I.7 : Facteurs clés des expériences client à succès



Source : E. VIVIER et V. DUCREY, **Le guide de la transformation digitale: la méthode des 6 chantiers pour réussir votre transformation**, EYROLLES, 2eme édition, Paris, 2019, p196.

L'expérience client digitale ne constitue pas un outil mais une nécessité à défaut d'être marginaliser, le digital bouleverse le parcours d'achat et oblige les entreprises à revoir leurs stratégies traditionnelles, et à se repositionner dans une optique centrée sur le client.

Le passage d'une logique produit à une logique expérientielle met en évidence le rôle déterminant de l'expérience client⁶⁷. Alors que, dans l'approche traditionnelle l'entreprise se focalise exclusivement sur la création d'un bon produit considéré comme une valeur ajoutée sure qui permet de se différencier, l'approche centrée sur le client s'intéresse davantage à la maximisation de l'expérience vécue. En conséquence, les entreprises sont amenées à impliquer l'ensemble des acteurs et département de l'organisation tout au long du processus d'élaboration de l'offre, incluant des budgets repartis de façon plus homogène. Elles doivent également être en

⁶⁷W. BATAT, pp.25-26.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

mesure de mettre en place de nouveaux outils, et maîtriser une nouvelle expertise. Toutes les données traitées et centralisées offrent une vision globale unique et approfondie du client, permettant aux entreprises d'engager minutieusement leurs actions marketing et stratégies de satisfaction et fidélisation.

L'expérience client digitale positive est aujourd'hui un facteur clés de succès de toute stratégie digitale, au de-là de son aspect distinctif, elle permet⁶⁸ par son intégration à une stratégie digitale notamment grâce aux nouvelles technologies :

- D'anticiper les besoins des consommateurs et analyser leurs parcours en ligne et les informations échangées ;
- De donner la possibilité de personnaliser les services avec un parcours client unique ;
- D'engager les consommateurs en temps réel et sur plusieurs supports ;
- Une meilleure efficacité opérationnelle en matière de mesure et d'analyse de données ;
- Une facilite d'incorporation de nouvelles sources de données complexes (réseaux sociaux, géolocalisation, mobile) aux autres ensembles de données transactionnelles permettant d'amélioration continue de la satisfaction client.

On conclue par dire qu'à l'ère digitale, il ne suffit plus de s'appuyer sur un marketing de produit, les consommateurs cherchent un plaisir à interagir avec les entreprises et apprécient les expériences physiques et numériques satisfaisant à la fois leurs besoins fonctionnels et émotionnels. Pour cela, il devient primordial de fournir une expérience client globale, pertinente, mémorable et engageante. Un challenge stratégique que les entreprises doivent relever, en vue d'assurer leur avantage distinctif et l'exception de la marque.

⁶⁸Idem, p.42.

Chapitre I : Le digital au service de la stratégie d'entreprise.

Conclusion du chapitre I:

Finally, le digital n'est pas une mutation ordinaire, il réinvente les marchés et la dynamique concurrentielle et nécessite de ce fait, une identification claire et précise des ambitions de développement de l'entreprise dans cette nouvelle donne. Ses atouts stratégiques, une fois déterminés permettent d'ancrer au long d'une vision la nécessité d'embrasser ses opportunités en vue de pérenniser et assurer la survie de l'entreprise.

Cette prise de conscience est essentielle à la mise en œuvre de la digitalisation, en vue de mettre en accord l'ensemble des parties prenantes, la vision stratégique permet d'alimenter la démarche et lui prodigue tout son sens.

Chapitre II:
Le management à l'ère digitale.

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

Comme nous l'avons initié dans le premier chapitre, conduire la digitalisation de l'entreprise repose sur une stratégie globale à l'image de la vision stratégique de l'entreprise. Sa réussite est conditionnée par l'appropriation des managers de ses enjeux et leurs convictions quant à la portée du digital sur la pérennité de l'entreprise.

Cependant, les managers face au tourbillon technologique se trouvent désemparés. S'il leur est difficile de développer une vision correcte des enjeux liés à la disruption digitale sur l'entreprise, il est plus probable qu'ils n'arrivent à gérer son impact sur leurs équipes.

Et si la digitalisation est souvent perçue d'un point de vue technologique, ses bouleversements quant au management et aux individus sont un fait qui nécessite d'être approfondi.

Ainsi dans ce chapitre, nous aurons à identifier dans la première section les différents aspects négatifs de la digitalisation qui permettent d'expliquer le défi qui se pose au management traditionnel. La deuxième section vise à exprimer l'importance de l'implication des managers et leurs appropriations des enjeux digitaux pour la réussite de la transition numérique. Et enfin, nous porterons un regard sur la manière dans le management évolue et se réinvente afin d'être en phase avec le digital.

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

II.1. la face cachée du digital.

L'accélération technologique initiée par la digitalisation est plus rapide que l'évolution des entreprises notamment des ressources humaines, elle présente un fort potentiel de perturbation, de rupture et de modifications des usages habituels et met à rude les managers, se trouvant désarmés, ils parviennent difficilement à adapter leurs modes de fonctionnement aux mutations initiées par la digitalisation.

Il est ainsi essentiel de comprendre l'impact de la digitalisation sur les organisations mais surtout sur les ressources humaines notamment sur les relations afin de pouvoir les gérer.

a- Complexité :⁶⁹

Alors que la digitalisation est inéluctable, elle est également indispensable au renforcement de la compétitivité et la croissance des entreprises.

Toutefois, elle est complexe et entraîne d'énormes bouleversements, elle constitue un changement stratégique global et radical du fait que le digital décloisonne l'organisation, la rend plus accessible, plus transparente. De ce fait, les positions hiérarchiques prélevant du leadership traditionnel perdent le pas au profit d'interconnexions plus spontanées, moins formalisées et plus ouvertes. Le concept pyramidal est amené à disparaître au profit des relations simplifiées, qui mettent à pied d'égalité les échanges entre exécutants, collaborateurs et décideurs et éliminent les schémas autoritaires, très verticaux ou l'échange est top-down.

D'autre part, le digital est un vecteur de partage et de communication massive et engendre des phénomènes qui donnent naissance à une certaine complexité sociétale, dans le sens où tout paraît possible mais difficile à gérer lorsqu'on veut maîtriser sa complexité.

Cependant, la complexité met sous tension et provoque parfois des phénomènes de retrait de la part des managers ainsi que des salariés. En attribuant certaines décisions à des facteurs exogènes

⁶⁹ R.D. HADJADJ, OPCIT, pp.4-5 et D. AUTISSIER, OPCIT, pp.78-83 et Le DRH au cœur de la tourmente digitale de l'entreprise, OPCIT, p.8

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

(mondialisation, crise, etc.) mais également en attente d'un leader apte de trouver des solutions, les entreprises se mettent dans une situation de soumission à leur environnement et les salariés dans une attente et impuissance permanentes. Une situation qui met à mal les entreprises incapable à s'adapter dans un environnement dynamique qui nécessite la participation de tous les collaborateurs en vue de fournir des solutions innovantes.

Dans ce contexte, il n'est pas évident de savoir ce qui est important et se positionner par rapport aux priorités. Les fondements et les fonctionnements sont revus avec un sentiment partagé entre rénovation et risque de chaos.

La complexité est imminente et il faut savoir vivre et agir dans son sens, avec prudence, et en développant les compétences nécessaires mais également l'intelligence collective.

b- **Changement continu** :⁷⁰

Le changement a toujours figuré dans les stratégies à long et moyen terme. Toutefois, avec le digital il n'est plus question de cycle long, tout se conjugue au présent. Les stratégies établies sur dix ans, cèdent la place à des projets de trois à trente six mois, afin de répondre au rythme de l'évolution des besoins et attentes éphémères des consommateurs ainsi que l'accélération des innovations technologiques.

Dans ce contexte, les entreprises s'engagent dans une tourmente de projet et de changement permanent. Ainsi, l'inflation des changements entraîne un passage d'activités respectif de 80% à 60% en mode récurrent et de 20% à 40% en mode projet.

c- **Sollicitude sociale** :⁷¹

Le digital n'impacte pas moins les individus que les processus. Or, il existe une contradiction entre sollicitude numérique et sociale traduisant l'énorme fossé entre les investissements

⁷⁰ D. AUTISSIER, OPCIT, p.78 et DELORME.P et DJELLALIL.J, OPCIT, p.98.

⁷¹ R.D. HADJADJ, OPCIT, pp. 7-9.

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

effectués dans l'usage pour apprivoiser les clients externes et ceux qui sont effectués au profit des clients internes. Dans le cas échéant, la sollicitude numérique est indispensable au développement des entreprises, elles font appel de ce fait à une sophistication permanente des processus numériques. A contrario, les ressources humaines ne bénéficient pas du même progrès, et qui leur permettrait au contraire de s'épanouir et d'améliorer leur productivité.

La digitalisation offre un potentiel énorme tant sur les outils que sur les relations, et il serait inopportun de négliger les ressources humaines qui sont au cœur de la création de valeur dans un monde qui est en perpétuelle évolution. Les entreprises sont appelées à investir autant pour leurs clients que leurs collaborateurs. Les meilleurs clients étant attirés grâce à de meilleurs collaborateurs, il faut alors créer les conditions pour que ces derniers aiment leur travail et qu'ils aient envie de travailler pour l'entreprise, au travers d'un leadership bâti sur de fortes relations authentiques et ayant du sens.

d- Freins au changement:⁷²

La digitalisation du fait de sa complexité et son incompréhension engendre des peurs, des craintes et se heurte à certains freins au changement.

En effet, l'accélération technologique est si rapide qu'elle met en difficulté les entreprises qui n'évoluent pas de la même vitesse, tant en compréhension qu'en action les organisations n'arrivent pas à être en phase avec la digitalisation, qui de ce fait se heurte à des difficultés de transformation. Et si nombreuses études montrent que, pour la majorité des employés et clients le digital constitue une opportunité indéniable, nombreux sont les managers qui ne mesurent pas encore le potentiel énorme et l'enjeu stratégique que représente la digitalisation de leur entreprise.

Il est ainsi essentiel d'identifier la nature des résistances qui freinent la transformation, dont:

⁷² D. AUTISSIER, OPCIT, pp.84-88 et R.D. HADJADJ, OPCIT, p.9

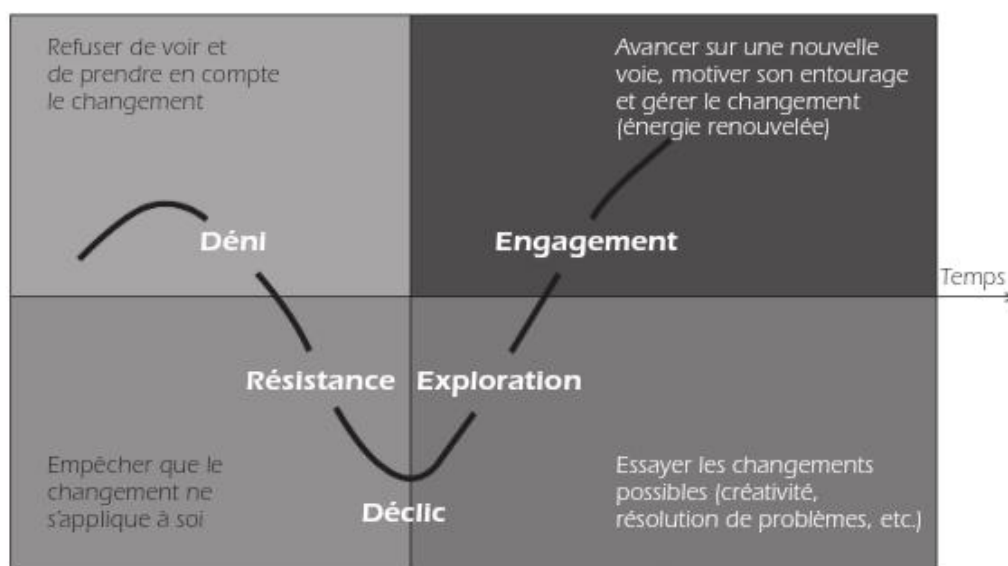
Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

- La résistance au changement :

Le changement consiste à abandonner ce que l'on connaît au profit d'un avenir justifié par un progrès, quel qu'il en soit le changement opéré dans l'entreprise, il crée une résistance proportionnelle à son intensité de disruption et nécessite simultanément un temps d'adaptation et d'apprentissage, d'autant plus que l'on avance vers un progrès souvent imperceptible.

Le changement d'environnement, des habitudes cognitives et émotionnelles met l'humain dans un état d'anxiété, de vide et d'incertitude et nécessite de ce fait une réallocation d'attention et d'effort afin de réinstaurer une situation d'équilibre. Ainsi, les individus réagissent de façon à éviter le changement perçu comme un problème ou de le résoudre. Idéalement, l'individu choisirait les événements et les résous par conséquence. Or souvent, les réactions tendent vers l'évitement soit des résistances à la réalisation, d'autant plus si le changement est intense et complexe, ce qui est le cas avec les mutations engendrées par le digital, qui constitue un bouleversement d'envergure.

Figure II.1 : La courbe de changement



Source : DELORME.P et DJELLALIL.J, **Transformation digitale : Saisir les opportunités du numériques pour les entreprises**, DUNOD, Paris, 2015, p.20.

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

La courbe ci-dessus illustre les phases que traverse l'organisation lors de changement. Les freins en vue d'être minimiser voir éliminer dans une situation idéale, doivent faire l'objet d'une anticipation et un traitement particulier à travers l'explication et la sensibilisation au changement par des arguments forts et engageants, l'embarquement des parties prenantes afin qu'elles puissent être actrices de ce dernier ainsi que de faire comprendre la transformation à travers son expérimentation.

- **La traduction opérationnelle du changement :**

Souvent lors de la réalisation, les déclinaisons opérationnelles du changement ne se font pas comme prévues. Il demeure ainsi rhétoriques et à l'état du discours général, sans formalisation effective se qui augmente l'incertitude et la sensation de flou au sein des équipes et par conséquent la résistance. Il est de ce fait, primordial de tracer clairement et formaliser la feuille de route, définir les objectifs à atteindre ainsi que les actions à entreprendre. La stratégie est ainsi un axe primordial à la réussite de la transformation.

- **L'ancrage du changement dans les pratiques :**

La finalité d'un changement est de remplacer les pratiques existantes dans la durée. Sauf que les entreprises dépensent énormément de ressources, d'énergie et de temps dans ce dernier sans pour autant le réaliser. Ce dernier ne doit donc pas être traité comme une expérimentation isolée mais comme une solution systémique qui façonne les nouvelles manières de faire en créant les conditions de lancement tout en s'assurant de la poursuite de ses réalisations et que le changement qui a été pensé perdure dans le temps. C'est pourquoi, l'ancrage est essentiel, le changement doit devenir une réalité pour l'entreprise, une façon de s'en assurer est de mettre en place les dispositifs d'évaluation et de corrections nécessaires.

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

e- Disruption sociale :⁷³

Le digital du fait de la dématérialisation et la portabilité engendre un phénomène de virtualisation du travail individuel, notamment par l'émergence du télétravail qui est en constante évolution, ce qui amène certaines entreprises à supprimer des bureaux attribuer, des employés à se rendre à leurs entreprises que trois jours par semaine. Cette mutation constitue un avantage qui va de paire avec l'évolution de la globalisation, et la collaboration transversale et favorise de ce fait un management plus ouvert. D'autre part, les parcours professionnels mutent vers moins de linéarité, dont des changements de poste et de statut plus fréquents, rapides poussent les dirigeants à repenser la gestion des ressources humaines plus volatiles et exigeantes.

f- Le risque induit par l'intelligence artificielle :⁷⁴

Le développement de l'intelligence artificielle et son adoption en entreprise est un bouleversement majeur pour les employés, elle présente un risque de pertes d'emplois pour des métiers robotisés ainsi qu'une dégradation des relations humaines, dans le sens où le langage qu'imposent les machines mène vers une déconsidération progressive de la personnalité humaine.

Si certains affichent un regard optimiste quant à la robotisation de certaines taches notamment celle de la communication, d'autres n'en sont pas plus enchantés et redoutent l'évolution quant à l'usage de l'AI en entreprise, d'autant plus dans pour les industriels.

⁷³ R.D. HADJADJ, OPCIT, pp.10-11

⁷⁴ Idem, pp.11-12.

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

g- L'infobésité stressante et dégradation des relations :⁷⁵

Le digital ouvre l'accès et l'immédiateté d'obtention des informations, ainsi l'information n'est plus synonyme de pouvoir. Le manager ne bénéficiant plus de l'exclusivité et du pouvoir informationnel se retrouve à perdre le contrôle, un challenge fructueux plus que stressant à ceux qui sauraient en faire bon usage.

L'infobésité ne dégrade pas moins les jeux de pouvoir que les relations humaines, soumis à des flux de plus en plus abondants, les échanges et les communications deviennent plus secs et moins empathiques, et laissent émerger des implicites potentiellement ravageurs.

La digitalisation des entreprises est ainsi une révolution sans précédent, elle provoque mutations sur tout les niveaux (Stratégiques, organisationnelles, sociales, culturelles etc.), un défi pour les managers qui devront gérer⁷⁶ :

- L'ouverture de l'entreprise sur son écosystème ;
- Le passage de l'entreprise hiérarchique à organique ;
- Le management démocratique ;
- Le leadership ;
- L'entrepreneuriat interne ;
- La cohésion ;
- La gestion des énergies ;
- La fluidité de la communication ;
- L'engagement des collaborateurs et la place de l'individu ;
- Les tribus au sein de l'entreprise ;
- La diversité...

⁷⁵ I. REY-MILLET et F. REY-MILLET, OPCIT, pp.45-46.

⁷⁶ P. DELORME et J. DJELLALIL, OPCIT, p.95.

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

Le monde vit actuellement une révolution à la fois extraordinaire et paradoxale, jamais l'humanité n'a connue une époque aussi prometteuse et dangereuse en même temps. Les ruptures qui bouleversent les modèles traditionnelles, les usages et les comportements constituent un challenge pour les managers, qui doivent se créer de nouveaux repères et réinventer la gestion de l'entreprise à l'heure du digital.

II.2. Manager à l'heure du digital :

La digitalisation est une vague violente de mutations technologiques, comportementales et relationnelles, elle est inéluctable son fort potentiel n'est plus à prouver mais la probabilité qu'elle soit freinée par les dirigeants et un bon nombre de collaborateurs demeure assez forte.

II.2.1. Le manager face à la digitalisation de l'entreprise :

Le manager est au cœur des tensions, nous l'avons vu dans la section précédente les entreprises se heurtent à des ruptures sans précédent : incertitudes, mutations comportementales et fonctionnelles, complexification des relations et disruption organisationnelle. Alors que l'essence du management réside en une vision d'avenir inspirante, tout en motivant les collaborateurs et les aidants à évoluer.⁷⁷ Face à ces rouages les managers sont désemparés, les collaborateurs pas moins, l'accompagnement de la transition et des équipes en même temps qu'ils s'approprient eux-mêmes les enjeux et s'adaptent à cette nouvelle donne est un travail de longue haleine.

La révolution digitale est davantage culturelle que technique. Sa réussite repose sur l'engagement des managers et leur volonté à contribuer à son succès.⁷⁸ En effet, si la digitalisation repose sur une vision stratégique ambitieuse, comment définir une stratégie gagnante si l'on n'est pas totalement convaincu de sa portée ? Comment impliquer et engager des collaborateurs sur un projet dont nous ne sommes pas nous-mêmes engagés. Ainsi, le point de départ⁷⁹ de toute digitalisation est le management, et si ce chantier est clairement la première priorité

⁷⁷ I. REY-MILLET et F. REY-MILLET, MANAGEMENT GAME 2: Les nouvelles règles du jeu pour manager à l'heure du digitale, ALISIO, Paris, 2017, p.48.

⁷⁸ IDEM, p.21.

⁷⁹ E. VIVIER et V. DUCREY, OPCIT, p.45.

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

conditionnant toute mutation profonde, les profils du top-management demeurent trop souvent plus un handicap qu'un moteur.

Ainsi, la vision doit être portée par la chaîne managériale, idéalement par le président qui les sensibilise et mobilise par la suite les cadres (top-management) quant aux enjeux du digital⁸⁰, si le leadership est fondamental pour entreprendre un changement, il l'est d'autant plus pour une digitalisation.

Le leader possédant des qualités relationnelles et professionnelles⁸¹ est en capacité de conduire les mutations profondes engendrées par cette dernière.

Par qualités professionnelles, on désigne la capacité de comprendre l'environnement, la vision et le partage de cette vision ainsi que la capacité à détecter les signaux faibles. Quant au relationnel, le leader se distingue par son authenticité et sa singularité.

De ce fait, le manager doit développer des compétences de leadership, en vue d'assurer une bonne digitalisation de l'entreprise. En effet, dans une entreprise en mouvement⁸², il est question de manager aimant, magnétique dans le sens où il provoque une attractivité, afin d'inspirer et sensibiliser ses collaborateurs à embrasser le changement.

- **Développer une vision claire et la communiquer comme tel :**

La vision⁸³ désigne l'ambition définie à moyen et long terme quant au cap où le manager souhaite mener l'activité de l'entreprise, elle nourrit l'ensemble des actions prises en leurs donnant du sens. Plus ses contours sont bien définis, facile sera sa transmission à l'ensemble des collaborateurs, c'est pourquoi elle constitue un axe essentiel d'adhésion, et de définition de la culture digitale gage de cohérence stratégique et levier de différenciation.

⁸⁰ N. HERNANDEZ, Comment digitaliser l'entreprise ?, 360 Learning, Paris, ND, p.9.

⁸¹ P. DELORME et J. DJELLALIL, OPCIT, p.175.

⁸² D. AUTISSIER, DU CHANGEMENT A LA TRANSFORMATION : Stratégie et pilotage de transformation, DUNOD, Paris, 2018, p.52.

⁸³ R. MARRONE et C. GALLIC, OPCIT, p.59.

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

Figure II.2: Le modèle « The Golden Circle » de Simon Sinek



SOURCE : MARRONE.R et GALLIC.C, **Le grand livre du marketing digital, DUNOD, Paris, 2018.**

Le modèle illustre pourquoi certains réussissent alors que d'autres échouent. En effet, si la pluparts des entreprises agissent du What vers le why, les leaders opèrent de la façon inverse.⁸⁴

WHAT : Toutes les organisations savent ce qu'elles font.

HOW : Certaines savent comment elles le font.

WHY : Très peu savent pourquoi elles le font. Dans quel but ? Quelles croyances, valeurs ? En quoi cela peut intéresser les autres ?

Cette réflexion est plus que nécessaire à l'heure où le digital évolue dans le sens inverse des modèles devenus trop obsolètes. Alors que le manager est souvent prisonnier des modes de fonctionnement traditionnels, il lui est primordial de développer une compréhension claire et globale quant au digital, de s'intéresser aux nouvelles technologies, leur impact sur nos vies ainsi la façon dont elles reconditionnent l'environnement social, économique, culturel et humain à défaut de foncer dans le mur ou juste reculer faute d'avancer assez vite⁸⁵.

⁸⁴ Idem, p.61.

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

En effet, si la gestion de tout changement nécessite une identification de sa problématique, le digital en tant que nouvel paradigme amplifie la nécessité de développer une vision limpide de tous les aspects et impact du digital tant sur l'entreprise que sur les individus. La digitalisation devant être portée par une direction leader convaincue et engagée, et qui communique en toute transparence les enjeux du digital.

Le digital ouvre un éventail d'opportunités dénombrables, et il est nécessaire pour les manager de développer une curiosité sans limites, pour comprendre l'essence même de ce dernier, ainsi nourrir la vision stratégique permettant de mener à bien la transformation.

Communiquer la vision :⁸⁶

L'art est dans la projection tant au niveau macro que micro de l'entreprise et ses collaborateurs, transmettre l'esprit du digital est la clé de succès. Une fois bien délimitée et clarifiée, la vision doit être transmise à l'ensemble des collaborateurs. La communication est un levier important dans le parachèvement de la digitalisation, le manager doit être en mesure de communiquer de manière positive et inspirante afin que les collaborateurs puissent comprendre les opportunités relatifs à la digitalisation, de prendre conscience des initiatives à entreprendre mais également diminuer leur scepticisme en sollicitant leur appropriation des enjeux, en les consultant et impliquant le manager valorise ses employés et favorise de ce fait leur engagement.

La transparence est primordiale à la réussite de la transformation, il est essentiel pour un manager d'éviter les faux discours et les sur promesses causes assurées des déceptions, de la démotivation et des critiques.

⁸⁵ E. VIVIER et V. DUCREY, OPCIT, p.46 et R.D. HADJADJ, OPCIT, p.2.

⁸⁶ D. DUCREY et E. VIVIER, OPCIT, p.91, N. HERNANDEZ, OPCIT, p.8 Et V. DUCREY et E. VIVIER, OPCIT, pp.239-240.

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

- **La culture d'entreprise :**

L'entreprise est un ensemble complexe d'individus, de compétences et de motivations alignés autour d'un business model et de moyens. Faire évoluer l'entreprise c'est également accompagner l'évolution des rôles, compétences et des façons de faire d'un modèle à un autre.

La culture d'entreprise est le moyen qui favorise l'alignement des collaborateurs, la stabilité et la confiance dans l'entreprise, par définition elle constitue l'ensemble des croyances, coutumes comportements et valeurs qui rassemblent et font un groupe.

Ainsi, dans un environnement dynamique à forte intensité concurrentiel, la culture d'entreprise est la clé de succès, elle constitue le ciment qui doit maintenir la cohésion et la pertinence des actions de chacun, plus elle est ancrée et forte moins l'entreprise a besoin de processus complexes, et plus il devient facile de faire confiance aux collaborateurs dans le bon accomplissement de leurs missions, ainsi favoriser l'autonomie dans le travail.

La culture d'entreprise est le socle nécessaire à la digitalisation, dont la réussite repose essentiellement sur la ressource humaine, elle est plus une affaire de culture que de moyens, d'autant plus que le digital complexifie l'environnement et crée de nouveaux phénomènes. Il est ainsi primordial au manager d'initier une culture digitale dans l'entreprise, afin de réduire les résistances à la transformation et aligner tous les collaborateurs autour du digital.

La culture digitale c'est :⁸⁷

- **Alignement** : une culture d'entreprise (raison d'être, vision, valeurs et passion) fédératrice, claire et partagée dépassant les objectifs de profit ;
- **Ambition et scalabilité** : grandir vite avec peu ressources limitées) ;

⁸⁷ E.VIVIER et V.DUCREY, OPCIT, p.67.

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

- **Innovation et prise de risques** : savoir inventer et se réinventer en disruptant les modèles établis ou en répondant à de nouveaux besoins ;
- **Celticité client/ utilisateur** : mettre en place une offre pertinente et réactive fondée sur ma compréhension empathique et respectueuse de l'expérience client ;
- **Forte agilité/ adaptabilité** : itération rapide, curiosité, suppression des silos, hiérarchie horizontale, collaboration, interopérabilité et open innovation, remise en question permanente et sans tabous ainsi que la flexibilité ;
- **Valeurs généreuses** : transparence, passion, autonomie, responsabilisation, confiance, partage, découverte et ouverture au monde.

La culture d'entreprise doit ainsi évoluer dans le sens du digital et de l'innovation, elle correspond prolongement de la vision établie de ce dernier qui doit être partagée par tous. La culture digitale est plus souple, favorise une approche systémique et s'oppose de ce fait aux modèles économiques traditionnels, comme illustré ci-dessous :

Tableau II.1 : Culture classique vs Culture digitale

Ancienne économie	Nouvelle économie
Verticalité	Horizontalité
Maitrise	Lâchez-prise
Anticipation	Expérimentation
Création	Réutilisation
Ordre	Agilité
Propriété	Open source
Faire mieux	Faire bien
Intimité	Exposition
Valeur de l'information	Valeur du partage

Source: E.VIVIER et V.DUCREY, **Le guide de la transformation digitale: la méthode des 6 chantiers pour réussir votre transformation**, EYROLLES, 2eme

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

Propager la culture digitale :⁸⁸

L'acculturation des collaborateurs est un travail de longue durée, les individus mettent du temps à entendre, comprendre et adhérer. Et si le digital présente un fort potentiel n'en demeure pas moins un changement disruptif largement incompris, bien que les collaborateurs affichent un regard positif et puissent sembler ouverts à cette nouvelle révolution, elle n'en demeure pas moins freinée par leurs peurs. La communication de cette nouvelle culture incombe au manager une importante responsabilité, qui devra répéter le message bon nombre de fois, il faudra que les individus prennent conscience que la digitalisation n'est pas qu'un simple projet tendance mais présente d'énormes opportunités stratégiques et opérationnelles. Si le manager ne parvient pas à détecter les pensées, ressentis et les dires de ses collaborateurs quant au digital c'est qu'il n'est pas parvenu à les aligner autour de cette culture, faute d'une bonne communication.

- **Acculturer et accompagner :⁸⁹**

La compréhension du digital, ses enjeux et son impact et la propagation de cette dernière est un travail de longue haleine, il ne suffit pas simplement de communiquer la culture mais d'engager les collaborateurs afin qu'ils puissent eux même porter la digitalisation.

Au-delà des ressources humaines et des outils, l'accompagnement permet de faire évoluer la culture d'entreprise, et d'engager les hommes dans cette dernière. Au fur et à mesure, il permet de limiter considérablement les frictions causées. Du soutien du management, à la formation des collaborateurs et recrutement des nouvelles compétences, l'accompagnement est inévitable. Les actions ne se font pas seulement à travers des séminaires et ateliers certes efficaces pour un nombre réduit notamment à l'acculturation de la chaîne managériale, mais pour l'ensemble de l'organisation il est question d'engager des programmes d'apprentissage collaboratif. Il convient ainsi, de définir des parcours d'apprentissage mixtes qui allient changement de culture, de pratiques et permettent d'engager les collaborateurs dont l'envie et la passion constitue des moteurs clés à la digitalisation.

⁸⁸ Idem, pp.68

⁸⁹ N. HERNANDEZ, OPCIT, pp.9-10 et E.VIVIER et V.DUCREY, OPCIT, pp.68-116

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

A l'ère digitale, la collaboration est primordiale, afin que l'acculturation aboutisse et connaisse un succès total⁹⁰, elle permet d'impliquer les collaborateurs et développer leur adhésion mais également de développer l'esprit des équipes pour proposer des solutions innovantes afin de répondre aux exigences du numérique, les gens étant plus innovants et collaboratif quand ils sont ensemble comme l'a constaté la PDG de Yahoo, les échanges humains font la richesse des organisations et il est nécessaire de les valoriser à travers la création d'un climat propice, de confiance et respect des engagements.

La formation est ainsi un élément essentiel à l'accompagnement des collaborateurs dans la transition numérique, non seulement elle permet de faire monter leurs compétences, assurer leurs employabilités mais également réinstaure l'équilibre, ainsi diminuer leur crainte en augmentant leur compréhension et les adhérent à la culture digitale. Une des méthodes novatrices et peu exigeantes est celle des MOOC, qui permet un apprentissage collectif organisé autour de plusieurs thématiques et activités sociales, collaboratives et en phase avec les objectifs de la digitalisation.

Cependant, il est essentiel d'effectuer des formations ciblées, la haute direction et les managers par exemple n'éprouvent pas les mêmes besoins et nécessitent une compréhension différente et adaptée à leurs rôles et capacités individuelles et collectives. Le schéma ci-dessous illustre ce principe d'adaptabilité, en premier lieu il convient de développer la réflexion du top management et les acculturer à cette nouvelle donne afin qu'ils puissent la propager à tous les niveaux à leur tour et engager notamment les programmes nécessaires à la formation des autres niveaux dans une optique d'apprentissage et d'amélioration continue des compétences collectives.

⁹⁰ C. DORKENOO, A. CRESPIAN, L. LOMBARDO et autres, **Réussir la transformation digitale : RH, marketing, data, logistique**, EYROLLES, Paris, 2016, p.23.

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

Figure II.3 : Adaptabilité de la formation selon le public visé.



Source : E.VIVIER et V.DUCREY, **Le guide de la transformation digitale: la méthode des 6 chantiers pour réussir votre transformation**, EYROLLES, 2eme édition, Paris, 2019, p.111.

II.2.2. L'agilité pour faire face à la digitalisation :

La digitalisation requiert une rapidité et une souplesse pour sa bonne exécution, elle favorise de se fait la mise en œuvre des méthodes agiles tant au niveau stratégique par une rapidité de prise de décision qu'au niveau opérationnel.

Tableau II.2 : Approches traditionnelles Vs Approches agiles

Valeurs traditionnelles	Valeurs agiles
Processus et outils	Personnes et interactions
Documentation exhaustive	Logiciel qui fonctionne
Négociation du contrat	Collaboration continue avec le client
Suivi d'un plan	Adaptation au changement

Source : E. VIVIER et V. DUCREY **Le guide de la transformation digitale: la méthode des 6 chantiers pour réussir votre transformation**, EYROLLES, 2eme édition, Paris, 2019, p.97

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

L'agilité est une solution pour le manager qui doit gérer la transformation de l'entreprise et accompagner ses équipes en donnant du sens à leurs actions tout en réadaptant sa posture à ces évolutions au rythme accéléré.

En effet, à l'ère digitale il n'est plus question de développer un produit fini et parfaitement imaginé, au cycle d'innovation long et coûteux, l'heure est à la mise au point de produit créé à partir des besoins exprimés par le client ou à la demande de son amélioration. Le manager agile correspond à cette approche, il s'adapte plus rapidement que les autres. Véritable leader, il doit inspirer, incarner et accompagner ses collaborateurs pour inventer quotidiennement l'entreprise de demain.⁹¹

Le manager agile défie ses habitudes et se remet en question, il est de ce fait apte à se réinventer dans le sens de l'évolution de l'entreprise dans le contexte digital. Il se caractérise par ⁹²:

- **L'innovation débrouillarde et le partage :**

L'environnement digital contraignant, complexe et caractérisé par des cycles de changement raccourcis, La différenciation est au cœur des stratégies, et nécessite développement, amélioration continue et innovation comme vecteurs de croissance. De ce fait, il est nécessaire d'improviser des solutions ingénieuses et transformer les contraintes en opportunités, cette approche repose sur six principes qui combinés favorisent l'adaptabilité, la simplicité, l'empathie et la passion, sont :

- Rechercher des opportunités dans l'adversité ;
- Faire plus avec moins ;
- Penser et agir avec flexibilité ;
- Viser la simplicité ;
- Intégrer les marges et les exclus ;
- Suivre son cœur.

⁹¹ E. VIVIER et V. DUCREY, OPCIT, p.97 et D.AUTISSIER, OPCIT, p.49.

⁹² Idem, pp.98-100.

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

- **L'expérimentation bienveillante :**

L'innovation repose sur l'expérimentation, et le manager agile agit dans ce sens. En effet, le commandement et le contrôle favorise la soumission et engendre le mensonge et la fuite. Il est nécessaire de bannir cette méthode infantile au profit de la responsabilisation des collaborateurs, en les stimulant, soutenant à travers la création d'un climat de confiance, et leurs permettre le droit à l'erreur afin de générer leurs épanouissement du fait de leurs responsabilisations dans la recherche de solutions.

Le management à travers le « test and learn » repose sur⁹³ :

- La délégation de pouvoir et autorisation ;
- Le savoir d'exploitation des talents des collaborateurs;
- Privilégier les idées, les hommes, la vision et les nouvelles approches ;
- Prioriser les questions stratégiques ;
- Solliciter les suggestions avant la prise de décision.
- Traiter les collaborateurs comme des collègues et les inciter à réfléchir hors entreprise ;
- S'entourer de gens capables de créer et innover ;
- Encourager les idées, l'innovation et le plaisir ;
- Récompenser l'action entrepreneuriale et l'esprit collaboratif ;
- Prendre des risques calculés c'est ok avec l'échec et l'erreur ;
- Utiliser la technologie comme moyen de faire les choses de manière différente ;
- Partager l'exposition et le prestige avec l'équipe.

- **La vélocité :**

La digitalisation nécessite l'accompagnement, le soutien du manager qui doit être au service de ses équipes. Il doit ainsi savoir identifier les moments où privilégier les ressources humaines aux outils et processus. Le digital nécessite de déléguer le pouvoir c'est un fait, et le manager doit être capable de lâcher-prise au profit de l'expérimentation en amont et la prise de décision rapide, un manager agile agit de façon à éviter les réunions et les validations inutiles.

⁹³ I. REY-MILLET et F. REY-MILLET, OPCIT, p.111.

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

- **La collaboration et le collectif :**

À l'heure du digital, il est nécessaire de faire évoluer les modes de décision, le manager agile fait participer et rejoint les équipes dans la prise de décision, il lutte contre les silos, favorise la communication transversale et facilite la connexion entre compétences et besoins, solutions et défis au sein de l'entreprise.

Il doit faire preuve d'écoute, d'empathie en faveur des décisions collaboratives, et à défaut d'imposer ses décisions il œuvre en tant qu'animateur et pédagogue pour expliquer, aligner et faire adhérer ses collaborateurs.

De ce fait, le manager agile génère la motivation, l'implication et la motivation des individus à travers leur responsabilisation, et reconnaissance de leurs efforts.

- **Le feedback : optimisation et itération :**

Le feedback encourage, éclaire et fait grandir⁹⁴, et le manager agile se base sur l'évaluation de la réalité de l'expérience vécue par le client, sur une analyse des forces et faiblesses, de la performance et des échecs des actions menées pour construire une nouvelle vision optimisée, et qui devra faire l'objet d'un test rapide encore une fois pour pouvoir rebondir sur les échecs, de réagir et s'adapter rapidement.

Il est possible de se baser sur trois types de feed-back⁹⁵ pour apporter l'information, dont : L'appréciation pour savoir si on est reconnu et appréciés ; le coaching comme moteur d'apprentissage et d'amélioration ; et enfin, l'évaluation à travers l'appréciation des modèles de références et d'attentes des individus quant à notre performance.

Finalement, le manager agile est un véritable coach, un leader qui instaure la collaboration active et la coproduction de solutions innovantes. Il favorise l'échange, la transparence et l'autonomie des collaborateurs afin de les impliquer quotidiennement dans la construction de l'avenir de l'entreprise.

⁹⁴ I. REY-MILLET et F. REY-MILLET, OPCIT, p.114

⁹⁵ Idem, p.115.

De ce fait, l'accompagnement est une sorte de coaching, qui nécessite une certaine empathie et subtilité pour manager les collaborateurs, notamment les plus résistants d'entre eux qui sauront lâcher prise en retrouvant leur équilibre à travers les méthodes participatif et collaboratif.

Nous concluons par dire que, la digitalisation bien qu'inévitable suscite bien des craintes dans les entreprises. C'est pourquoi, le processus est long, complexe et nécessite une bonne compréhension des enjeux liés à la transformation, afin de les traduire en une vision forte et engageante, et c'est au top management de faire de cette dernière une vision commune et partagée par tous, afin de faire évoluer la culture d'entreprise vers une culture digitale nouvelle, innovante et ouverte.

Le défi pour les managers consiste à s'approprier ces enjeux et réadapter leur posture tout en mettant en œuvre un programme d'acculturation et d'accompagnement des collaborateurs, afin de diminuer leurs scepticismes et les aider à évoluer dans le sens du digital.

II.3. Du management au leadership :

II.3.1. Réinventer le management :

La digitalisation n'est pas une question d'outils technologiques, c'est une véritable mutation du model managérial⁹⁶

Le management est amené à évoluer hors les schémas de fonctionnement traditionnels, loin des normes et des repères habituels et se réinventer au rythme de la digitalisation.

Trop de décideurs demeurent prisonniers d'un mode de raisonnement traditionnel, linéaire, ignorant la disruption ils sont trop pris par leurs obligations immédiates et ne parviennent à développer une pensée stratégique sur les forces de la disruption et les innovations qui orientent notre avenir.⁹⁷

⁹⁶ Le DRH au cœur de la tourmente digitale de l'entreprise, Deloitte, MAI 2016, p.15

⁹⁷ R.D. HADJADJ, OPCIT, p.11.

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

Or, le digital transforme les comportements et les attentes des collaborateurs, nous vivons actuellement dans un monde⁹⁸ de savoir, d'interactions et de relations qui nécessite un management plus agile, de collaboration et de concrétion.

L'enjeu pour le manager est de développer ses compétences, pour permettre à l'entreprise d'être en phase avec son écosystème.

Manager requiert d'être au service des autres plus que soi-même, et l'intensité des tensions auxquelles sont confrontées les organisations met en exergue la nécessité d'abandonner les pratiques traditionnelles, liées à leurs besoins de pouvoir et de contrôle.

Ce qui est marquant avec la digitalisation, c'est la perte des atouts de l'intelligence émotionnelle, l'empathie, la considération et l'attention portée sur les autres. Les échanges humains se détériorent, du fait de la distanciation des rapports directs au profit de l'implémentation d'outils digitaux, pourtant le digital et la proximité vont de sois.⁹⁹

Il convient aujourd'hui de repositionner l'humain au centre des préoccupations managériales, de le reconsidérer et rebondir sur les besoins des managés qui estiment notamment que la source de dégradation du climat de travail revient essentiellement au model managérial, dont notamment les faiblesses des managers¹⁰⁰ correspondant à :

- Le manque de lignes directrices et le contrordre ;
- Le manque d'accompagnement dans la progression dans le job ;
- L'incapacité à jouer collectif (Fonctionnement en silos, guerre des clans etc.)

Ces modèles rigides et trop hiérarchiques doivent disparaître au profit de méthodes plus agiles, et les préoccupations des managers centrées sur les besoins des employés créateurs d'engagement et d'implication, comme illustré ci-dessous¹⁰¹ :

⁹⁸ P. DELORME et J. DJELLALIL, OPCIT, p.98.

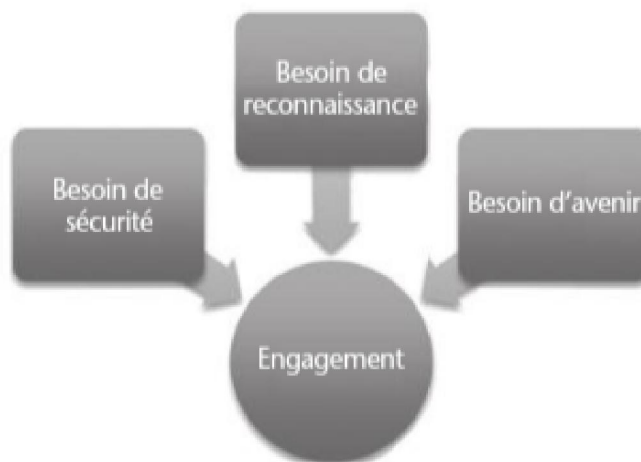
⁹⁹ R.D. HADJADJ, OCPIT, p.85.

¹⁰⁰ I. REY-MILLET et F. REY-MILLET, OPCIT, p.43.

¹⁰¹ D. AUTISSIER, DU CHANGEMENT A LA TRANSFORMATION : Stratégie et pilotage de transformation, DUNOD, Paris, 2018, p.58 et R.D. HADJADJ, OPCIT, p.118-121.

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

Figure II.4 : Trois besoins créateurs de sens



Source : D. AUTISSIER, **DU CHANGEMENT A LA TRANSFORMATION : Stratégie et pilotage de transformation**, DUNOD, Paris, 2018, p.57.

- **Besoin de sécurité et de confiance :**

- Pouvoir faire (faire plaisir, clarté de la demande, visibilité des ressources et du comment, ne pas craindre une rupture de contrat d'appartenance) « je peux faire ».
- Avoir des marges de manœuvre (laissez faire, autonomie, droit à l'erreur) « j'ai des marges de manœuvre ».

En effet, la coopération s'appuie sur une confiance mutuelle, les individus ont besoin de se sentir en sécurité et inversement procurer aux autres le même sentiment, d'être responsabilisés, et qu'on leur accorde la liberté d'exprimer leurs idées afin de participer au développement de solutions innovantes.

Alors que l'isolement consécutif au manque de relations directes crée un fossé que les machines ne peuvent combler, la confiance dont elles bénéficient ne doit surpasser l'aptitude des êtres vivants à se faire confiance et évoluer ensemble.

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

A l'heure actuelle, il est nécessaire de reprendre confiance en l'être humain afin de valoriser sa participation, dans la création des richesses de l'entreprise, à défaut de sombrer dans une robotisation de nos échanges et relations.

- **Besoin de reconnaissance et de considération :**
 - Etre reconnu (bienveillance, perception de l'effort, remerciement, valorisation) « je veux être reconnu ».
 - Etre intégré (intégré dans un ou plusieurs communautés et valorisé au travers de ces appartenances) « je suis reconnu ».

La généralisation des processus de communication digitale et la nécessité des performances élevée et des exigences de résultats affectent négativement et appauvrit les relations humaines. La considération et la reconnaissance se perdent du fait de la sollicitude sociale alors que le besoin d'estime prend de l'élan. Les hommes sont sensibles aux marques d'estime et de courtoisie et les managers soucieux de créer un bon climat de travail ne peuvent négliger la manière dont ils considèrent leurs collaborateurs.

- **Besoin de sens et d'avenir :**
 - Participer à un projet (apprentissage, challenge, amélioration) « je participe à un projet ».
 - Œuvrer à des causes (progrès, causes sociales et environnementales) « j'œuvre pour le bien ».

Les individus éprouvent un besoin d'œuvrer dans l'atteinte d'une mission claire et précise, et d'être accompagné par le leader qui anime cette vision future. Dans ce sens, il leur est essentiel de disposer d'objectifs tracés, et s'accorder à tous les niveaux, dans l'atteinte de ce but. De ce fait, les individus trouvent un sens et une légitimité à leurs actions, et de ce fait amplifie leurs engagements et implications ainsi que leurs sentiments d'appartenance.

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

- **Le besoin de connivence :**

La connivence relève de la confiance mutuelle et de la complicité des collaborateurs, elle correspond à l'entente mutuelle à un niveau élevé, et permet d'améliorer l'agilité du groupe et sa capacité à réaliser ses objectifs. Elle favorise de ce fait la création de l'esprit d'équipe, le plaisir et le partage nécessaires à la coproduction et la coopération en entreprise.

- **Le besoin de communication :**

Les individus doivent pouvoir communiquer librement en entreprise et directement avec leurs managers. La communication est la clé de l'entente collective, dans le sens où elle permet de restaurer la confiance et surmonter les malentendus.

- **Le besoin de motivation :**

La motivation est essentielle pour l'effectuation du travail. Elle complète le besoin de sens attendus des collaborateurs, d'autant plus que les individus sont dans le besoin d'être stimulés, soutenus et accompagnés dans un environnement de plus en plus complexe. Si la motivation a toujours figuré dans les préoccupations managériales, elle n'a jamais été aussi nécessaire que dans ce nouveau contexte, où le travail est devenu créatif et nécessite une plus grande réactivité et autorise davantage d'autonomie.

Il devient dès lors primordial de rechercher la cohésion et le sentiment d'appartenance des équipes davantage exigeantes d'une atmosphère épanouissante de travail.

Ainsi, la digitalisation de l'entreprise ne pose pas seulement l'enjeu d'améliorer l'expérience client externe seulement, il devient également essentiel de porter les mêmes considérations aux clients internes de l'entreprise, plus renseignés et exigeants et tout autant difficile à fidéliser. Dans cette transition qui derrière ses louanges amplifie la nécessité de réinventer les modes de management traditionnel, les managers sont amenés à lâcher prise, et évoluer hors du modèle taylorien.

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

Figure II.5 : Evolution du management.



Source : C. PETIT, *Les entreprises face au défi de la digitalisation*, IDHEAP, 9 Novembre 2017, p.9

Comme illustré ci-dessus, le management est en constante évolution et avec le numérique il se réinvente. L'une des difficultés auxquelles se heurte le management réside en l'abandon de ce qui s'est tissé pendant des décennies. Mais l'heure est au leadership, les règles du jeu changent et il est nécessaire d'éliminer progressivement certaines pratiques qui polluent l'environnement du travail, génèrent du stress et démotivent les employés tout ce qu'il ne peut plus servir à l'ère digitale notamment:

- **Éliminer les titres distinctifs de pouvoir :**

L'heure digitale, la hiérarchie s'aplatit, et le management ne peut rester sur ce qu'il était, le challenge est de céder le pouvoir au profit de l'accompagnement, la participation et l'écoute.

- **Éliminer le statut social** :¹⁰²

De nos jours, les facteurs de motivation extrinsèques instaurés par le taylorisme perdent leurs effets. Notamment jugé comme facteur de démotivation par les managers et les managés, le statut social qui intègre le titre, les avantages et marque de pouvoir et compétition interne se joint aux

¹⁰² I. REY-MILLET et F. REY-MILLET, OPCIT, pp.58-59 et D. AUTISSIER, A. LANGE et S. HOULIERE, OPCIT, p.50

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

autres éléments (argent, évaluation, compétition etc.) qui se rapportent d'avantage à la hiérarchie dans une ère où l'entreprise se libère.

L'organisation/ statut ne suffit plus pour diriger et le manager doit tirer sa valeur ajoutée de sa capacité à communiquer et agir en transversalité. Manager les équipes appelle à des capacités d'animation, de mobilisation et de recherche de solutions en réseau.

- **Fin de l'étiquetage :**¹⁰³

Souvent sources de frustration et de blocage, les titres n'ont plus leur place à l'heure digitale. L'identité professionnelle se définit de moins en moins par un titre scindant les activités et les tâches de chacun, les employés s'identifient aujourd'hui à leurs apports à la société et non plus leurs fonctions. Ainsi, la libération d'un titre étroit et contraignant facilite la contribution et la participation collective.

Le management aujourd'hui, consiste à redéfinir le contenu du métier par l'abandon de la relation de pouvoir pour une autorité plus naturelle, qui n'émane pas d'un titre mais de la contribution que chacun effectue dans le parachèvement de sa fonction.

• **La direction ne dirige plus:**

Il est évident que la transition vers une entreprise libérée n'est pas facile, cependant il est possible de commencer par la suppression de signes simples, de pouvoirs dont les titres hiérarchiques sur les cartes de visite, les dénominations mais également trouver des alternatives aux primes, qui figurent également dans la liste des facteurs de motivation traditionnels et qui perdent de leur élan à l'heure actuelle.

¹⁰³ Idem, p.60

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

- Halte aux primes :¹⁰⁴

Si le digital favorise la collaboration, il devient clair que les primes individuelles qui bien souvent sont synonymes de réflexes conditionnels et de stress sur les résultats vont à l'encontre de la stimulation de la performance collective, et du plaisir au travail.

Les primes relèvent d'une relation hiérarchique dominant/dominé du fait qu'elles proviennent des décisions et jugements du manager, et si le système de primes est maintenu, il convient de privilégier la performance collective, et de responsabiliser les collaborateurs dans une relation adulte/adulte pour la rétribution, cela permet de les valoriser à travers leurs participations collective à la prise de décision.

Ce principe s'illustre bien dans le système de rémunération entre pairs « Merit Money », ou le manager délègue la décision d'attribution des primes et parties variables aux coéquipiers, tout en ayant bien sur connaissance de la performance de ses collaborateurs. Le principe est simple :

- Le montant du budget- distribuable et soumis au principe du Merit Money est annoncé à tous les membres de l'équipe ;
- Chaque membre reçoit une enveloppe de point identique ;
- Chaque membre a le loisir de distribuer ses points comme il le souhaite, mais ne peut s'auto-attribuer des points.

L'attribution des points doit se faire mensuellement, le digital impose l'instantanéité et l'attente d'une année pour se faire apprécier n'est pas en phase avec le temps digital.

Ainsi, la mise en place de système est une façon de démocratiser la rétribution en permettant à chaque collaborateur de s'exprimer factuellement et en toute transparence, ainsi réduire les frustrations et le sentiment d'injustice mais également incite à la sagesse collective.

¹⁰⁴ Idem, pp.65-68

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

- Fin du budget mensuel :¹⁰⁵

La limite du temps et la difficulté de piloter l'activité de l'entreprise avec un budget mensuel vont de soi. En effet, trop occuper à atteindre le résultat mensuel, les collaborateurs se robotisent, et n'éprouvent plus de plaisir à effectuer leur travail. Or c'est cette envie de bien faire qui contrebalance la pression de l'enjeu et du résultat, et permet d'y aboutir d'une meilleure façon. De ce fait, le budget n'est plus une référence pour le pilotage de la performance des managers et leurs équipes, et il est nécessaire d'abandonner cette croyance. L'abandon de cet outil managérial n'est pas aisé, il convient de s'en acquitter tout en gérant une panoplie de phénomènes transitionnels entre les habitudes traditionnelles ancrées et les résistances des managers et les autres partenaires. Cependant, cette étape est nécessaire à la démocratisation de l'entreprise à l'heure actuelle, le budget peut être avantageusement remplacé par d'autres outils de pilotage, en faveur de plus de créativité et de création de richesse pour l'entreprise.

Tableau II.3 : Points clés de la nouvelle façon de conduire.

Ancienne approche	Nouvelle approche
Contrôle	Confiance
Communication descendante « Top-down »	Communication transparente, en réseau
Compétences plus importantes que le comportement	Comportement aussi important que les compétences
Résultats à courts terme	Résultats à long terme
Postes de travail fixes	Mobilité et flexibilité
L'argent comme source de motivation	Le sens comme source de motivation
Crainte de l'erreur	Echec fréquents, mais rapides et peu coûteux
Enrichissement des actionnaires	Epanouissement de toutes les parties prenantes de l'entreprise

Source : C. PETIT, *Les entreprises face au défi de la digitalisation*, IDHEAP, 9 Novembre 2017, p.16

¹⁰⁵ Idem, pp.69-77.

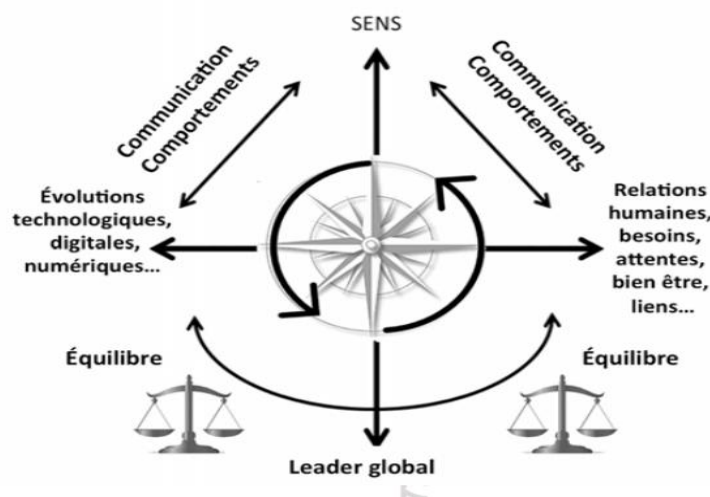
Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

Finalement aujourd'hui, la création de valeur ne repose plus sur le contrôle et l'autorité, ainsi que l'appréciation du travail par des outils de mesure qui ne sont plus en phase avec l'évolution des mentalités, des comportements et surtout des besoins des managés qui ne sont plus motivés par des facteurs datant d'une époque révolue. Il est nécessaire de déconstruire le management traditionnel, et le faire évoluer dans le sens du digital, vers la valorisation l'intelligence collective, l'engagement, la confiance et le plaisir au travail priment sur toute forme d'hierarchisation du pouvoir. Le tableau ci-dessus illustre parfaitement les changements opérés sur le management à l'heure du digital.

II.3.2. Développer des compétences de leadership 3.0 :¹⁰⁶

L'accélération des innovations, des mutations et des nouveaux phénomènes sociaux et culturelle mettent le management dans l'obligation d'évoluer dans le sens du leadership, dont la puissance réside en la capacité à se mettre au service de l'humain, de constater les besoins en collaboration en mettant en valeur les initiatives individuelles et collectives dans la réalisation des succès futures tout en portant une responsabilité personne quant aux échecs.

Figure II.6: La boussole du leader 3.0



Source : R.D. HADJADJ, **Leader 3.0: Préserver l'équilibre entre les relations humaines et le monde digital**, AFNOR, La Plaine Saint-Denis, 2018, p.35.

¹⁰⁶ D. AUTISSIER, OPCIT, pp.115-116 et R.D.HADJADJ, OPCIT, pp.32-34 et 92-97

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

Le leadership 3.0 n'est qu'une évolution du leadership vers un sens plus global concordant aux évolutions de l'environnement actuel. En effet, le leader global fait passer les hommes avant la stratégie, il est libre et favorise la liberté des collaborateurs, à travers la valorisation de la coopération, l'implication et l'engagement de chaque individu dans la poursuite du succès de l'entreprise.

Il répond au mieux à la digitalisation, du fait qu'il reconnaît sa propre dimension humaine, son égo est bien canalisé et sert toujours une grande ambition collective, il est transparent quant à ce qu'il est, ce qu'il veut et peut faire. Le leader global est conscient et convaincu de sa vision, de l'essence qui l'anime et du sens et la raison de son action, il ne peut alors que susciter l'inspiration des équipes à le suivre dans la concrétisation de cette dernière.

Le leader 3.0 est performant dans le sens de la réactivité à l'évolution digitale, il est compétent tant sur le niveau stratégique, sociale mais également bénéficie d'un bon sens de communication, ceci s'illustre à travers :

Des **compétences stratégiques** reposent sur :

- Une vision claire ;
- Des objectifs et résultats précis ;
- De l'innovation ;
- De la collaboration ;
- Un championnat du changement.

Des **compétences sociales** notamment :

- La prise de risque, l'engagement ;
- L'enthousiasme et l'énergie positive ;
- La persévérance, la patience et l'intégrité.

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

Des **compétences en communication** dont :

- De fortes convictions, des responsabilités ;
- De la persévérance et de la patience.
- Inspirer et convaincre ;

De ce fait, le leader global est agile et ingénieux dans la gestion des relations humaines. La portée stratégique de son leadership tient à son charisme, il est facilement celui vers qui se porte la confiance et les attentes des collaborateurs.

Le développement des compétences de leadership nécessite une prise de conscience du sentiment de légitimité, qui relève de l'espace que ce dernier occupe. Cependant, ceci n'est pas suffisant, il convient au leader de se prouver quotidiennement, de renforcer sa crédibilité et la confiance des collaborateurs en sa capacité de les mener vers le succès.

Il advient alors qu'il est naturellement facile de suivre cet individu qui inspire confiance, de par sa légitimité, la cohérence de ses paroles, ses actions et ses décisions ainsi que la posture qu'il occupe. Le leadership se tisse ainsi de façon naturelle.

Nous l'avons abordé précédemment, le contexte actuel amène vers l'abandon du pouvoir et l'autorité fonctionnelle. Cette mutation managériale trouve une alternative dans le pouvoir consentie qui relève du domaine du leader global.

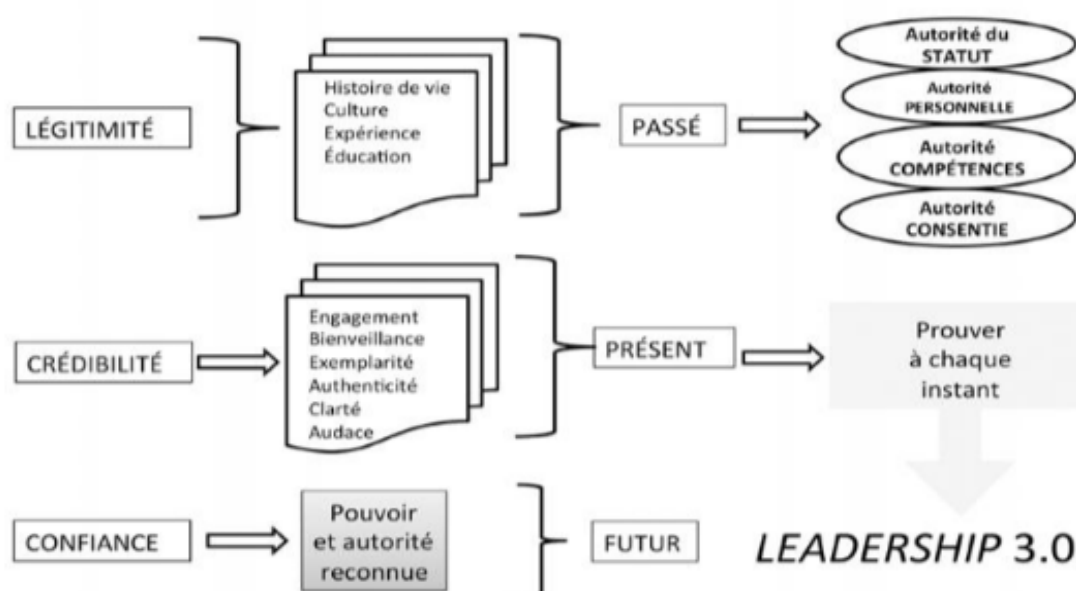
- **L'autorité et le pouvoir du leader 3.0 :**

En effet, le leader n'a pas besoin d'acquérir un pouvoir par son statut, il jouit d'un pouvoir naturel tiré de son charisme, sa façon de s'engager et de communiquer ainsi que la manière dont il agit dans les meilleurs intérêts du groupe « tribu ». D'autre part, le leader global jouit de compétences diverses, complémentaires et multidisciplinaires indispensable à l'exercice de son leadership au quotidien. La combinaison de ses capacités identifiables par les collaborateurs et de son pouvoir naturel de leader de l'équipe pourvoit au leader toute la légitimité de son rôle.

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

Le leader est ainsi apte à faire naître l'accord, la confiance et l'affinité des équipes, par son dynamisme militant, son enthousiasme communicatif ainsi que son pragmatisme qui confèrent toute la légitimité à sa domination. Cette réflexion est illustrée dans la figure en dessous :

Figure II.7 : Couliasses du pouvoir du leader global.



Source : R.D. HADJADJ, **Leader 3.0: Préserver l'équilibre entre les relations humaines et le monde digital**, AFNOR, La Plaine Saint-Denis, 2018, p.92

- **Alignement du leader 3.0 :**

L'alignement du leader autour de son rôle afin de favoriser sa réflexion sur son identité, sa stratégie ainsi que ses enjeux de leader nécessitent ce qui suit :

- **Le courage :**

Le leader doit être porteur de sa vision afin de la véhiculer à tous les niveaux et engager les collaborateurs dans son sens, il lui est essentiel de développer une conviction forte quant à cette dernière, nous l'avons vu précédemment la vision est l'essence de la conduite de l'entreprise vers le but voulu. Le leader doit de ce fait, être totalement convaincu de la légitimité de sa mission, la

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

justesse de ses intentions, de son savoir faire ainsi que la méthodologie qu'il met en place pour guider son équipe à atteindre cette vision.

Le courage apporte un sentiment liberté et de lien avec les autres en toute humilité, il nourrit l'acceptation de soi pour l'atteinte de cette mission collective.

- **La confiance :**

Nous l'avons vu, la confiance est primordiale à la bonne collaboration. Le leader n'exerce pas le contrôle mais agit en agilité et souplesse en prônant le droit à l'erreur, la réflexion l'ouverture d'esprit novatrice afin de générer l'engagement, l'implication et l'inspiration des équipes.

- **La connivence :**

Toujours en réponse aux besoins essentiels des individus, le leader doit être capable d'établir la cohésion et la complicité dans son entreprise. Il agit ainsi avec empathie, considération et compréhension et il humanise les relations dans l'entreprise.

- **La cohérence :**

Le leader doit veiller à coordonner les axes de sa mission aux évolutions de son environnement ainsi que ses convictions personnelles. De ce fait, il porte des valeurs clairement affichées fondées sur l'expérience et les compétences techniques et émotionnelles éprouvées qui conduisent à sa réussite. Il n'hésite pas à explorer ses incertitudes et ses doutes, ainsi de bien sonder la profondeur de ses motivations en vue d'être capable de porter son projet avec efficacité.

- **La congruence :**

Le leader doit développer son authenticité, à dire ce qu'il fait et faire ce qu'il dit ainsi il se met en accord avec ses pensées, ses sentiments et ses discours afin d'agir correctement en toute circonstance. L'harmonie et la cohérence de ses faits et gestes à ses paroles lui procurent le respect et la confiance des collaborateurs, ce qui favorise ainsi leur engagement envers lui.

Chapitre II: Le management à l'ère digitale.

- Les convictions :

Le leadership nécessite de revoir ses convictions et de les réinventer si requis, afin de mieux les aligner aux objectifs de sa mission. Notamment, il lui est nécessaire de se considérer lui-même en tant que fédérateur d'énergie, d'enthousiasme et de savoir faire afin d'aider au développement des aptitudes des collaborateurs et révéler leurs potentiel d'idées créatrices de succès et de réussites.

- Le contexte :

Le leader est conscient de l'ouverture de l'entreprise sur son environnement, il prend en compte la systémique dans laquelle elle évolue (politiques, cultures, réglementation, technologie, économie, partenaires, concurrents etc.)

Ainsi, le challenge qui se pose à l'heure digitale consiste à trouver l'équilibre au profit du développement des aptitudes de leadership, nécessaires pour préserver les ressources humaines source de création de valeur et de richesses dans un monde qui ne cesse de se robotiser.

Conclusion du chapitre II :

Nous vivons une révolution imminente, la digitalisation est inéluctable qui et en dépit de ses opportunités dénombrables affecte profondément nos besoins, nos comportements et nos usages.

Alors que les innovations se dupliquent et s'accélèrent, bon nombres de managers ne se sentent pas concernés par le digital, et peu d'entres eux ont préparé le terrain à ce déferlement technologique sans précédant.

Le digital n'affecte pas moins les humains que les processus, pendant que les managers soucieux de performance, d'efficience et de productivité s'activent à chercher les outils les plus efficaces, à rentabiliser leurs investissements, l'humain se perd à chercher sa place dans une telle mutation profonde.

L'enjeu consiste alors, à maitriser la transition de l'entreprise traditionnelle vers l'entreprise 3.0. Le manager doit évoluer dans le sens du monde digital, en premier lieu en réadaptant sa posture et son management à ce paradoxe, puis en accompagnant ses collaborateurs dans leurs acculturations, en donnant du sens à leurs actions mais surtout en les repositionnant au centre des intérêts.

Chapitre III :
AMANA à l'ère digitale.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

La compagnie qui prône des valeurs d'innovations ne pouvait passer devant l'opportunité de saisir les exploits technologiques en vu de recentrer sa stratégie sur le client, d'autant plus que le secteur financier souffre d'un essoufflement économique et de mutations technologiques à rythme accéléré.

Dans ce qui suit, nous allons explorer l'entreprise dans le cheminement de sa digitalisation, le contexte dans lequel elle évolue ainsi que les raisons derrière les difficultés du bon déploiement de sa digitalisation.

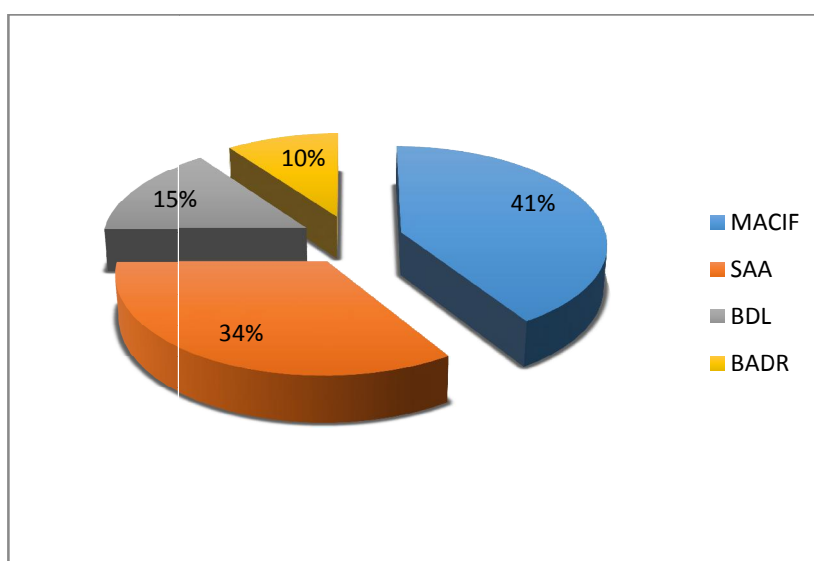
Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

III.1. Présentation générale de l'entreprise.

III.1.1. Présentation de Amana :

Amana est une société de prévoyance et de santé, créée en 2011 après la séparation des assurances de personnes des assurances dommages par un partenariat stratégique entre la SAA et la MACIF, à lesquelles se sont jointes les deux banques BDL¹⁰⁷ et BADR¹⁰⁸, la dotant d'un capital d'un Milliard de dinars. En tant que SPA¹⁰⁹, elle est détenue comme suit :

Figure III.1 : Parts des actionnaires de AMANA



SOURCE : Département marketing.

Ses valeurs :

Amana assurance c'est une équipe jeune et dynamique qui veille à défendre des valeurs d'entraide avec ses parties prenantes, de satisfaction de ses clients ainsi que d'instaurer une culture d'innovation et de développement durable.

¹⁰⁷ BDL : Banque du Développement Local.

¹⁰⁸ BADR : Banque Agricole et de Développement Rural.

¹⁰⁹ SPA : Société Par Actions.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

Réseau de distribution :

La libéralisation législative de la distribution de l'assurance de personne à travers le réseau des assurances de dommages, celui des banques ainsi par le biais des AGA¹¹⁰, aura permis aux assureurs de bénéficier du réseau de leurs partenaires.

Amana s'appuie de ce fait sur le réseau de ses fondateurs mais également des partenaires avec lesquels elle aura conclue des contrats de distribution. Elle bénéficie ainsi du plus large réseau de distribution dans tout le territoire national avec plus de 800 agences.

Tableau III.1 : Répartition des agences de distribution directes et intermédiaires des produits d'assurance de Amana.

Agences et partenaires de distribution	
Réseau directe	Agences directes : 5 bureaux régionaux AGA : 73
Réseau des assurances de dommage.	SAA : 249 GAM : 76 ALLIANCE : 59 TRUST assurance : 103
Bancassurances	BDL : 150 BADR : 100 TRUST : Non renseigné

SOURCE : Direction Développement.

¹¹⁰ AGA : Agent Général d'Assurance.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

- **Structure organisationnelle :**

Le schéma organisationnel de **Amana** actuel obéit à une structure fonctionnelle composée d'une direction générale à laquelle sont rattachés des directions fragmentées en plusieurs départements. (*Annexe n° 01*)

La direction générale :

Composée d'un directeur général nommé par la Macif pour une durée de 4ans, d'un directeur général adjoint et d'une assistante de direction ; à la direction est rattaché un département moyen généraux chargé de la gestion des agents généraux, et de l'achat de fournitures et de consommables etc.

Les sept (7) directions suivantes :

Direction Technique :

Chargée de la gestion et le suivi des dossiers de souscriptions, des sinistres ainsi que l'évaluation des risques en vu de la mise en place des tarifs d'assurance.

Direction Développement :

Cette direction commerciale correspond à la force de vente de la compagnie, elle s'assure de la gestion des partenariats et des bureaux régionaux, l'assistance et la formation des réseaux partenaires et des agents généraux ainsi que la gestion des grands comptes.

Direction Marketing et Communication :

La mission de la direction marketing consiste à analyser l'environnement interne et externe, de concevoir des produits et d'assurer la communication et l'organisation des événements et le sponsoring.

Direction des Systèmes d'Informations :

Chargée de la gestion et le suivi des systèmes d'informations de la compagnie et du suivi et de développement du parc informatique.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

Direction Ressources Humaines :

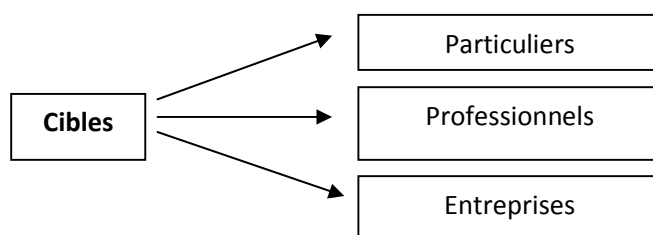
La direction s'occupe de la gestion des talents : recrutement, paie, formation etc.

Direction Audit et Contrôle :

S'assure de la bonne gestion et le contrôle de l'activité de la compagnie.

- **Produits et services :**

Le portefeuille d'activités de Amana comporte divers produits destinés à différentes catégories de clients :



Les produits commercialisés par AMANA sont les suivants :

- **Assurance voyage et assistance à l'étranger :**

L'assurance voyage a pour objet de garantir à l'assuré le versement d'un capital décès ainsi qu'une prise en charge et des indemnités pour prévoyance ou survenance d'accidents corporels survenus lors d'un voyage à l'étranger, notamment des prestations d'assistance en cas de maladies, perte de bagages ou rapatriement etc.

- **Assurance contre les accidents corporels :**

L'assurance contre les accidents de la vie couvre toute atteinte corporelle provenant d'une cause extérieure pendant l'exercice de l'assuré de sa profession ou dans sa vie privée. **Amana** garantit de ce fait, un capital en cas de décès suite à un accident ainsi que d'autres couvertures tels que les frais médicaux et pharmaceutiques consécutifs à un accident.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

- Assurance prévoyance et santé groupe :

L'assurance groupe est dédiée au chef d'entreprise, et leur garantit une protection pour l'ensemble de leurs employés en cas de la survenance d'un événement contractuellement couvert par l'assurance, tels que le décès, l'incapacité temporelle, l'invalidité partielle ou permanente ou les maladies.

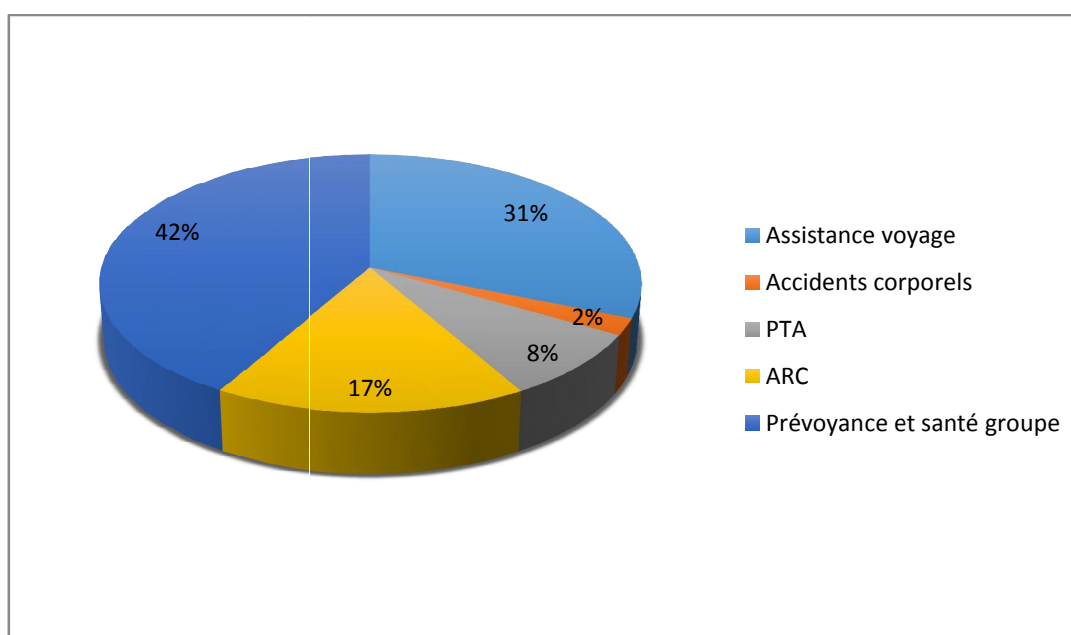
- Assurance remboursement de crédit :

Cette assurance permet à l'assuré de garantir le versement du solde restant d'un emprunt bancaire à l'organisme prêteur, en cas de décès ou d'invalidité absolue et définitive de l'assuré.

- Assurance scolaire :

Cette assurance assure une couverture complète pour l'enfant en cas d'accidents lors de ses activités scolaires et/ou extrascolaires, dont le décès, l'infirmité permanente, frais médicaux, prothèse dentaire ou alors bris de lunettes.

Figure III.2 : Structure du portefeuille de AMANA Au 31/12/2018.



Source : Département conception de produits.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

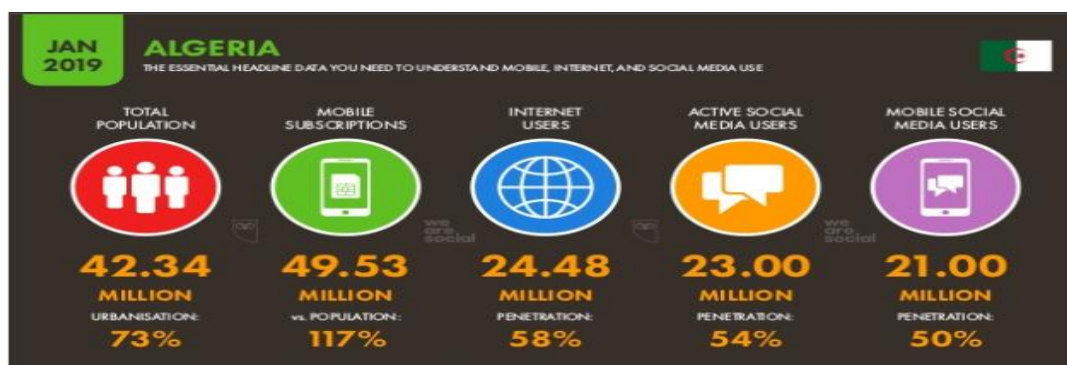
Comme illustré sur le graphique ci-dessus, le portefeuille d'activité de **Amana** assurance est dominé par deux produits essentiellement, l'assurance prévoyance et santé pour les entreprises qui contribue de presque la moitié du chiffre d'affaire étant la plus conséquente en terme de tarifs contractuel, ainsi que l'assurance voyage qui constitue le produit phare de tous les assureurs de personnes du fait de son obligation légale. La troisième position est accordée à l'assurance remboursement de crédit (17% des primes émises) qui bien qu'elle ne soit obligatoire par la législation demeure nécessaire pour l'octroi d'un prêt bancaire dans la majorité des cas. L'absence d'une culture de prévoyance et de protection individuelle contre les accidents de la vie se ressent par la faible part de cette police d'assurance.

III.1.2. Structure du marché et contexte actuel.

En réponse à une dynamique technologique et une mutation digitale, les assureurs doivent adapter leur cœur de métier en s'assurant de prendre en considération des clients de plus en plus exigeants, par des offres omnicanal, simples et claires d'utilisation. Le défi est de maîtriser ce tournant afin de développer le secteur et le repositionner sur la tangente de la croissance.

III.1.2.1. Forte pénétration du digital en Algérie :¹¹¹

Figure III.3 : Le digital en Algérie, Janvier 2018 à Janvier 2019.



Source : Digital 2019, rapport édité par we are social et Hootsuite.

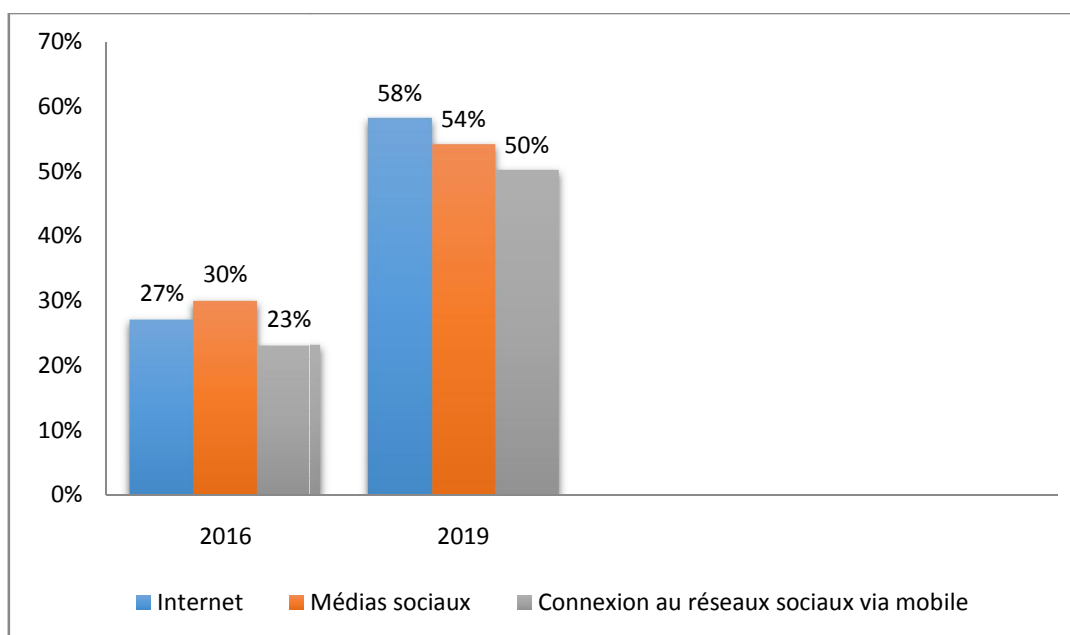
¹¹¹ Digital 2019, rapport édité par we are social et Hootsuite, p15-20.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

La démocratisation de l'internet mobile, la normalisation de l'utilisation des Smartphones et des objets connectés, ainsi que le déploiement de plus en plus répandu de la 4G hissent l'Algérie au rang des pays ayant connu la plus forte croissance de l'utilisation d'internet en 2019, une évolution de 17% comparativement à l'année précédente, marquant ainsi un taux de pénétration de 58%.

23 millions d'algériens utilisent les réseaux sociaux, marquant ainsi une évolution de 10%, dont la moitié de la population se connecte via mobile, une large domination de Facebook (22 millions). Toutefois, les autres médias sociaux présente un bon indicateur de croissance, notamment Instagram en augmentation de 7.3% et LinkedIn avec +5.9%.

Figure III.4 : Evolution de la pénétration du digital en Algérie en 3ans.



SOURCE : Nous-mêmes sur la base des rapports 2016 et 2019 de we are social & hootsuite.

Le graphe ci-dessus illustre parfaitement l'envergure que prend le digital en Algérie, notamment ces 3 dernières années, le nombre d'utilisateurs d'internet est passé de 11millions en fin 2016 à 24.48 en janvier 2019 soit une augmentation de 122%, même tendance pour les réseaux sociaux une augmentation de plus de 11millions d'utilisateurs (+91%) ,d'autant plus d'usager des médias sociaux le font à partir de leurs mobiles, dont la pénétration a plus que doublée, le nombre de

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

mobinautes sur les réseaux sociaux ayant passé de 9.4 millions à 21 millions ce début d'année marquant une augmentation de 123%.

En parallèle, nous avons assisté ces dernières années à une vague de naissance de startups, à l'instar des applications de VTC (Yassir, Tem Tem, Coursa...), de sites marchands (Jumia, Eqdili, Eshrili...) notamment après la régularisation du e-commerce depuis Mai 2018, ainsi que le lancement de certaines grandes entreprises dans la vente en ligne, la créations d'applications dont Aire Algérie, Seaal, Ooredoo, Algérie poste etc.

L'utilisation du web et des réseaux sociaux ne cesse de croître, la normalisation du digital prend de l'ampleur, et présente un fort potentiel de croissance et de développement en Algérie pour les années à venir, d'autant plus grâce à l'amélioration du débit de connexion par le déploiement très prochain de la fibre optique, lancement de la 5G etc

III.1.2.2. L'assurance aspire à un fort potentiel de développement :

Bien que le marché des assurances présente un fort potentiel de développement, il affiche un taux de pénétration de 1%, qui est relativement faible comparativement au marché international. Ceci du à un contexte régional et économique contraignant, notamment une économie informelle omniprésente, une réglementation assez rigide ainsi que des barrières religieuses et culturelle notamment l'absence d'une culture assurantielle.

Cependant, l'espoir de croissance et de développement repose sur l'exploitation des opportunités offertes par les nouvelles technologies qui représente un levier important à l'amélioration de la qualité de service ainsi que l'enrichissement de l'expérience client, notamment dans un environnement caractérisé par :

- Une forte compétitivité.
- Une offre très peu différenciée.
- Des clients informés, volatiles et très exigeants.
- Une perte de confiance mutuelle entre assureurs et assurés.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

Le marché des assurances de personnes compte 8 compagnies dont des compagnies privées, publiques et mixtes, coexistant depuis la séparation des assurances de personnes des assurances dommages en 2011 tel est le cas de Caarama filiale de la CAAR ou de l'introduction des acteurs privés au secteur comme pour Axa vie installée en Algérie depuis 2012.

Le marché global des assurances a été estimé¹¹² à 142,6 Milliards de dinars au 31/12/2018 enregistrant une évolution positive de 2.2% comparativement à l'année antécédente. Toutefois, il reste dominé par l'assurance dommage, celui de l'assurance des personnes ne représente que 8.6% du marché marquant une baisse de -10.5%, essentiellement engendré par une baisse cumulée de toutes les branches hormis celle concernant les accidents (hausse de 1.6%)

Tableau III.2: Evolution de la production des assurances de personnes en Milliards de dinars du 31/12/2017 au 31/12/2018.

Sociétés	Au 31/12/2017	Au 31/12/2018	Evolution
AGLIC	532	1091	105%
AMANA	2075	1758	-15%
AXA Vie	2469	2044	-17%
CAARAMA	2129	1600	-25%
CARDIF	2441	2219	-9%
MACIR Vie	1434	1397	-3%
MUTUALISTE	504	480	-5%
TALA	1850	1074	-42%
TOTAL	13434	11663	-13%

SOURCE : Département conception de produits.

¹¹² Note de conjoncture du marché des assurances, cna, quatrième trimestre 2018 : www.cna.dz

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

Le tableau ci-dessus, illustre l'évolution du chiffre d'affaire des assurances de personnes durant l'exercice antécédent. Il nous laisse observer une diminution de la production pour la majorité des assureurs compte tenu de la baisse de l'attribution de visas principalement durant l'année 2018, d'une part ce qui affecte sensiblement les ventes des assureurs dont le portefeuille demeure dominé par l'assurance voyage, un produit phare mais essentiellement obligatoire contrairement aux autres services proposés, ainsi que l'arrêt de la commercialisation du produit « rapatriement de corps » d'autre part.

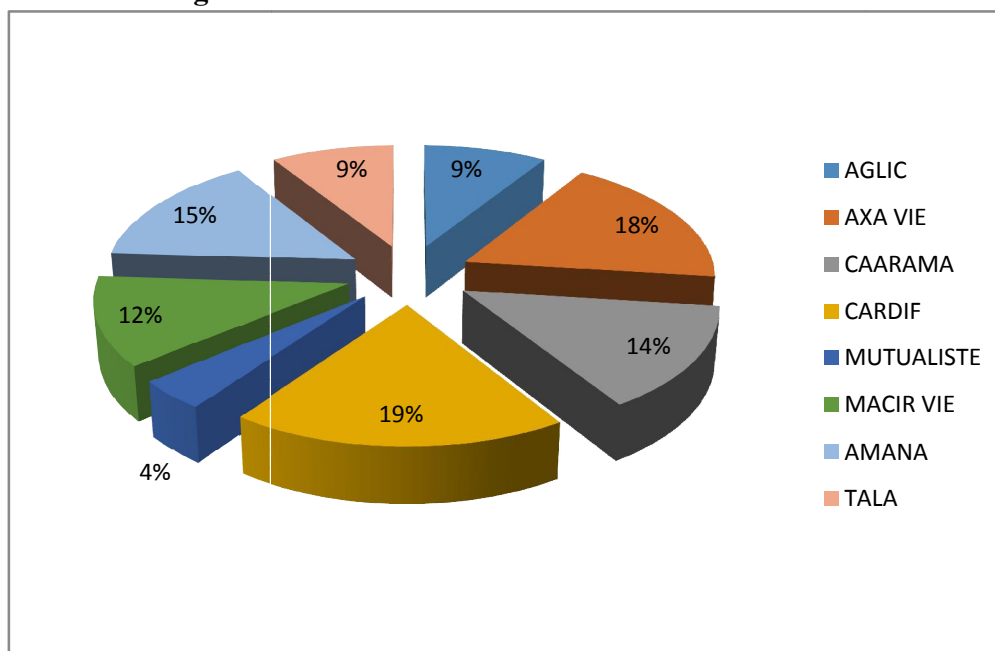
Toutefois, l'Algérienne vie communément appelé AGLIC¹¹³ se voit multiplier par deux son chiffre d'affaire alors que ses concurrents font face à une baisse à deux chiffres. Introduite sur le marché en 2015, d'un partenariat Algéro-koweïtien, la compagnie accentue ses efforts afin de se hisser au premier rang, elle se démarque par le lancement d'un nouveau produit « WARDA » de lutte contre le cancer du sein fin 2017, une multiplication des actions commerciales dont des promotions tarifaires pour l'assurance voyage spéciale hiver ou encore spéciale Tunisie pour l'été 2018 ainsi par son activité sur les réseaux sociaux.

Finalement, Tala assurance répond à une lourde sentence pour son manquement du virage technologique, une perte de 42% répond au changement du mode de versement des primes opéré par la compagnie, passant d'une prime unique à primes mensuelles mais également à une absence totale d'une activité numérique, alors que ses rivaux multiplient les efforts sur le web pour maintenir leur position.

¹¹³ AGLIC: Algerian Golf Life Insurance Company.

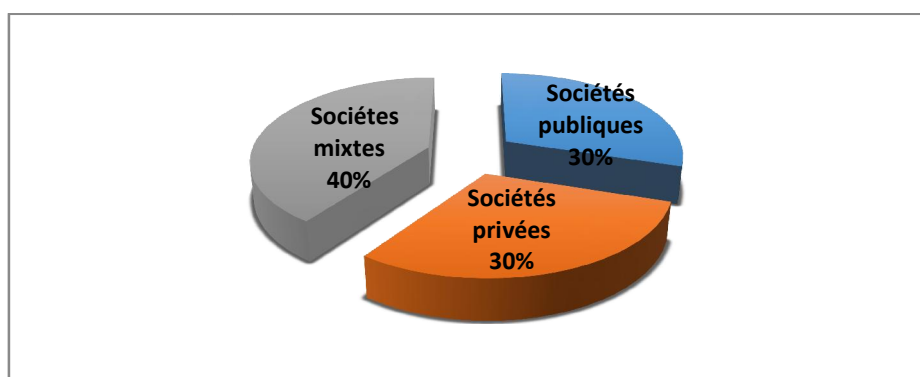
Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

Figure III.5 : Parts de marché des AP AU 31/12/2018.



SOURCE : Nous-mêmes sur la base du tableau 3.2

Figure III.6 : Répartition des parts de marché selon le type de capitaux au 31/12/2018



Source : Nous-mêmes sur la base des données du CNA.

Les graphiques ci-dessus permettent d'avoir une vue d'ensemble sur la répartition des parts de marché des assureurs de personnes à la fin de l'année 2018. Bien qu'elles aient enregistré une baisse de leur chiffre d'affaire durant l'exercice, les compagnies se disputent des parts quasi égales pour la majorité.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

Les plus grandes parts de marché sont de l'issue des compagnies privées internationales dont AXA premier assureur mondial et CARDIF en première place avec 19% de la production du secteur, spécialisé dans les couvertures liées au crédit ainsi que la prévoyance individuelle, la compagnie concentre la distribution de ses produits uniquement par le biais de la BNP¹¹⁴ paribas, et de la CNEP¹¹⁵ ainsi elle bénéficie de l'exclusivité des contrats de crédit octroyer par ces dernières prenant l'exemple de la CNEP ayant lancé une nouvelle formule d'acquisition de logement par crédit bancaire « Ijara tamlikia » fin 2017, CARDIF aura à garantir le remboursements de ses mêmes crédits en cas de survenance des causes contractuellement établies. Les compagnies mixtes comme AMANA et CAARAMA qui détiennent successivement 15% et 14% des parts de marché des assurances de personnes.

Nous concluons par dire que, le marché des assurances de personnes bien qu'exaspéré par la concurrence, présente un fort potentiel de développement en dépit des contraintes sociales, juridiques et financières aux quelles les assureurs font face. Les barrières forgées par les assureurs déjà présents notamment par leur expertise et leur protection par l'état notamment des assureurs publique à mixte permet d'instaurer une certaine stabilité. Cependant, le risque demeure pesant pour les compagnies ne saisissant pas l'opportunité offerte par la révolution numérique et l'innovation, d'autant plus que les assureurs privés affichent une bonne croissance et une bonne volonté de révolutionner le secteur.

III.1.3. Diagnostic de la digitalisation des assurances de personnes :

Le digital permet de répondre aux difficultés inhérentes à l'activité même de l'assurance, consistant en la maîtrise de la donnée afin d'évaluer les risques et détecter les fraudes notamment par l'avènement du Big data et qui notamment permet aux assureurs de proposer des services et des tarifs adaptés selon l'analyse des comportements et attentes des assurés. Alors que la plupart des sociétés d'assurance de personnes ont enclenché leur transformation digitale, en modernisant leurs vitrines web, acquisition de système d'information et de logiciel de gestion centralisée, lancement de l'e-paiement, du devis en ligne et de déclaration de sinistres, le mouvement de transformation demeure timide évoluant à un rythme ralenti en externe.

¹¹⁴ BNP paribas : Née d'un partenariat entre la Banque nationale de paris et paribas.

¹¹⁵ CNEP : Caisse nationale d'épargne et de prévoyance banque.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

Tableau III.3 : Situation digitale des assurances de personnes.

	Amana	Macir vie	Axa vie	Caarama	L'algerienne vie	Cardif	Tala	Mutualiste
Site web reponsive	✓	✓	✓	✓	✓	x	x	x
Application mobile	x	x	x	✓	x	x	x	x
E-payment	✓	✓	x	✓	✓	x	x	x
Devis en ligne	✓	✓	✓	✓	x	x	x	x
Déclaration de sinistre	✓	✓	x	x	x	x	x	x
e-recrutement	✓	x	x	x	✓	x	x	x
Chat-boot	x	✓	x	✓	✓	x	x	x
Facebook¹¹⁶	10033	300369	90225	8705	11358	x	x	921
Instagram¹¹⁷	x	19 ,6 k	x	x	13	x	x	x

Source : nous-mêmes sur la base de nos observations.

Ainsi, nous constatons que bien que la digitalisation de la majorité des compagnies soit en bonne voie, l'utilisation des outils digitaux externe peine à être soutenue, toutes les compagnies sont dotés de site web or quelques un présentent toujours une constitution basique, à caractère informatif et n'offrent que peu de services.

D'autres par contre, ont saisi l'enjeu relatif à l'utilisation d'internet et son exploitation comme nouvelle niche et ont opéré certaines modification et une modernisation de leurs vitrines web qui deviennent plus ergonomiques, fonctionnelles, simple d'utilisation et présentent un design interactif et responsive soit compatible avec les Smartphone et tablettes.

¹¹⁶ Données au 30/04/2019

¹¹⁷ Idem.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

Toutefois, seules 2 compagnies proposent des sites omni-canal avec un service d'e-paiement et de devis en ligne, de déclaration de sinistre en ligne, et un espace client, les autres compagnies se contentent de peu de services ou pas du tout.

Le chat-bot qui correspond à une messagerie instantanée de discussion avec un agent conseiller n'est proposé que par 3 compagnies : Macir vie, L'algérienne vie et Caarama, alors qu'il permet de maintenir une proximité et un échange instantané avec le client, de plus en plus à la recherche de rapidité de prise en charge.

Autre constat, seule Caarama est détentrice d'une application mobile, les autres compagnies n'affichent pas grand intérêt à en proposer pour le moment, alors qu'elle représente un bon moyen pour maintenir un service en continu et une présence quotidienne dans la vie du prospect, tributaire d'une bonne relation client.

L'e-recrutement ne se montre pas populaire également au près des compagnies d'assurances, il n'est proposé que par Amana et l'Algérienne vie alors qu'il représente un avantage de contact directe avec les talents et permet de réduire certains couts d'intermédiation des lors que la compagnie appelle aux services des plateformes de recrutement en ligne tels que Emploitic ou Emploipartner, où quelconque autre moyen externe de recrutement.

En ce qui concerne la présence sur les réseaux sociaux, plus de la moitié des compagnies est présente sur les médias sociaux majoritairement sur facebook mais les assureurs n'affichent pas une grande activité, hormis Macir vie ou Axa qui alimentent régulièrement leurs pages par la proposition de leurs services, offre de produits ou des informations générales, leur taux de réponse aux message est plutôt bon, l'effort reste ressenti comparativement aux autres compagnies qui affichent une présence timide, des publications irrégulières et des échanges limités.

Enfin, la conclusion de partenariats ou le financement de startups, l'intégration des compagnies des programmes universitaires, de recherche et développement d'innovation ne semble pas intéresser les acteurs du marché hormis Axa qui valorise la participation aux événements

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

universitaires dont le « business challenge days », par son intégration à l'incubateur de "Sidi Abdellah" ainsi par son partenariat avec la startup de VTC « Yassir ».

Notons que le groupe mondial Axa démontre un fort engagement pour le développement de la connaissance et le déploiement de l'innovation, en misant sur le financement de startups et la création en 2013 d'un « data innovation lab. » comme une sorte de cellule de veille, dont l'objet est d'identifier les opportunités d'innovation et de partenariats. Ainsi, par la création d'une « digitale academy » pour former et développer la connaissance et une culture digitale novatrice au sein du groupe, la filiale Axa Algérie ne peut ainsi que bénéficier d'un savoir faire universel et disposer des pré-requis nécessaires à une bonne digitalisation.

Nous concluons par dire qu'alors que le pays affiche une croissance soutenue du digital, que l'écosystème se dynamise de mutations impressionnantes notamment avec l'éruption de startups ces derniers années, et bien qu'il représente un levier majeur de développement et d'accélération de l'innovation, le demeure à un état embryonnaire dans le secteur des assurances.

Les initiatives recensées à ce jour correspondent davantage à des actions digitales minimales qu'à une digitalisation de l'assurance en Algérie, d'autant plus si nous la comparons à un niveau mondial évoluant à vitesse surprenante : contrats intelligents, comparateurs de prix, remboursement instantané sur les retards de vols, assurance modulable et personnalisable, assistance virtuelle etc.

Globalement la digitalisation des assureurs de personnes se résume à :

- Une mise à niveau des sites web : plus performants au design responsive et attractif et davantage fonctionnels.
- Mise en place de certains services en ligne : Devis, déclaration de sinistres, chat-bot, recrutement.
- Création d'application mobile pour Caarama.
- Déploiement de la souscription en ligne mais qui ne concerne qu'une catégorie de produits « L'assurance voyage ».

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

- Lancement de l'e-paiement par CIB¹¹⁸/EDDAHABIA.
- Utilisation minime des leviers digitaux pour vulgariser les produits d'assurances par quelques compagnies dont le sponsoring sur les réseaux sociaux, SEO¹¹⁹, ad words etc.
- Présence sur les réseaux sociaux pour la pluparts des assureurs, une amélioration de la communication, toutefois elle ne demeure pas assez efficace pour certains.
- Acquisition et adoption de système d'informations et de gestion intégrée : ERP¹²⁰, CRM¹²¹ ... pour la majorité des compagnies du secteur.

Quant aux produits proposés, l'offre du secteur présente une forte indifférenciation, les majorités des compagnies proposent un panel de services identiques et jouent la carte de quelques différences prêtes en termes de tarifs ou de capital assuré. Toutefois certaines compagnies affichent des ambitions de développement et enrichissent le secteur avec de nouvelles offres, notamment Macir vie avec son produit « TABIBOU » ou encore AXA avec son service complément d'avis médical, Allo santé et dernièrement la couverture individuelle santé destinée à la prise en charge de l'hospitalisation de l'assuré.

III.2. Digitalisation de Amana.

Depuis 2015, **Amana** s'est lancée dans le digital et est considéré comme précurseur dans diverses initiatives notamment le e-paiement, où elle fut la première compagnie d'assurance à s'y lancer. Toutefois, la compagnie ne s'est pas appuyée sur une stratégie pour mener à terme sa digitalisation, correspondant davantage à un mixe d'initiatives séparées.

III.2.1. Initiatives menées :

Le secteur financier notamment celui des assurances est caractérisé par la voluminosité et la dispersion des données client, alors que le monde évolue à vitesse exponentielle, que les innovations en termes de technologies de l'information et de communication s'accélèrent, l'enjeu consiste pour le secteur des assurances d'allier sa culture traditionnelle d'étude de marché

¹¹⁸ CIB : Carte Inter Bancaire.

¹¹⁹ SEO: Search Engine Optimization.

¹²⁰ ERP: Entreprise Ressource Planning.

¹²¹ CRM : Customer Relationship Management

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

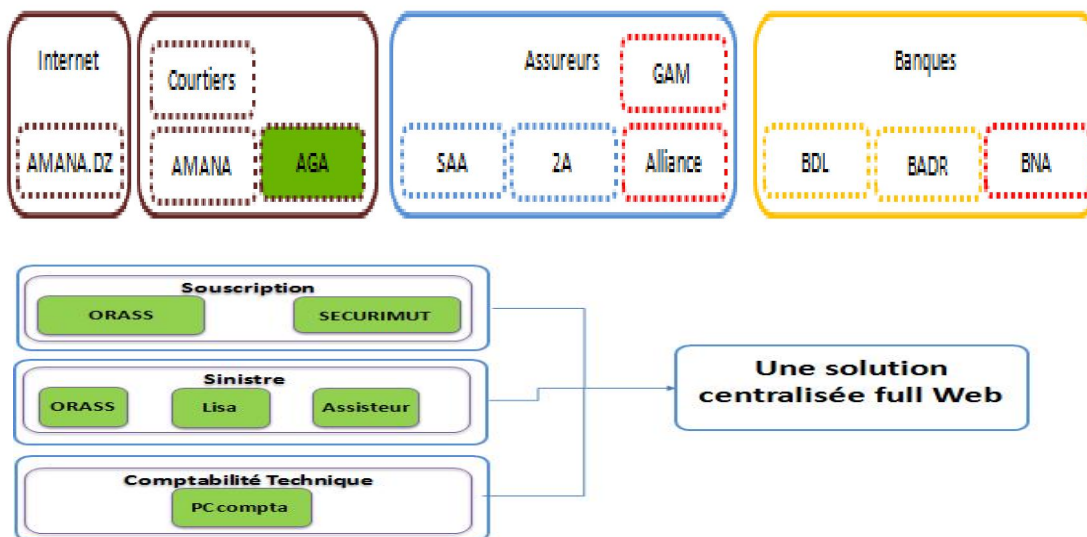
à une culture de base de données évolutive. Ceci consistera pour AMANA un premier point de départ pour enclencher sa transformation digitale

En effet, dans sa vision de recherche de développement et d'innovation, AMANA a misé depuis environs 3ans sur une digitalisation de ses usages en vu d'aboutir à une amélioration de la relation client. La compagnie devait faire face à des bases de données cloisonnées, ou les informations volumineuses et redondantes étaient dispersées en interne en premier lieu mais également en externe entre les différents réseaux de partenaires qui bien souvent n'opéraient pas sur une base similaire. L'objectif était de centralisée les informations au travers d'une base de données plus performante afin de faciliter par la suite la mise en place d'une stratégie multi-canal et améliorer la gestion de la relation client.

La priorité était alors de mettre en place un système d'informations performant et complet permettant de répondre aux besoins assurantiels spécifiques, c'est pourquoi la compagnie opte pour l'acquisition de NOVA net.

- **NOVA net :**

Figure III.7: Situation des données de Amana avant la mise en place du système Nova net.



SOURCE : Département actuariat.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

C'est un logiciel dédié à la gestion back office d'un assureur : clients, contrats, courriers, comptabilité auxiliaire (bordereaux compagnies, sinistres, relations compagnies EDI¹²² ...); NOVA net est multi-entités, multidevises, multi-langues et se distingue par une force de paramétrage élevée dans les process comme dans les écrans afin de s'adapter parfaitement au fonctionnement de chaque intermédiaire d'assurance.

Le logiciel est en full web en 3 tiers, couvrant l'ensemble du cycle de vie d'un contrat d'assurance et s'interfacent les uns avec les autres :

- **Webaction** : pour réaliser les tarifications et souscriptions ;
- **Novanet** : pour gérer de A à Z les assurés et leurs contrats ;
- **L'Extranet** : pour que les clients puissent gérer leurs contrats à distance.

Le logiciel comprend plusieurs modules dont les principaux modules suivants:

- **Clients** : permettant de gérer l'ensemble du portefeuille d'assurés avec des écrans spécifiques et totalement paramétrables selon le type du client et du contrat.
- **Contrat** : le logiciel offre une gestion complète de tout type de contrat (simple, collectif...) travers différents écrans personnalisables (garanties, risques etc).
- **Sinistres** : une configuration spécifique et adaptés à chacune des étapes du processus.
- **EDI courtage 2.0**: pour un échange informatisé des données avec les différents partenaires.
- **Contact** : permettant de retracer l'historique des échanges avec les assurés (Email, RDV, Téléphone...)
- **Agenda** : considéré comme la corbeille des taches de gestions, il permet de retracer l'ensemble des taches créés avec toutes les informations relatives (client, contrat, sinistre) et les actions effectuées : relance de documents, de suivi de sinistres...

¹²² EDI : Echange de Données Informatisé

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

D'autres modules sont disponibles également tels que les *Requêtes* pour un suivi opérationnel des données, *Opérations comptables auxiliaires* depuis l'émission de quittances aux remboursements etc.

La mise en place de Nova net aura permis à **Amana**, de se concentrer davantage sur son cœur de métier en optimisant la gestion de l'ensemble des processus opérationnels, de son flux d'informations ainsi réduire les délais de traitement grâce à une base de donnée centralisée, sécurisée assurant un partage et une accessibilité instantanée 24/7, entre toutes les parties concernées : l'assureur, les assurés et les partenaires (AGA, agences de distribution et clients).

En résumé, Nova net répond aux besoins internes et externes de **Amana** en mutualisant les couts et améliorant l'autonomie et la performance du personnel et donc une meilleure prise en charge des prospects relatifs à un enrichissement de l'expérience client.

- **Mise en place de la GED :**

Une des opportunités offertes par la technologie, consiste en la dématérialisation des usages. Toujours dans une vision d'optimisation de la gestion interne et de numérisation, **Amana** met en place un système de gestion électronique des documents « GED », afin d'alléger le traitement papiers, en garder une traçabilité et assurer une facilité de communication et de coordination future ou en temps réel.

La GED à ce jour n'est pas opérationnelle pour mesurer son impact organisationnelle à **Amana**, cependant il est évident qu'au delà de son aspect efficient, elle permettra à la compagnie d'améliorer la relation avec ses clients par l'instauration d'une efficacité de la gestion des sinistres et optimisés les recouvrements.

- **SAGE :**

C'est un logiciel **ERP** accessible de plusieurs supports (PC ou tablette) permettant une gestion simple, automatisé, sécurisée, fiable et en conformité avec les législations bancaire, fiscales et comptables, que **Amana** a acquis afin de répondre à ces besoins fonctionnels de gestion des ressources humaines et gestion comptable et financière.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

- **La solution gestion des ressources humaines** mise en place en fin 2015, comprend la gestion de toute l'activité RH¹²³ : traitement des paies, gestion administrative du personnel, gestion des formations et carrière ainsi que la gestion des absences, du temps de travail et des congés.

La mise en place de Sage RH aura permis de suivre en détail l'activité des ressources humaines de la société tout en optimisant sa gestion, et la performance de la direction grâce à une rapidité d'exécution, une fiabilité des informations et une valorisation du capital humain.

- **Sage gestion comptable et financière :**

Pour cette solution numérique, **Amana** a acquis les modules qui couvrent ses besoins en matière de :

Comptabilité : couvrant les besoin en comptabilité générale, auxiliaire et analytique : saisi des données, générer les écritures, éditer les documents de synthèse, mise à jour des documents comptable clients et fournisseur etc.

Finance : dont l'objet est d'exploiter les données financières avec précision et contrôler l'ensemble de l'activité comptable et financière.

Immobilisations: le module gère l'intégralité du cycle de vie des biens de l'entreprise de leur acquisition à leur amortissement.

Moyens généraux : comprend le traitement des achats tels que la facturation des fournisseurs.

Les modules permettent de générer un flux de données automatisé facilitant leur circulation entre les différents départements qui l'exploitent c.à.d. une facture d'achat de fourniture est facilement transmissible des moyens généraux à la comptabilité pour son inscription puis vers les finances.

La mise en place de Sage Comptabilité offre une possibilité d'accès instantané à l'activité financière et de disposer des outils nécessaires pour avoir une vision précise et synthétique de la santé de l'entreprise.

¹²³ RH : Ressources humaines.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

Le logiciel permet également de garder une traçabilité du flux d'informations et de l'activité financière, grâce à une sécurisation propre à chaque module, un accès limité et des détails minutieux.

Finalement **Sage** est un des outils digitaux facilitant le pilotage de l'activité de la société et optimisant sa gestion tout en améliorant la performance de ses employés.

- **Tarificateur :**

Le tarificateur est une application web, développée par les informaticiens de **Amana**, afin de répondre aux besoins de la direction technique et ceux des commerciaux pour réduire la lourdeur du traitement des offres.

La solution est destinée aux commerciaux, et consiste à établir un premier devis pour les grands comptes grâce à une automatisation et un paramétrage personnalisé de la tarification selon plusieurs critères (masse salariale, garanties, secteur d'activité etc)

Le tarificateur permet d'écourter le délai de réponse afin de faire une proposition de devis pour les grands clients. Ainsi, il garantit une rapidité du traitement et de la prise en charge du client.

Cependant, bien qu'ils soient d'une grande aide à l'accomplissement des tâches de plusieurs collaborateurs, le déploiement total de ses solutions digitales connaît à ce jour des difficultés inhérentes.

Pour la mise en place de Nova net en premier lieu, la société a du fournir à un ensemble d'agences de distribution partenaires de Pc, clés internet 3G ou modem afin qu'ils puissent collaborer.

Des difficultés en interne également notamment des réticences freinent l'optimisation de l'utilisation complète de ces solutions technologiques, certains employés bien qu'ils aient bénéficié de formations quant à l'utilisation des logiciels, affichent des difficultés à les manipuler correctement. La direction SI doit veiller de se fait en permanence à apporter son assistance aux différents bénéficiaires de ces outils.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

C'est pourquoi, ces initiatives n'échappent pas à la nécessité de la mise en place d'une conduite de changement, afin de lever toute crainte et faciliter l'intégration de l'outil dans l'organisation et son adoption par l'ensemble des collaborateurs, sans engendrer des blocages techniques ou humains. De ce fait, une préparation préalable est primordiale, une communication efficace sur la nécessité et des gains obtenus par le déploiement de la solution numérique ainsi que la formation et l'accompagnement des collaborateurs sont essentiels à la réussite du projet.

De ce fait, les efforts d'accompagnement et d'acculturation des collaborateurs doivent doubler, d'autant plus que ces outils constituent un enjeu majeur au parachèvement de la digitalisation globale afin de pouvoir fournir une expérience client à forte valeur.

- **Refonte du site internet :**

Le site internet constitue la vitrine de l'entreprise mais doit répondre également à fournir un service de qualité au client, toujours dans une vision customer centric.

C'est pourquoi, la modernisation et l'optimisation de la performance de ce dernier constitue une étape majeure à la digitalisation de l'entreprise. Le site internet ne doit plus se limiter à sa fonction informatrice mais proposer un panel de services de qualité.

C'est dans cette vision que **Amana** s'est engagée à repenser son site internet. Désormais, le nouveau site est en multi-accès multiservices consultable de n'importe quel support (Ordinateur, tablette, Smartphone) 24h/24 7j/7 et présente une interface plus attractive, organisée et fonctionnelle, afin d'y faciliter la navigation. Il comporte plusieurs rubriques dont :

- Présentation : contenant toutes les informations relatives à la société ainsi qu'une section « actualités » à titre informatif de tous les événements et nouveautés de **Amana**.
- Produits : conçue de façon à faciliter et cibler la recherche, les sections sont organisées par cibles de client ainsi qu'une section dédiée aux offres bancassurance tels que l'assurance voyage adossée aux cartes visas.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

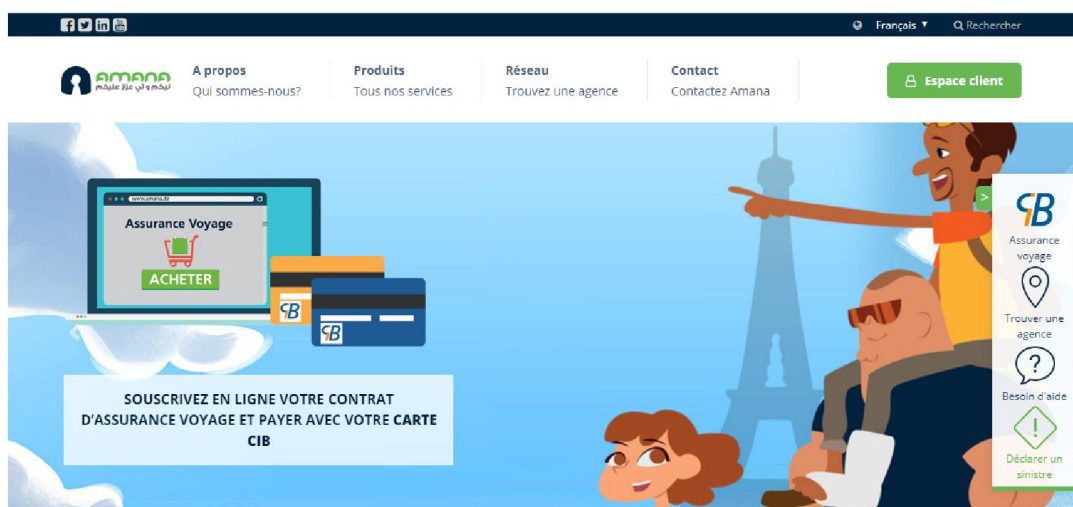
- Réseau de distribution : organisée par type de partenaires avec leurs informations et leurs géo localisation.
- Contact : plusieurs formulaires de mise en contact y sont relayés, dont particuliers, candidats RH ou potentiels partenaires tels que les cliniques.

Toujours dans une vision centrée client, Amana a d'une part digitalisé le devis, la souscription et la déclaration de sinistres (pour le moment ça ne concerne que l'assurance voyage), ainsi que créer un espace client dédié à la gestion des contrats souscrit (résiliation, avenant, téléchargement, reçu de paiement).

Le site inclut également : un carrousel défilant des flaches infos, une newsletter, et des liens vers les réseaux sociaux de l'entreprise.

La refonte du site constituait une étape importante afin de pouvoir se lancer dans du marketing digital, d'autant plus que l'ancien site ne répondait pas aux standards d'un site performant.

Figure III.8: Page d'accueil du site internet de AMANA



SOURCE : www.amana.dz le 29/04/2019 à 15h47

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

- **Réseau sociaux :**

La société est présente sur différents médias sociaux : LinkedIn, Youtube, Twitter et enfin Facebook sur lequel elle concentre davantage d'efforts, le nombre de ses abonnées connaît d'ailleurs une légère croissance ces derniers mois, et a atteint 10052 abonnés fin avril 2019.

Facebook est le réseau de référence de tout les algériens (21 millions d'utilisateurs en 2018 en hausse de +17% comparativement à 2017)¹²⁴, et bien qu'il représente un levier gratuit à grand potentiel en terme de génération de trafic pour le site, d'acquisition et la fidélisation des clients, l'activité de la société sur ce dernier se limite à quelques publications irrégulières (en moyenne 2 fois par semaine) et le taux d'engagement aux publications est très faible environs 0,44% (en moyenne 2.79%)¹²⁵ Cependant, pour les autres médias la situation ne demeure meilleure.

Nous concluons par dire que la société s'est engagée dans une refonte de ses outils technologiques au profit d'une digitalisation de ces processus de gestion et de traitement des dossiers mais également de son site web dans une optique d'améliorations des services proposées aux clients. Cependant, cette combinaison d'actions ne suffit pas pour être considérée comme une digitalisation proprement dite. C'est pourquoi nous nous sommes intéresser à la vision stratégique des dirigeants que nous allons analyser dans la section suivante.

III. 2.2. Analyse du portage du digital par la ligne managériale :

Le digital est un enjeu majeur et la transformation digitale de l'entreprise doit de ce fait s'appuyer sur une stratégie conçue d'une vision partagée par toute la ligne managériale et communiquer comme telle au travers de l'entreprise.

Dans le but d'analyser cette vision et le portage du digital par l'ensemble de la ligne managériale, nous avons interrogé dans un questionnaire (Annexe 2) l'ensemble des directeurs de **Amana** sur leurs opinions et visions quant au digital en général, sa relation avec leurs rôles de manager ainsi que la digitalisation de la société.

¹²⁴ **Digital 2018 in northan africa**, rapport édité par We are social and Hootsuite, 2018, p27

¹²⁵ Idem, p29

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

En guise de complément au questionnaire, nous avons mené un entretien semi directif (Annexe 3) avec le Directeur Général Adjoint de la société afin de déceler plus précisément la vision stratégique et l'apport du digital sur **Amana** assurance

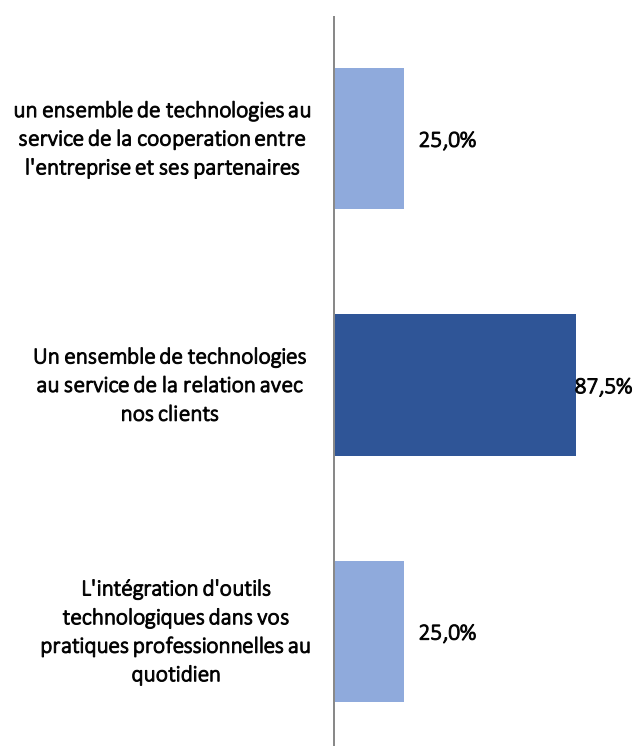
II.2.2.1. Le questionnaire :

Question 1 : Définition du digital.

Tableau III.4 : Compréhension du digital par les managers

	Fréq	%
L'intégration d'outils technologiques dans vos pratiques professionnelles au quotidien	2	25%
Un ensemble de technologies au service de la relation avec nos clients	7	87,5%
un ensemble de technologies au service de la coopération entre l'entreprise et ses partenaires	2	25%
Une simple évolution des outils informatiques de l'entreprise	0	0,0%
l'ensemble des actions qu'effectue l'entreprise sur le web	1	12,5%
Une nouvelle tendance	1	12,5%
TOTAL	8	100

Figure III.9 : Représentation graphique de la compréhension du digital par les managers.



Source : Nous-mêmes

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

La majorité des dirigeants (87,5%), s'accorde à dire que le digital correspond aux technologies mises en place afin de servir la relation de l'entreprise avec les clients. Or l'entreprise évolue dans un écosystème, et collabore avec différents agents. Alors que le digital offre une opportunité indéniable afin de coordonner l'ensemble des actions qu'effectue l'entreprise dans son environnement, exclure les partenaires du champ d'application du digital constituerait une fausse note et un risque d'engendrer des incompréhensions et un frein à une bonne digitalisation des pratiques.

Question 2 : Transformations impliquées par le digital à LMT.

Figure III.10: Représentation graphique de la compréhension des managers de l'évolution des pratiques à l'ère digitale.

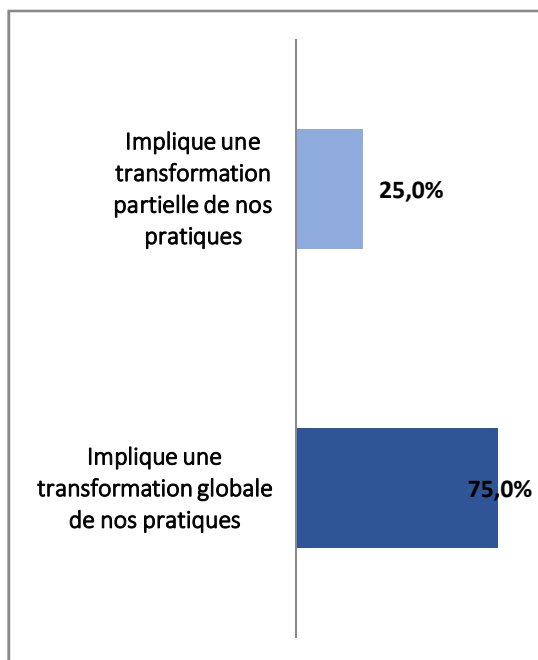


Tableau III.5 : Degrés des transformations qu'implique le digital en entreprise selon les managers (%)

	Fréq	%
<i>Transformation globale des pratiques</i>	6	75%
<i>Transformation partielle des pratiques</i>	2	25%
<i>Aucunes transformations des pratiques</i>	0	0%
Total	8	100

Source : Nous-mêmes

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

L'ensemble des dirigeants 75% identifie l'impact du digital comme transformant globalement les pratiques de l'entreprise. Certes, le digital contribuera à transformer sensiblement le business model de l'entreprise mais pour un acteur traditionnel qui évolue dans un marché fortement impacté par une rigidité légale et une absence d'une culture assurantielle. Voir le digital comme une disruption profonde des pratiques de l'entreprise présente un risque d'éloignement du cœur de métier, une transformation partielle serait plus correcte en vue de concentrer les efforts sur ce que l'entreprise maîtrise le plus, tout en évoluant dans le rythme de l'environnement.

Question 3 : Evolution du rôle de manger face à la digitalisation.

Figure III.11 : Représentation graphique de la perception des managers quant à leur rôle à l'ère digitale.

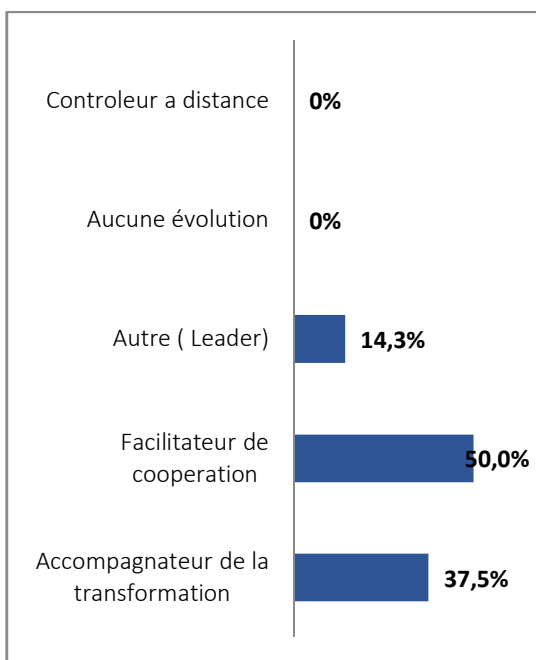


Tableau III.6 : Perception des managers quant à leur rôle à l'ère digitale (%)

<i>Rôle du manager à l'ère digitale</i>	<i>Effectif</i>	<i>%</i>
<i>Accompagnateur de la transformation</i>	<i>3</i>	<i>37,5%</i>
<i>Facilitateur de la compréhension</i>	<i>4</i>	<i>50%</i>
<i>Contrôleur à distance</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
<i>Aucun</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
<i>Autre</i>	<i>1</i>	<i>12,5%</i>

Source : Nous-mêmes

A cette question, la moitié des directeurs se voit comme facilitateurs de coopération à l'ère digitale. Tandis que 37,5% seulement identifient leur rôle d'accompagnateur. Alors que la

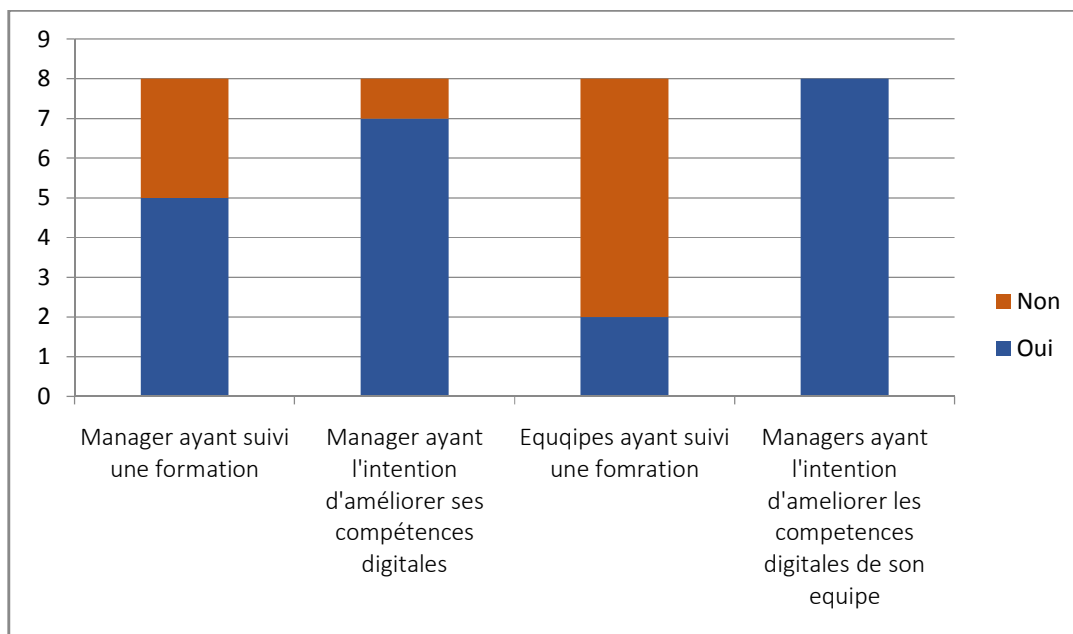
Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

digitalisation de l'entreprise suscite des craintes et des réticences tant en interne qu'en externe, la coopération est naturellement facilitée par la mise en place d'outils digitaux, le rôle d'un directeur correspond davantage à l'accompagnement et l'acculturation de l'ensemble des collaborateurs dans cette nouvelle donne technologique, afin de diminuer les potentielles incompréhensions et réticences qui constituerait un frein à la digitalisation.

Nous pouvons justifier cela, par une incompréhension de l'évolution du rôle managérial des directeurs, dans ce nouvel paradigme qu'est le digital. Ils partagent toujours une même vision statique traditionnelle de coordinateur hiérarchique alors que la digitalisation fait appel à une agilité managériale et à une coopération plus horizontale que possible.

Question 4 : Formation en digital.

Figure III.12 : Représentation graphique du nombre de managers et leurs équipes ayant suivi ou ayant l'intention de suivre des formations en digital.



Source : Nous-mêmes

Ce graphique démontre clairement l'incohérence quant à la formation des managers et de leurs équipes. Alors que 5 managers sur 8 ont suivi des formations dans le digital, seulement deux équipes ont pu bénéficier d'une formation digitale.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

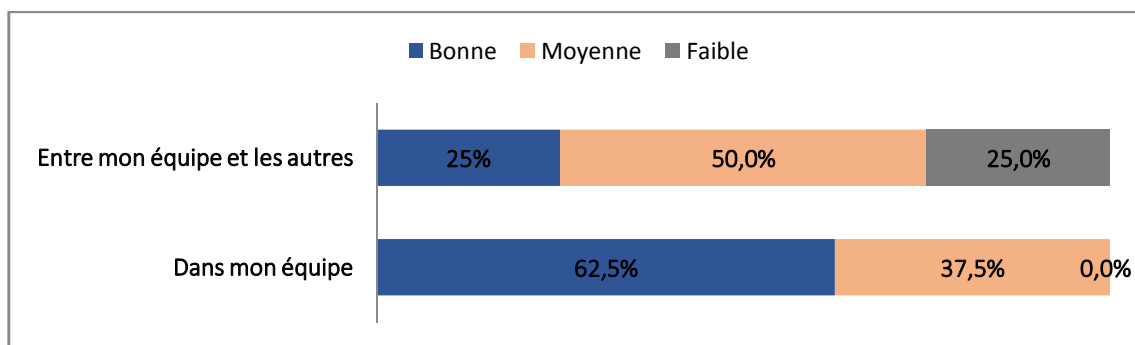
La formation dans le digital est primordiale au développement des compétences et l'expertise des collaborateurs mais également permet de réduire leurs incompréhensions et craintes ; aussi susciter leur intéressement quant au digital et ces répercussions sur leurs pratiques. Pour les dirigeants, elle est nécessaire en vue de projeter l'entreprise, leurs métiers et rôles ainsi de saisir les enjeux du digital afin de le considérer davantage comme une opportunité incroyable à mener qu'un risque à contrôler.

Il est fort probable que les dirigeants associent la formation à une nécessité d'allouer un budget conséquent pour se faire. Or, l'avènement du digital s'est accompagné de nouvelles méthodes et outils d'interaction et d'apprentissage ayant transformé la formation. Désormais, les MOOC et le E-learning présentent des avantages indéniables pour former de façon ciblée, efficace et à couts réduits voir gratuitement les individus.

Toutefois, l'ensemble des dirigeants partage une même intention d'améliorer les compétences de leurs équipes et les leurs également quant au digital. Il est impératif de concrétiser cette volonté notamment au travers des moyens innovants offerts par le monde digital.

Question 5 : Coopération entre les personnes.

Figure III.13 : Représentation graphique de la perception des managers quant à la coopération interne à Amana.



Source : Nous-mêmes

La moitié des dirigeants considèrent la coopération entre les équipes comme étant moyenne, tandis que l'autre moitié est partagée entre bonne et faible. La tendance ne demeure pas très différente au sein des équipes, bien que pour 62,5% des dirigeants jugeant la coopération de ces

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

dernières comme étant bonne, 37,5% trouvent que les membres de leur équipe coopèrent de façon moyenne. Ceci traduit un manque de communication et peut justifier une mauvaise coordination ainsi que des lacunes au déploiement efficace du digital, qui nécessite une bonne collaboration à tous les niveaux.

Question 6 : Apport du digital sur la coopération en entreprise.

Figure III.14 : Représentation graphique de la perception des managers quant à l'apport du digital sur la coopération en interne.

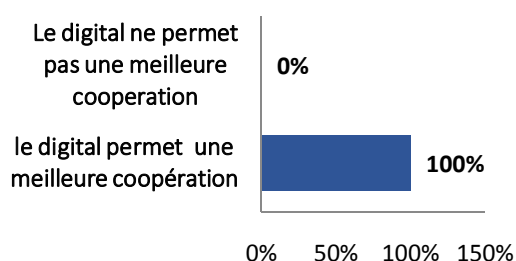


Tableau III.7: Perception des managers quant à l'apport du digital sur la coopération en interne.

	Effectif	%
Oui	8	100%
Non	0	0%
Total	8	100%

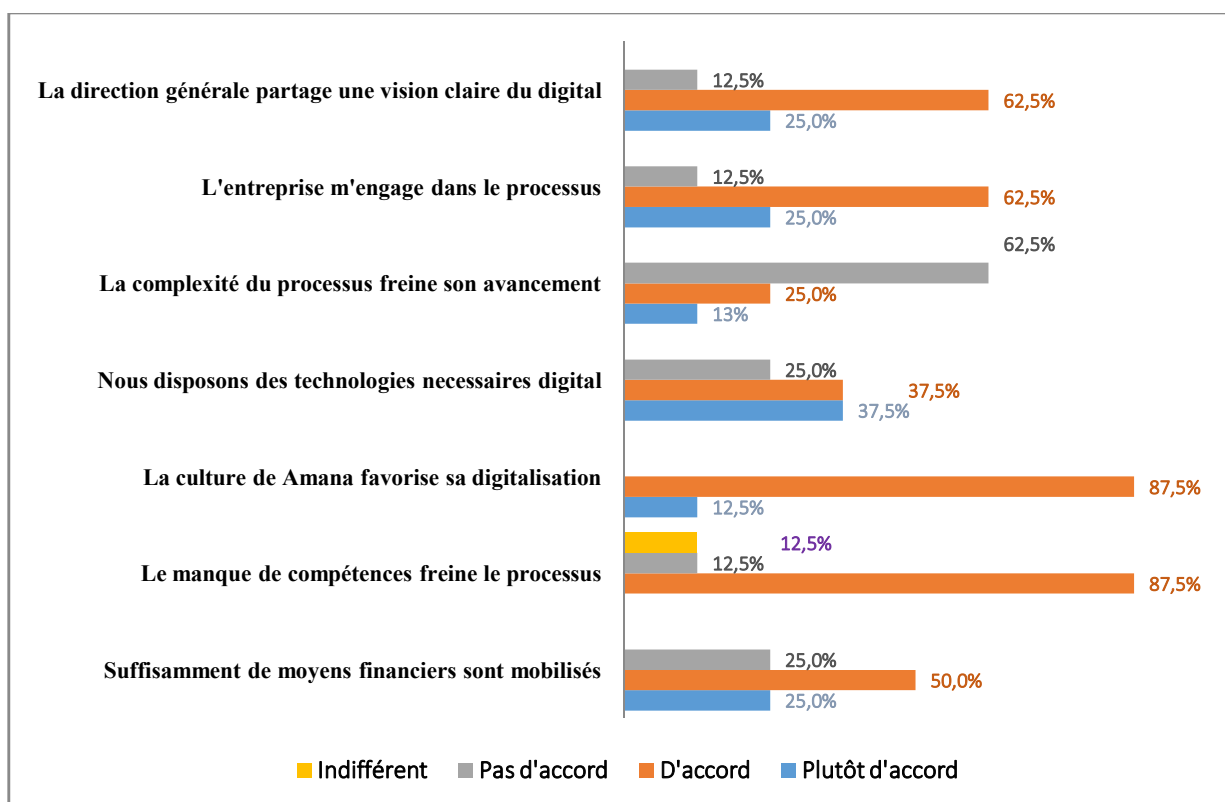
Source : Nous-mêmes

La totalité (100%) des directeurs interrogés identifie le digital comme un levier à une meilleure coopération au sein de l'entreprise. Témoinant ainsi de leur conscience quant à l'apport positif du digital sur la collaboration en organisation, il est nécessaire cependant de saisir cet avantage et de communiquer cette réflexion en interne afin que les collaborateurs puissent l'identifier et user efficacement des outils digitaux afin d'améliorer leurs coopération.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

Question 7 : Veuillez évaluer les propositions suivantes avec le processus de digitalisation.

Figure III.15: Représentation graphique du constat des managers quant au processus de digitalisation.



Source : Nous-mêmes

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

Tableau III.8 : Constat des managers quant au processus de digitalisation de Amana.

	Plutôt D'accord	D'accord	Pas d'accord	Indifférent	Total
Suffisamment de moyens financiers sont mobilisés	2	4	2	0	8
Le manque de compétences freine le processus	0	6	1	1	8
La culture de Amana favorise sa digitalisation	1	7	0	0	8
Nous disposons des technologies nécessaires digitales	3	3	2	0	8
La complexité du processus freine son avancement	1	2	6	0	8
L'entreprise m'engage dans le processus	2	5	1	0	8
La direction générale partage une vision claire du digital	2	5	1	0	8

Source : Nous-mêmes

Si la moitié des dirigeants (50%) estiment que suffisamment de moyens sont alloués pour parachever la digitalisation de l'entreprise, un quart (25%) sont de l'avis contraire et pareillement pour ceux qui sont mitigés (25%) n'affirmant pas totalement cette proposition.

Plus de la moitié des dirigeants 87% déclarent ne pas disposer des compétences requises pour le digital. Élément essentiel à une bonne digitalisation, le manque de compétences peut constituer un frein d'envergure auquel il faut remédier, l'employabilité et compétences des collaborateurs doit être assurée dans ce cas, des actions de formation nécessairement doivent être menées.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

Une même parole pour tous, la culture de l'entreprise favorise sa transformation digitale. Ce qui traduit leur appropriation de la culture de Amana bâtie sur des valeurs de développement continu et d'innovation et conscients de sa relation avec cette nouvelle révolution technologique.

Les avis quant à la disposition de l'entreprise de technologies digitales nécessaires sont différents mais cohérents. 37,5% des dirigeants affirment disposer des technologies requises et 37,5% sont partagés et répondent être plutôt d'accord, alors que 25% estiment ne pas disposer de suffisamment d'outils digitaux. On justifie cela par, une identification insuffisante des moyens dont disposent l'entreprise et leurs affiliation quant au digital.

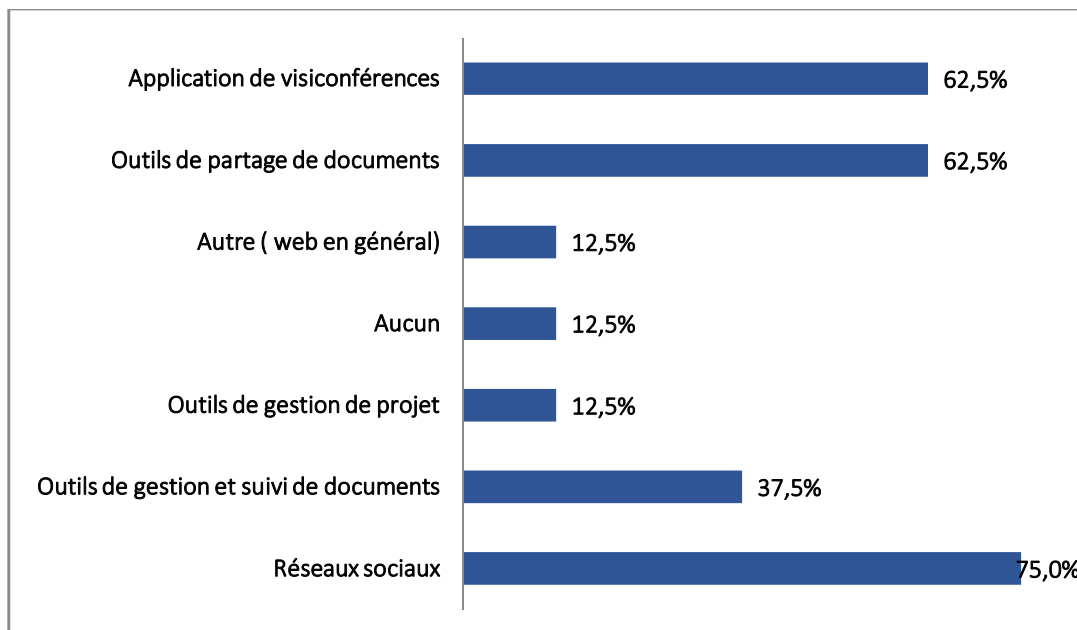
Majoritairement (62%), les dirigeants ne considèrent pas la complexité du processus de digitalisation comme étant un obstacle à la transformation de l'entreprise. 25% sont d'accord à affirmer le contraire. Ainsi, il est fort probable qu'ils n'aient pu identifier le risque encouru par la digitalisation et ses répercussions sur l'activité de l'entreprise. Le digital est un nouvel paradigme complexe qui bouscule fortement l'entreprise dans son ensemble, la transformer dans ce sens nécessite une identification claire et pointue des points de rupture et de changement sur les métiers, fonctions, comportements etc. Certes le processus est complexe, en être conscient est une nécessité afin de permettre une bonne digitalisation.

Enfin, bien que 62% des directeurs déclare que la direction général partage une vision claire du digital et les engage dans le processus. Cependant, la divergence de leurs réponses tout au long du questionnaire, permettra d'affirmer l'avis des 37% des dirigeants qui estiment que la direction générale ne partage pas une vision claire quant à la digitalisation de l'entreprise.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

Question 8 : Parmi ses outils, lesquels utilisez vous le plus en relation avec votre rôle de manager ?

Figure III.16: Représentation graphique des taux d'utilisation des outils digitaux par les dirigeants dans le rôle managérial.



Source : Nous-mêmes

L'usage des outils digitaux dans l'accomplissement des pratiques managériales des directeurs interrogés semble correct.

Les réseaux sociaux sont les plus fréquents (75%). Suivis par les outils de visioconférence et de partage de documents (62%), plus timide est l'utilisation des outils de gestion et suivi de documents (37%). Et finalement 12% soit un directeur sur huit (1/8) n'utilise aucun outil digital dans ses tâches managériales.

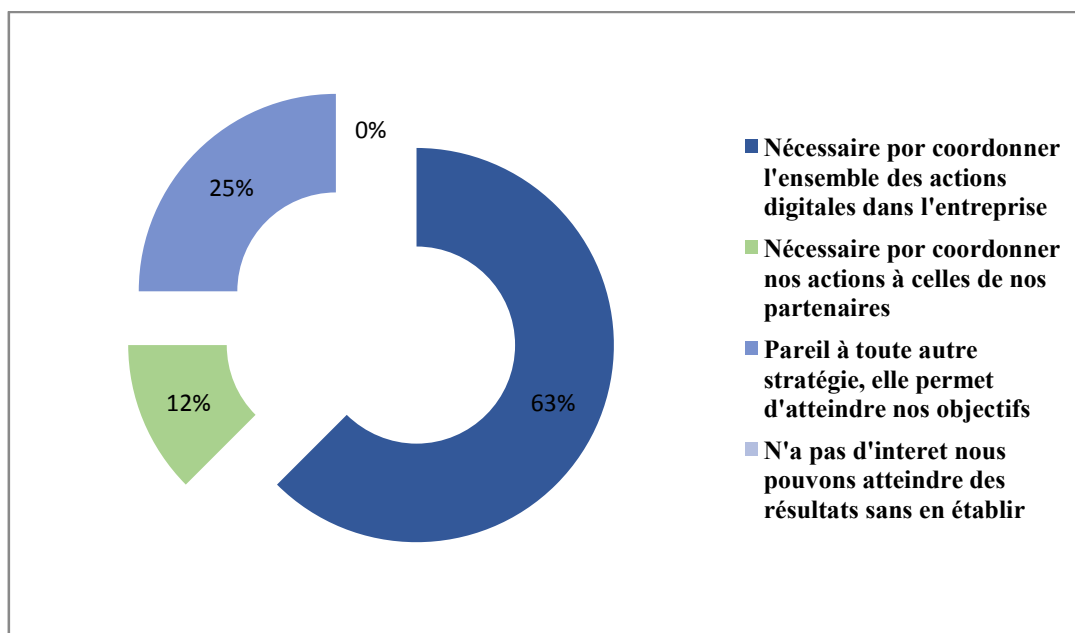
Nous pouvons dire que, les directeurs éprouvent une volonté d'utiliser certains outils notamment les réseaux sociaux dont la principale fonction est la communication et le divertissement. Toutefois, l'utilisation de technologies plus pratiques reste minimale d'autant plus que l'entreprise s'est investie dans plusieurs technologies afin de disposer d'éléments de qualité, et en temps réel

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

pour simplifier l'analyse et la prise de décision mais qui ne soient pas encore parfaitement intégrer dans les fonctions managériales. Ceci peut traduire également une banalisation des enjeux de du digital, voir une négligence de ses opportunités tant en interne pour optimiser la gestion et la performance, qu'en externe.

Question 9 : Une stratégie digitale globale...

Figure III.17 : Représentation graphique de la compréhension des dirigeants de la nécessité d'une stratégie digitale globale.



Source : Nous-mêmes

La pluparts des dirigeants (63%) estiment qu'une stratégie digitale globale est nécessaire à la coordination des actions dans l'entreprise. (25%) déclarent qu'elle n'est pas différente que tout autre stratégie, elle permet l'atteinte des objectifs arrêtés. Tandis que (12%), soit un seul directeur déclare qu'elle est nécessaire à la coordination des actions de l'entreprise à celles des partenaires.

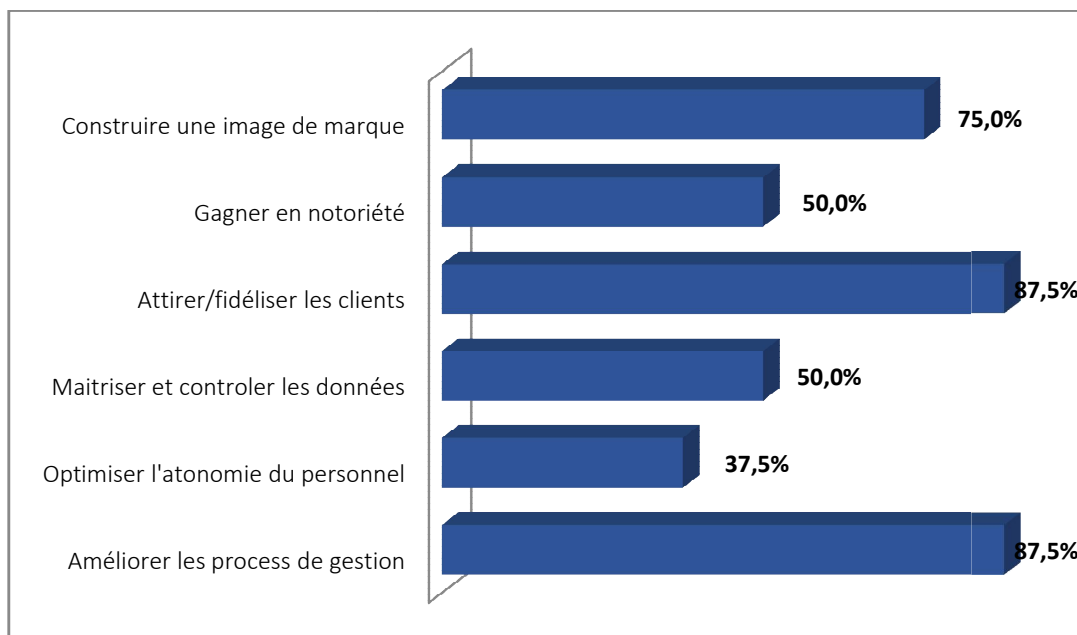
Nous pensons ainsi que les dirigeants affichent toujours une optique traditionnelle, et n'arrivent pas encore à projeter l'entreprise dans l'ère digitale, qui complexifie les rapports et oblige les entreprises à évoluer dans le sens de leur écosystème. La stratégie digitale globale est ainsi

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

essentielle afin de corrélérer l'ensemble des pratiques, usages et relations des acteurs économiques, dans ces mutations technologiques. Ceci traduit encore une fois l'absence d'une vision stratégique forte du digital partagée par tous.

Question 10 : Qu'attendez-vous de la digitalisation de Amana ?

Figure III.18 : Représentation graphique des objectifs liés à la digitalisation.



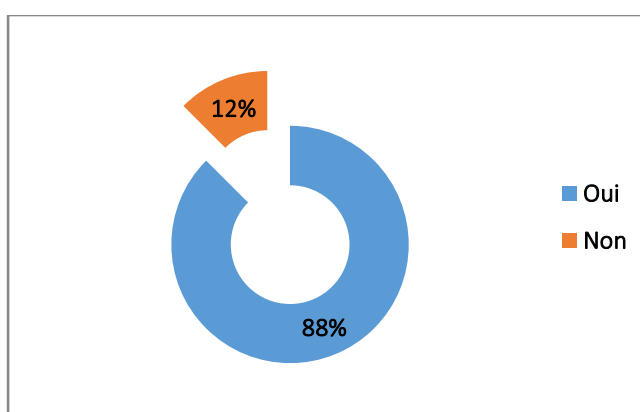
Source : Nous-mêmes

Majoritairement (87,5%), les dirigeants estiment que l'objectif du digital est d'améliorer les processus de gestion et d'attirer et fidéliser les clients. (75%) correspond à la construction d'une bonne image de marque et la moitié estime qu'il permet de gagner en notoriété également de gagner en notoriété. Cependant, seul (37%) aspirent une autonomie des équipes. Ainsi, la plupart des dirigeants sont conscients des innombrables opportunités offertes par le digital, et visent l'exploiter pour améliorer la gestion de l'entreprise et acquérir des clients.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

Question 11 : *Le digital représente-il un avantage concurrentiel ?*

Figure III.19: Représentation graphique de la compréhension de l'enjeu stratégique du digital



Source : Nous-mêmes

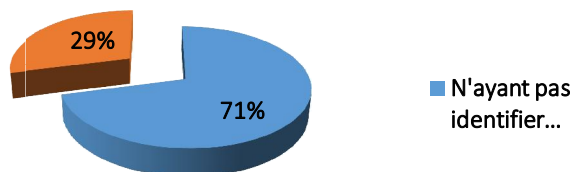
Question 11 : *Si oui, lequel ?*

Tableau III.9 : Identification de l'enjeu stratégique du digital par les dirigeants (%)

	Fréquences	%
Identification de l'avantage sur les couts	2	28,6%
Identification de l'avantage de différenciation	1	14,3%
Identification d'un double avantage	1	14,3%
N'ayant pas identifié l'avantage et autres propositions	5	71,4%
Total	7	

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

Figure III.20: Représentation graphique de la compréhension des managers de l'enjeu stratégique du digital.



Source : Nous-mêmes

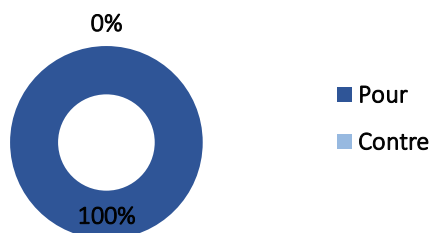
La majorité (87,5%) des directeurs estime que le digital constitue un avantage concurrentiel, et seul un directeur déclare le contraire.

Cependant, parmi les directeurs ayant affirmé que le digital est une source d'avantage contre les concurrents, (71%) n'ont pas identifié cet avantage. En contrepartie, deux dirigeants (28%) identifient le digital comme un levier pour la réduction des coûts, et l'un d'entre eux pense qu'il permet également de générer de la valeur chez les clients et donc une source de différenciation.

Ces résultats, nous mènent à penser qu'il est fort probable que les directeurs savent que le digital constitue un enjeu stratégique mais qu'ils n'en soient pas convaincus personnellement ou ne possèdent pas de connaissances suffisantes à ce sujet.

Question 12 : Etes vous pour ou contre la digitalisation de Amana ?

Figure III.21 : Représentation graphique du taux d'accord des dirigeants avec la digitalisation de



Source : Nous-mêmes

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

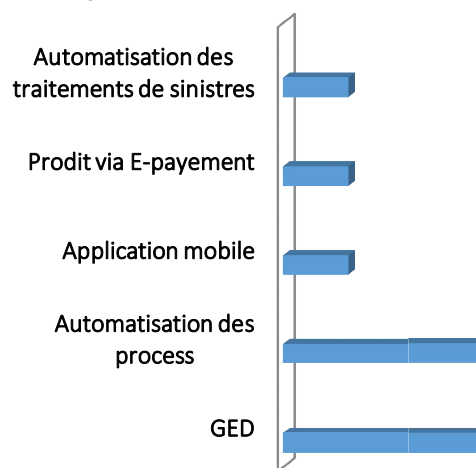
Ce graphique démontre clairement l'accord de la totalité (100%) des directeurs à digitaliser l'entreprise. Ce qui traduit, leur volonté à embrasser le changement et qu'il n'existe pas de réticences émanant de fortes craintes qui pourraient être à l'encontre de la digitalisation de l'entreprise.

Question 14 : Si vous êtes pour que souhaiteriez vous lancer ou améliorer dans le digital ?

Tableau III.10 : Actions à mener ou améliorer

	Fréquences	%
GED	3	60%
Automatisation des process inter-directions	3	60%
Autres (application, e-paiement, traitement de sinistre)	3	60%
Total	5	

Figure III.22: Représentation graphique des actions à mener/améliorer dans le digital.



Source : Nous-mêmes

Majoritairement (60%) les directeurs partagent les mêmes ambitions quant aux actions à améliorer ou lancer dans le digital. Ils estiment, qu'il est nécessaire de mettre en place l'automatisation des processus inter direction qui est essentiel à la simplification de la procédure de traitements des dossiers et l'élimination des freins hiérarchique notamment de coordination verticale. Ainsi, que pour la GED et la gestion des sinistres qui permettront en effet, de réduire le temps de traitement des documents et la fluidification des processus. La priorité est ainsi à ces deux solutions.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

Fiche signalétique :

- *Genre :*

Figure III.23 : Représentation graphique de la répartition des directeurs selon le sexe.

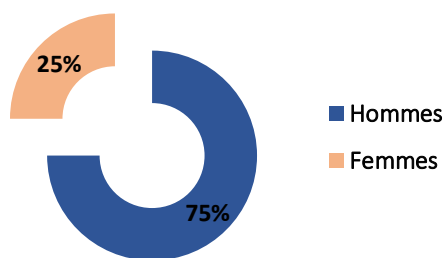


Tableau III.11: Répartition des directeurs selon le sexe.

	Nb	%
Homme	6	75%
Femme	2	25 %
Total	8	100%

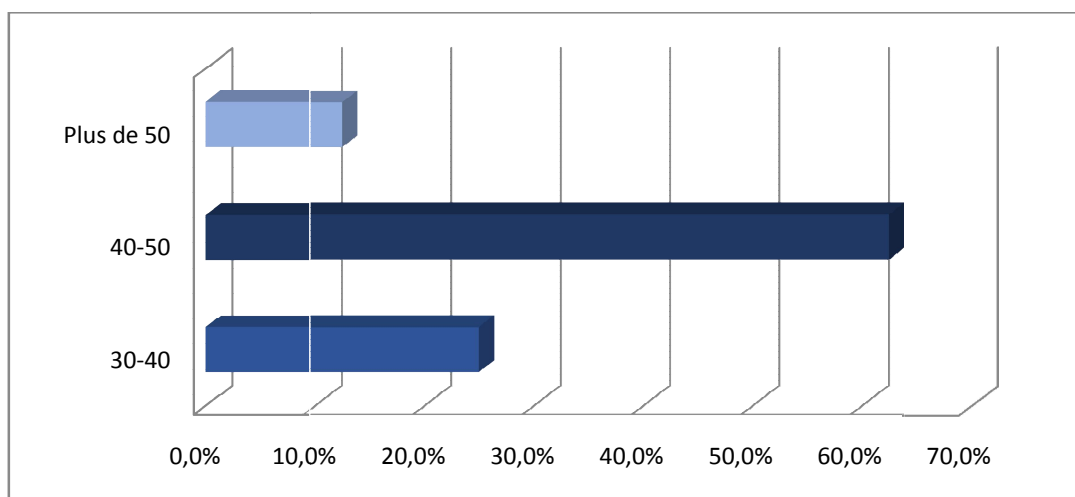
Source : Nous-mêmes

La ligne managériale de Amana est dominée par une présence masculine, 75% des directeurs sont des hommes.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

- **Tranche d'âge :**

Figure III.24 : Représentation graphique de la répartition des directeurs selon l'âge.

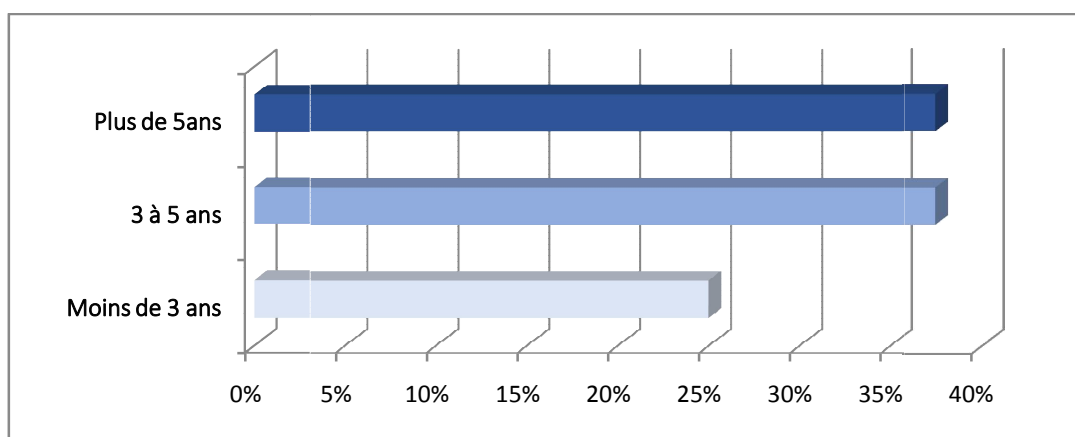


Source : Nous-mêmes

Globalement et de façon relative les directeurs sont jeunes, plus de 60% ont moins de 50ans. Un facteur essentiel pour maintenir une culture et une dynamique de développement et d'innovations technologiques.

- **Ancienneté :**

Figure III.25 : Représentation graphique de la répartition des dirigeants selon l'ancienneté.



Source : Nous-mêmes

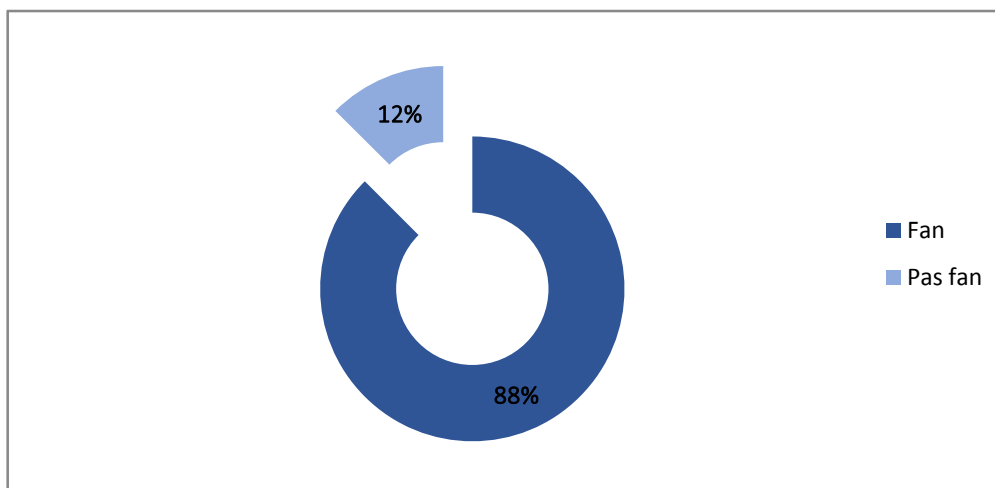
Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

Amana étant une entreprise relativement nouvelle, avec une existence de 8ans connaît une rotation moyenne des dirigeants. 37% des directeurs travaillent dans l'entreprise depuis plus de 5ans, et pareillement pour ceux qui occupent leur poste depuis 3 à 5ans. Seul 25% y travaille depuis moins de 3ans.

Nous pensons que, l'ancienneté dans un poste similaire peut être un facteur déterminant pour une bonne mise en place de la stratégie d'entreprise, les successions dans des postes de décision peuvent constituer un frein à la poursuite des démarches entamées antérieurement si les visions divergent.

- **Relation avec les technologies numériques :**

Figure III.26 : Représentation graphique de l'affinité des dirigeants aux nouvelles technologies.



Source : Nous-mêmes

Dans l'ensemble, la majorité des dirigeants estiment être à l'aise des nouvelles technologies 87,5% en sont fan. Seul un dirigeant affirme être à l'affût des nouvelles technologies. Ceci plaide en la faveur de la digitalisation, si les managers se sentent en confiance quant à l'utilisation des outils technologiques dans leur quotidien, il n'existe pas de risque majeur de réticence quant à la digitalisation de l'entreprise.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

Conclusion :

L'analyse des réflexions apportées par la ligne managériale nous conduit au constat suivant :

Il existe une forte incompréhension du digital, ainsi de son potentiel et ses dangers, les dirigeants ne se sont pas imprégnés les enjeux relatifs à la digitalisation tant pour l'évolution de leurs rôle ou celui de leurs équipes. Bien que la compagnie dispose des moyens et d'une culture favorisant sa digitalisation, le manque de compétences, de formations et coopération constituent un obstacle au bon déploiement.

Nous pouvons expliquer cela par le manque de partage d'une vision stratégique claire et du manque de communication top-down quant au potentiel stratégique du digital et ses répercussions sur l'activité de l'entreprise. Mais également, une mauvaise acculturation managériale qui empêche les directeurs d'acquérir la maturité digitale suffisante au bon accompagnement des collaborateurs, et qui leur permettra de se projeter dans des schémas fonctionnels propres au digital.

II.2.2.2. Entretien semi directif :

L'entretien que nous avons mené avec Monsieur Abdi le directeur général adjoint de Amana assurance s'est tenu Mardi 30 Avril 2019, à 10h40 pour une durée de 20minutes, dans son bureau et avait pour objectif de compléter de façon plus détaillée l'enquête menée avec les directeurs de la société, afin de mettre en relief la vision stratégique du Top management.

L'entretien s'est articulé sur deux axes : la vision du directeur quant au digital ainsi que son rôle dans cette démarche de digitalisation de l'entreprise.

Au travers d'un ensemble de questions dirigées dans le sens de notre recherche, le directeur a pu exprimer sa vision quant au digital ainsi que l'évolution de son rôle et de la société dans ce sens. Nous avons volontairement laissé une certaine liberté d'expression afin d'analyser son opinion et son comportement tout au long de cette rencontre.

Les déclarations de Monsieur le directeur général adjoint seront résumées dans ce qui suit.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

> **La relation du directeur avec le digital :**

Nommé depuis 2016, bien que ce ne fût son initiative de digitaliser la compagnie le directeur a assisté aux premiers chantiers enclenchés dans ce sens. Son rôle consistera à accompagner les équipes de la société, dont il pointe la prédisposition à consommer le digital, mais également l'absence de problèmes générationnels.

Toutefois, ils doivent préparer les équipes aux nouveaux équipements et à se défaire de leurs habitudes, ainsi il lui est nécessaire de travailler à inculquer cette culture digitale quitte à la bâtir et à faire accepter une ouverture à l'environnement et aux consommateurs, de ce fait l'accompagnement des collaborateurs et leur acculturation constituent un travail de fond qui va se faire !

> **Apport du digital pour la société, vision stratégique :**

Totalement conscient du défi du virage digital, et de la nécessité de s'y inscrire. Le digital constitue à son sens une arme redoutable, un avantage concurrentiel dont des retombées futures extraordinaires pour la société.

Cette vision est partagée et suffisamment de moyens sont alloués pour ce faire.

En ce qui concerne les risques, le directeur y voit plus d'avantage pour son activité notamment grâce au big data que des menaces, toutefois ils doivent œuvrer sereinement pour fournir un service de qualité afin d'éviter de nuire à leur réputation du fait de la vitesse de transmission des informations de nos jours.

Quant à l'évolution de la société, Amana progresse dans son marché au large potentiel, insuffisamment exploité, leurs ambitions sont grandes et des projets sont en cours mais il n'affiche pas grand intérêt aux partenariats avec des startups ou de développement d'incubateurs... qui ne constitue pas une préoccupation à ce jour mais une piste à creuser.

Toutefois, il vise à lancer des produits adaptés aux besoins et attentes des consommateurs, notamment dans le sens du digital avec de la prévention et des contrats personnalisés.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

Le directeur demeure serein quant à la position de la société face à ses concurrents. Vu la conjoncture et les difficultés inhérentes au marché des assurances en Algérie, il lui est primordial de sensibiliser davantage la population à consommer l'assurance et lui inculquer cette culture assurantielle, notamment par leur démarche de communication au travers des réseaux sociaux ainsi que les différents partenariats qui servent leur cause sociétale ainsi que la notoriété et l'image de la compagnie.

La stratégie digitale et à ce jour n'a pas été transcrite et partagée à tous les niveaux de la société, mais selon le directeur elle existe et plusieurs ateliers ont été organisés à ce sujet. Notamment, en marketing et communication digital où la campagne prévue pour 2018 ne s'est vu inscrite dans le programme de développement que cette année.

Cependant, le directeur affirme qu'il est nécessaire de mettre en place une stratégie digitale permettant de coordonner les actions en interne mais cela passerait par une mise en place totale de leurs systèmes d'information qui occupe une place majeure dans le management de la société.

L'objectif ultime est de digitaliser la compagnie à 100%, afin de fournir une expérience de bout en bout et une ouverture maximale. Or, les difficultés liées à l'écosystème de la société ne permettent pas de répondre à cette digitalisation.

En résumé, le directeur affiche une vision claire quant à l'enjeu de la digitalisation de la compagnie. Des difficultés environnementales et sociétales posent problème et des lacunes internes doivent faire l'objet d'une amélioration et un traitement particulier, ainsi qu'une acculturation des collaborateurs à ce nouvel écosystème numérique.

Finalement à notre sens, le directeur est conscient et convaincu du potentiel énorme du digital, qui constitue un avantage redoutable et de ses implications. Cependant, les risques et menaces qu'engage une digitalisation semblent ne pas avoir été suffisamment identifiés, tant au niveau interne qu'en externe.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

Conclusion du chapitre III :

Amana fut pionnière dans le digital, cependant il semble que dans ce domaine il ne suffit pas de devancer ses concurrents mais de bien faire. Chaque manquement, chaque mauvais pat peut avoir des répercussions majeures. La digitalisation se pense, s'analyse et se planifie, elle ne s'arrête pas à initier des mutations technologiques mais perdurer dans le temps, c'est une innovation continue qui nécessite un fort engagement managérial.

Suite à notre analyse de la société nous pouvons dire qu'un manque d'alignement managérial se dégage de l'analyse des réflexions des directeurs et celle du directeur général adjoint, ce qui mène à dire que la vision stratégique n'est pas partagée par tous, les directeurs ne sont pas totalement conscients de l'enjeu stratégique du digital et de ses implications quant à leur rôle, mais également des mutations en terme de management.

Ceci traduit un manque de communication qui permet d'impliquer et aligner l'ensemble des collaborateurs dans et sur une même vision, et leur permettre d'identifier la raison qui conduit l'entreprise à se digitaliser, si pour la plupart le digital constitue une force, peu d'entre eux arrivent à en identifier son caractère stratégique et d'en être convaincus.

D'autre part, la digitalisation de Amana correspond davantage à des initiatives distinctes de mise en place d'outils technologiques, qu'un ensemble indissociable permettant d'identifier une approche digitale globale.

Hormis la réflexion stratégique, nous expliquons cela par l'absence d'une démarche de conduite de changement. L'entreprise s'est lancée dans un terrain complexe et dynamique sans préparation préalable, aucune stratégie n'a été arrêtée, peu de formations et d'ateliers ont été organisés, mais notamment un manque de perspective de l'évolution de l'entreprise à l'aube de cette révolution constitue un frein à sa digitalisation.

Cependant, il n'est jamais trop tard pour bien faire. La conjoncture actuelle, dont le fort potentiel du secteur et le retard des concurrents sur ce domaine peut constituer un avantage afin de mieux se positionner. Amana dispose de technologies et de ressources humaines qui lui permettent de se hisser au rond des premiers.

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

Finalement disposer d'une vision stratégique aussi forte soit elle au niveau de la direction générale ne suffit pas à la réussite de la digitalisation, cette dernière doit faire l'objet d'une communication continue à tous les niveaux de l'entreprise en premier lieu, puis en externe avec les différents partenaires.

Il est également nécessaire d'identifier clairement le digital, la façon dont il affecte l'entreprise dans sa globalité (positionnement, évolution etc.) en premier lieu, puis de façon plus individualisée de chaque composante (fonctions, processus, organisation, humain, client, partenaire etc.), afin de préparer au mieux les mutations, les réticences et les obstacles engendrés à cet effet.

Et enfin, la digitalisation ne s'arrête pas à l'installation des derniers outils, il est nécessaire de faire évoluer les collaborateurs, les impliquer et les engager dans cette nouvelle culture d'innovation permanent. Il ne sert à rien d'être pionniers si le management n'évolue pas au même rythme.

Quant à notre modeste expérience, et analyse de l'entreprise nous pouvons recommander ce qui suit :

- En premier lieu redéfinir clairement la vision stratégique du digital à travers l'identification de l'impact de la digitalisation sur l'entreprise, ses enjeux (opportunités/menaces) et les perspectives d'évolution de l'entreprise dans cette nouvelle ère, et de la diffuser à tous les niveaux de l'entreprise.
- Auditer l'entreprise dans son ensemble (Technologies, compétences, organisation, perception des clients externes etc.), afin d'identifier son potentiel, les moyens dont elle dispose (humains et matériels), les peurs, le périmètre des résistances et l'insatisfaction interne et externe. Ainsi, disposer d'une base pour corriger ses faiblesses et se préparer à affronter les menaces liées à son écosystème.
- Des séances de brainstorming peuvent être organisées dans ce sens, elles permettront de favoriser l'échange et la création d'idées et de solutions adéquates tout en générant un

Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.

sentiment fort de participation des employés à la prise de décision et de résolution de problèmes ce qui favorisera leur engagement et implication au projet.

- Définir formellement la stratégie digitale globale, opérer une phase d'expérimentation et généraliser et accélérer la croissance d'une culture digitale, à travers une communication positive et inspirante, ainsi qu'en favorisant la collaboration des différentes équipes, notamment rapprocher les départements informatique, marketing et techniques).
- Acculturer les managers au digital, et les réunir autour d'une même vision forte et convaincante qu'ils partageront à leur tour à l'ensemble de leurs équipes, et accompagner chaque collaborateur dans son adaptation à ce nouveau modèle, et sa montée en compétences, notamment à travers plus de formation (MOOC, e-Learning, digital days, événements liés au digital etc.)
- Casser les silos, et favoriser la collaboration et l'agilité entre les départements, et avec la direction générale qui doit être à l'écoute, favorise l'autonomie, la confiance ainsi que la communication transversale notamment par des processus automatisés inter-direction.
- Et si l'aplatissement de la hiérarchie et la suppression de pouvoir n'est pas encore envisageable pour nos entreprises, la question ne doit pas être omise de la vision stratégique, il est nécessaire de se préparer à une ouverture naturelle en phase avec la digitalisation vers une entreprise libérée.
- Favoriser l'innovation à travers des partenariats avec les startups, les incubateurs, les grandes écoles de commerces permettant de faire collaborer la génération digitale native aux anciennes générations.
- Différencier l'offre à travers une meilleure connaissance client, fournir une meilleure expérience client : Plus de proximité (une meilleure communication axée sur la transparence, la lisibilité et la confiance, nourrir les conversations avec plus d'humanisme

et d'empathie, mettre en place un chat-bot, réagir aux réclamations et accompagner les prospects dans leurs moments de vie), fournir des offres modulables et personnalisées, faire émerger une forte identité numérique,

- Améliorer les actions marketing et la communication notamment à travers les réseaux sociaux (animer les pages, améliorer la publicité par des concours, des actions de parrainage, faire du storytelling...)
- Faire un meilleur usage des processus digitalisés, peu exploités notamment Nova net qui peut constituer une base pour des analyses Big data, déployer la GED et y acculturer les collaborateurs, mettre en place une plateforme style application d'échange et de collaboration, le mieux serait qu'elle soit créée par les employés.

Finalement, nous pensons que Amana devra concentrer ses efforts sur le renforcement de la culture digitale et à développer la capacité des collaborateurs notamment les managers à être eux-mêmes acteurs de la transformation de l'entreprise. Une fois l'aspect humain maîtrisé, les résistances bannies et la vision ancrée, l'environnement sera propice au développement naturel de l'innovation et des outils digitaux.

Conclusion générale

Conclusion générale :

La digitalisation bien qu'inévitable, et en dépit de son énorme potentiel de pérennisation de l'entreprise, demeure à ce jour mal anticipée, incomprise et soumise à une mauvaise gestion, les managers se trouvent désemparés et tentent tant bien que mal de rattraper leurs retards.

Cette recherche avait pour ambitions d'analyser le management à l'ère digitale, ainsi l'importance de la contribution managériale dans la réussite de cette nouvelle révolution. En d'autres termes, cela implique une exploration des enjeux stratégiques du digital, le rôle du manager dans sa mise en œuvre ainsi que l'évolution du management dans cette nouvelle ère.

Ces objectifs ont été concrétisés à travers des investigations sur terrain impliquant une analyse des réflexions et comportements managériaux quant au digital, ses implications, ses enjeux et sa réalité en entreprise.

Pour orienter notre recherche nous nous sommes basées sur l'ensemble des hypothèses que nous avons pu confirmer ou infirmer comme suit :

D'après nos recherches théoriques, les observations et résultats obtenus dans le cadre pratique, nous sommes arrivées à conclure que le digital est un véritable levier de compétitivité et d'amélioration de la performance interne et externe, et est un axe essentiel pour pérenniser l'activité de l'entreprise dans le contexte de la révolution actuelle. Ses enjeux une fois identifiés permettent de nourrir une vision stratégique qui animera toutes les actions effectuées dans ce sens. Ce qui **confirme** l'hypothèse qui stipule que « **Le digital est un levier de compétitivité, ses avantages distinctifs animent la vision stratégique des managers** »

D'autre part, le digital est un changement paradoxal qui nécessite une démarche fondée et étudiée en vue de sa mise en œuvre, le rôle des managers à ce sens est primordial afin de mener à bien la transition, porteurs de la vision et acteurs fondamentaux du changement, ils doivent véhiculer la nouvelle culture et y engager l'ensemble des partenaires. Ceci implique que l'hypothèse suivante « **Le Manager initie la stratégie de digitalisation et accompagne ses équipes dans l'intégration de cette nouvelle donne technologique.** » Est **partiellement correcte.**

Finalement, le digital impose une réadaptation de la posture managériale et de réinventer certains modèles en développant une forme de leadership global, c'est la top-ligne qui est fortement impactée par la digitalisation, le management doit évoluer et se révolutionner dans le sens de l'agilité. Ainsi l'hypothèse « **Le management s'adapte à l'évolution digitale.** » est partiellement **correcte**.

La réalisation de cette recherche a été faite au dépend de certaines lacunes dont :

- Le manque d'ouvrages qui traitent le digital dans son approche stratégique et managériale.
- Le manque de connaissances pédagogiques qui se rapportent au digital.
- La limitation dans le temps, de par la difficulté d'obtention d'un accord d'effectuation du stage pratique, notamment de la nouveauté du thème pour les entreprises algériennes.

Toutefois, nous osons espérer que notre contribution fut utile, et que ce modeste travail ait atteint ses objectifs, notamment qu'il puisse être une base pour des recherches ultérieures.

Enfin, la digitalisation demeure un domaine largement paradoxal, bénéfique mais contraignante, complexe mais nécessaire, finalement modulable selon la vision stratégique et propre au contexte de chaque entreprise.



Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages :

- AUBERGER.G, BENZAKOUR.S, GREGOIRE.J et MEYNLE.T, **21 clés pour activer la transformation numérique de votre entreprise: vous n'arrêterez pas la vague apprenez à la surfer**, Eyrolles, Paris, 2017.
- AUTISSIER.D, **Du changement à la transformation: Stratégie et pilotage de transformation**, Dunod, Paris, 2018.
- AUTISSIER.D, LANGE.A et HOULIERE.S, **Penser digital: les RH au cœur de la dynamique de transformation**, EYROLLES, Paris, 2017.
- BATAT.W, **Concevoir et améliorer l'expérience client digitale**, EYROLLES, Paris, 2018.
- BAYNAST.A, LENDREVIE.J et LEVY.J, **Mercator : tout le marketing à l'ère digitale!**, DUNOD, 12^{ème} édition, Paris, 2017.
- BODY.L et TALLEC.C, **L'expérience client**, EYROLLES, Paris, 2015.
- BULHART. F, FAVOREAU.C et GHERRA. S, **STRATEGIE**, DUNOD, Paris, 2017.
- CHABANI. S et OUACHRINE.H, **Guide de méthodologie de la recherche en science sociale**, ND, 2eme édition, ND.
- DELORME.P et DJELLALIL.J, **Transformation digitale : Saisir les opportunités du numériques pour les entreprises**, DUNOD Paris, 2015.
- DORKENOO.C, CRESPIA.A, LOMBARDO.L et autres, **Réussir la transformation digitale : RH, marketing, data, logistique**, EYROLLES, Paris, 2016.

- GAYET.C et XAVIER.M, **Web marketing et communication digitale : 60 outils pour communiquer efficacement auprès des cibles**, VUIBERT, Paris, 2016.
- HADJADJ.R.D, **Leader 3.0: Préserver l'équilibre entre les relations humaines et le monde digital**, AFNOR, La Plaine Saint-Denis, 2018.
- JULIEN.A et GAUTIER.A, **Marketing de la banque et de l'assurance: le digital au cœur de la relation client**, DUNOD, 2eme édition, Paris, 2018.
- LEHMAN-ORTHEGA.L, LEROY.F, GARETTE.B, **STRATEGOR : toute la stratégie d'entreprise**, DUNOD, 7eme édition, Paris, 2016.
- MARRONE.R et GALLIC.C, **Le grand livre du marketing digital**, DUNOD, Paris 2018.
- METAIS.E et AUTISSIER.D, **LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : Les bonnes pratiques - Axa, Pernod Ricard, Sanofi France, Schneider Electric, les Echos**, EYROLLES, Paris, 2016.
- OVAZZA.Y, **Comment construire une stratégie digitale ?**, BUTTERCAKE, ND, 2011.
- POMMERAY.D, **Le plan marketing communication digital**, DUNOD, PARIS, 2016.
- REY-MILLET.I et REY-MILLET.F, **MANAGEMENT GAME 2: Les nouvelles règles du jeu pour manager à l'heure du digitale**, ALISIO, Paris, 2017.
- RIOU.N, **LE CONSOMMATEUR DIGITAL: les nouvelles approches pour le séduire**, EYROLLES, Paris, 2017.
- SCHAEFFER.E, **Industrie X.O : Créer de la valeur à l'ère du digital**, EYROLLES, Paris, 2017.
- VIVIER.E et DUCREY.V, **Le guide de la transformation digitale: la méthode des 6 chantiers pour réussir votre transformation**, EYROLLES, 2eme édition, Paris, 2019.

2. Revues et périodiques :

- BAUDOIN.E, BERGER-DOUCE.S, BESSON.M Et autres, **ENTREPRISE DU FUTUR : les enjeux de la transformation numérique**, Institut Mines-Telecom, Paris, 2016.
- Conseil national de l'assurance, « **la digitalisation de l'expérience client : enjeu central pour les assurances** », in revue de l'assurance, N°22, Juillet à septembre 2018.

3. Travaux universitaires :

- ELGHANDJA. D, **Transformation digitale de l'entreprise algérienne**, mémoire de master en sciences commerciales (Option : management et entrepreneuriat), Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, Juin 2017.
- LAMARI. S, **L'impact des stratégies digitales sur la performance des consommateurs**, mémoire de master en sciences commerciales (Option : marketing), Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, Juin 2017.
- MESTOUR. N, **Impact des TIC sur le processus de décision stratégique : Une étude basée sur un échantillon des PME Algériennes dans le secteur des services**, Mémoire de Magister (Option : Stratégie), Université d'Oran, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion, et des sciences commerciales, Ecole Doctorale d'Economie et de Management, 2011.

4. Rapports :

- Deloitte, *Baromètre de la maturité digitale des entreprises africaines*, Octobre 2017.
- Deloitte, *Le DRH au Cœur de la tourmente digitale de l'entreprise*, Mai 2016.
- Deloitte, *Tendances assurances 2018 : au-delà de l'insurtech quel futur pour les assureurs*, 2018.

- Deloitte, *Transformation digitale : quels impacts pour les assurances en Afrique francophone*, 17 février 2016.
- We are social, *Digital 2019*, rapport 2019.
- We are social, *Digital in northan Africa*, rapport 2018.

5. Textes réglementaires:

- Lois N°18-05 du 24 chaabane 1439 correspondant au 10 mai 2018 relative au commerce électronique.

6. Sites web :

- [http/ : www.amana.dz](http://www.amana.dz) (consulté le 29/04/2019 à 15h47).
- [http/ : www.business.lesechos.fr](http://www.business.lesechos.fr) (publié le 12/06/2017, consulté le 16/03/2019 à 18h34).

7. Autres :

- HERNANDEZ.N, **Comment digitaliser l'entreprise**, 360learning, ND.
- L'ECONOMISTE, **LE RENDEZ VOUS DES ENTREPRISES : Stratégie digitale des entreprises**, Supplément du 9 mars 2017.
- OLIVER WYMAN, **Révolution digitale : nouvelles expériences, nouveaux modèles économiques, nouvelles transformations**, Paris ,2014.
- PETIT.C, **Les entreprises face au défi de la digitalisation**, 5eme journée de la gouvernance des entreprises publiques, IDHEAP, Jeudi 9 novembre 2017.



ANNEXES

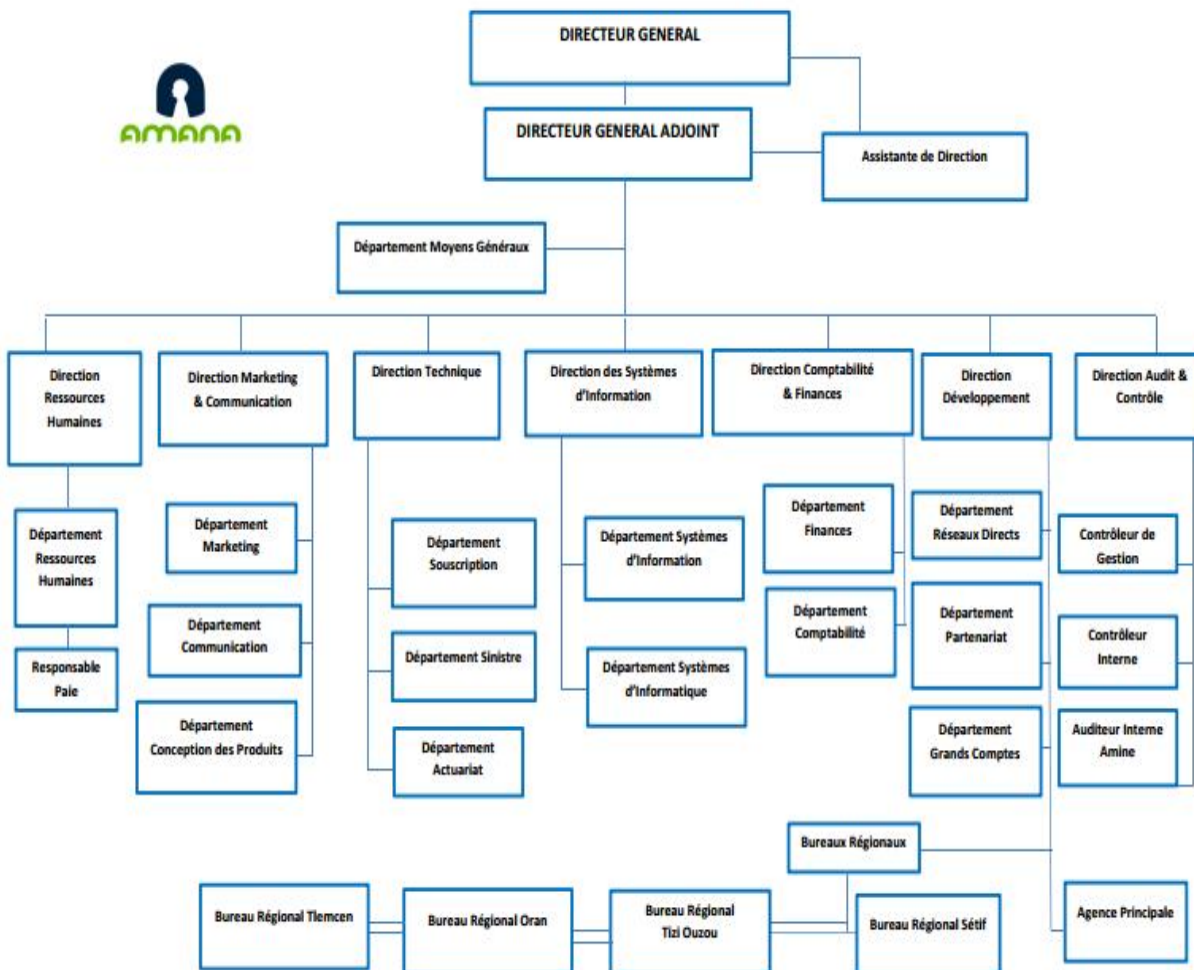
Liste des annexes :

Annexe 01 : Organigramme de AMANA assurance.

Annexe 02 : Questionnaire dirigeants.

Annexes 03 : Entretien semi-directif.

ORGANIGRAMME AMANA (SAPS.SPA)



Le digital et vous

Ce présent questionnaire a été élaboré dans le but d'analyser le portage du digital par la ligne managériale, dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude en "Management et entrepreneuriat".

Je vous prie de bien vouloir nous consacrer quelques minutes, afin d'exprimer votre opinion quant à votre expérience à AMANA.

*Obligatoire

1. Selon vous, le digital représente: *

Plusieurs réponses possibles.

- L'intégration d'outils technologiques dans vos pratiques professionnelles au quotidien
- Un ensemble de technologies au service de la relation avec les clients de l'entreprise
- Un ensemble de technologies au service de la coopération entre l'entreprise et ses partenaires
- Une simple évolution des outils informatiques de l'entreprise
- L'ensemble des actions qu'effectue l'entreprise sur le web (portail web, réseaux sociaux...)
- Une nouvelle tendance

2. A moyen et long terme le digital : *

Plusieurs réponses possibles.

- Implique une transformation globale de nos pratiques
- Implique une transformation partielle de nos pratiques
- N'implique pas de transformation de nos pratiques

3. Comment voyez vous l'évolution de votre rôle de manager face à la digitalisation? *

Une seule réponse possible.

- Accompagnateur de transformation
- Facilitateur de coopération
- Contrôleur à distance
- Aucune
- Autre : _____

4. Formation en digital **Une seule réponse possible par ligne.*

	Oui	Non
Avez-vous suivi une formation en digital?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avez-vous l'intention d'améliorer vos compétences en digital?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vos collaborateurs ont-ils suivi une formation en digital?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avez vous l'intention d'améliorer leurs compétences en digital?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Veuillez estimer le niveau de coopération entre les personnes **Plusieurs réponses possibles.*

	Bonne	Moyenne	Faible
Dans mon équipes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entre mon équipes et les autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Pensez vous que le digital permet une meilleure coopération?*Plusieurs réponses possibles.*

- Oui
- Non

7. Veuillez évaluer la relation des propositions suivantes avec le processus de digitalisation **Plusieurs réponses possibles.*

	Plutot d'accord	D'accord	Pas d'accord	Indifférent
Suffisamment de moyens financiers sont mobilisés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise m'engage dans le processus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le manque de compétences freine le processus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La culture de l'Amana favorise sa digitalisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La complexité du processus freine son avancement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous disposons des technologies nécessaire au digital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La direction générale partage une vision claire du digital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Parmi ces outils, lesquels utilisez vous le plus en relation avec votre rôle de manager? **Plusieurs réponses possibles.*

- Réseaux sociaux (facebook, linkedin...)
- Application de visioconférences (ex: skype)
- Outils de gestion et suivi de documents (GED, Sage)
- Outils de partage de documents (Google drive, dropbox...)
- Outils de gestion de projet (ex :Ms project)

9. Une stratégie digitale globale: *

Une seule réponse possible.

- Est nécessaire pour coordonner l'ensemble des actions digitales dans l'entreprise
- Est nécessaire pour coordonner nos actions à ceux de nos partenaires
- Pareil à tout autre stratégie, elle permet d'atteindre nos objectifs
- N'a pas d'intérêt, nous pouvons atteindre des résultats sans en établir

10. Qu'attendez vous de la digitalisation d'Amana? (Objectifs) *

*Veillez cocher les 3 réponses les plus pertinentes à votre sens
Plusieurs réponses possibles.*

- Améliorer vos processus de gestion
- Optimiser l'autonomie du personnel
- Maîtriser et contrôler les données
- Attirer/fidéliser vos clients
- Gagner en notoriété
- Construire une image de marque moderne
- Autre : _____

11. Le digital constitue-t-il un avantage concurrentiel? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

12. Si oui, selon vous lequel?

13. Etes vous pour ou contre la digitalisation de AMANA? *

Une seule réponse possible.

- Pour
- Contre

14. Si vous êtes contre, pourquoi?

15. Si vous êtes pour, que souhaiteriez vous lancer ou améliorer dans le digital ?

Outils qui vous faciliteraient l'accomplissement de vos tâches, ou tout autre action nécessaire à votre rôle de manager

Fiche signalétique

16. Vous êtes? *

Plusieurs réponses possibles.

- Homme
 Femme

17. Quel âge avez vous? *

Plusieurs réponses possibles.

- 30-40
 40-50
 50 et plus

18. Depuis quand travaillez vous à AMANA? *

Plusieurs réponses possibles.

- Moins de 3ans
 3-5 ans
 Plus de 5ans

19. Estimez vous être un (e) fan d'informatique ou à l'affût des nouveautés numériques?

Plusieurs réponses possibles.

- Fan
 Pas fan

Entretien semi directif

Présentation de l'étude :

Le cadre, l'objectif, code de déontologie.

Questions :

- 1- Bonjour monsieur Abdi, vous êtes le directeur général adjoint de Amana depuis ... ?**
Depuis mars 2016, je gère la société avec Monsieur Olivier de la GUERONNIERE la société.

Donc vous étiez présent dès les débuts de la digitalisation de la société ?

Et bah des les premiers pas de la digitalisation effectivement, bien que le terrain était déjà préparé pour ça, je ne peux dire que j'ai ramené le digital avec moi car les travaux avaient débutés en 2015 voir en 2014.

- 2- Le digital transforme l'écosystème et révolutionne l'économie quel en est l'enjeu pour Amana à ce stade ?**

Absolument, le digital de nos jours est devenu une arme redoutable je dirai à double tranchant, dans le sens ou on ne s'inscrit pas nous nous mettons en danger et puis si on s'y inscrit ceci évidemment constitue un challenge, ça demande de prévoir des changements au niveau de l'entreprise, des moyens et une attention particulière pour la mise en œuvre mais également préparer les équipes aux nouveaux équipements ainsi de se défaire de certaines habitudes.

- 3- Donc comment pensez-vous accompagner vos équipes ?**

Nous avons à Amana un avantage de taille, en disposant des équipes de jeunes, c'est-à-dire qu'elles sont prêtes à la consommation du digital autrement dit nous n'avons pas de problèmes générationnels générant des résistances à cette nouvelle façon de faire. Donc sur ce plan nous avons une longueur d'avance, mais nécessairement malgré cette population jeune qui constitue Amana, nous allons travailler évidemment à accepter de s'ouvrir aux consommateurs de manière générale, à l'environnement à travers le digital, quitte à bâtir notre culture en tant qu'algériens, bien que le digital soit une nécessité.

Mais il y a une normalisation et une acceptation de l'usage digital, si vous voyez les chiffres l'Algérie s'est classée 20eme en termes de croissance de l'utilisation du digital début 2019, notamment en création de startups et d'application ce qui signifie que nous sommes ouverts à cette nouvelle ère.

Absolument, ceci est valable pour Amana et ses projets futurs qui s'inscrivent dans cette démarche. C'est vrai que l'Algérie et comme à chaque fois nous impressionne, nous sommes capables de faire des sauts très importants, comme dans le passé avec l'expérience du mobile.

Maintenant c'est les objets connectés...

Oui les objets connectés, les réseaux sociaux notamment Facebook, ces dernières années nous avons assisté à une accélération extraordinaire pour laquelle nous sommes appelés à s'inscrire.

4- Toutefois, nous avons pu constater certains blocages notamment des réticences au niveau de Amana, Pourquoi ? Ne pensez-vous pas qu'ils sont induits par l'absence d'une stratégie digitale globale?

Alors stratégie globale dans le domaine de la digitalisation, moi je dirai qu'il y a une stratégie, peut être qu'elle n'est pas écrite quelque part, mais sachez que nous avons déjà organisé des ateliers à ce sujet par le passé, et en voulant d'abord exploiter le maximum en marketing et communication digitale et pour 2019 nous avons inscrit dans notre plan de développement une campagne digitale à savoir pour les réseaux sociaux.

Mais pas que, il faudrait une stratégie pour coordonner les actions en interne etc.

Oui nécessairement, comme vous le savez le management interne est étroitement lié au système d'informations. Aujourd'hui, Amana est une jeune société qui a démarré ses activités en 2011 et nous n'avons toujours pas fini de construire notre système d'informations. Certainement, nous allons voir dans les mois/années à venir un développement dans ce sens dans nos procès notamment pour la GED qui n'est pas encore mis en place mais nous sommes dans cette direction.

Mais pour être digitalisée à 100% ce qui correspond à l'objectif qu'on souhaite atteindre, pour nous permettre une facilité de travail mais aussi de piloter la société de la manière la plus efficiente et aussi l'objectif ultime est cette relation que nous avons avec le client, afin de permettre une ouverture maximale.

5- Alors vous tendez à digitaliser totalement vos pratiques ou maintenir un mixe traditionnel-digital ?

Chaque activité a ses spécificités. Aujourd'hui nous gérons cette aspect en tenant compte des contraintes notamment en premier lieu réglementaires où nous devons évoluer au même rythme que certaines administrations dont le fisc, les banques et certaines entreprises avec lesquelles nous travaillons. Amana évolue dans un écosystème, ou elle doit tenir compte des contraintes même si nous voulons arriver à la pointe de la digitalisation, ça prendra nécessairement du temps compte tenu des obstacles.

6- Le considérez-vous comme un avantage concurrentiel ?

Le digital, nécessairement.

En êtes vous convaincu ?

Oui très convaincu, le digital viendra pour Amana et ses retombés vont être extraordinaires pour notre société.

Quels en sont les risques ?

Nous sommes des assureurs, nous gérons les risques et nous devons être à la hauteur de gérer ces risques la, à toute mécanique nouvelle des outils nouveaux.

Vous avez parlé de fraudes, évidemment nous allons être en mesure de mieux les gérer. Au contraire la fraude existe et on n'arrive pas à la localiser, le digital sera un outil d'aide pour analyser et faire des rapprochements de façon plus rapide, et aussi nous auront plus de précision. Aujourd'hui, la data permet énormément de choses, elle nous permettra d'élaborer nos produits, nos tarifs et pourquoi pas adapter nos produits aux comportements.

Des contrats personnalisés, de la prévention... ?

Oui, aussi mettre en place des outils qui vont permettre de compenser les aspects négatifs par des aspects positifs.

7- Comment voyez vous l'évolution de Amana?

D'une manière générale Amana progresse dans son marché sur tous les plans, nous avons des ambitions et le potentiel du marché est très important, nous avons des compartiments de nos métiers que nous n'avons pas exploités aujourd'hui et je dirai même que nous exploitons très peu.

Vos concurrents vous ont devancé, prenons l'exemple de Caarama ou Axa qui viennent de lancer de nouveaux produits...

Ecoutez, je ne peux critiquer nos concurrents au contraire ça nous sert d'expérience. Nous avons été copiés pour l'e-paiement et ça a servi pour tout le marché. Nous préférons travailler sereinement et voulons bâtir quelque chose de solide.

Aujourd'hui, le marché manque cruellement d'une culture d'assurance, et nous devons donc plutôt commencer par des campagnes de sensibilisation et d'informations, afin de tisser des liens fort avec le consommateur et lui tard proposer des produits qui puissent l'intéresser.

Chaque société a sa propre stratégie, et Amana ne souhaite pas lancer des produits dans le sens de la communication mais plutôt proposer des produits avec un business plan dont nous devons investir et percevoir les fruits.

Que souhaiteriez-vous apporter au marché ?

Nous travaillons actuellement sur plusieurs axes que je vais bien évidemment pas dévoiler, mais nous avons des réponses au marché, à nos consommateurs et nous souhaiterions apporter ce qui intéresse le citoyen algérien et anticiper ses besoins.

8- Un intérêt pour les startups ?

Nous n'avons pas d'expérience en ce qui les concerne mais ça reste une piste à exploiter. Axa par exemple ont conclut un partenariat avec Yassir, ils font également partie de l'incubateur de Sidi abdellah, et organisent des business day challenge avec les grandes écoles...

Oui, il faut le dire nous n'avons pas la taille d'Axa sur le plan mondiale et chaque entreprise a ses préoccupations. Toutefois, la piste des startups reste dans nos pensées, notamment en ce qui concerne le digital.

9- Et enfin, quelle est la raison d'être de Amana et comment le digital y contribue ?

Alors, comme toute entreprise économique nous somme là pour répondre évidemment à un besoin, (le consommateur d'une manière générale et le marché) .Et aussi Amana est une entreprise à dimension sociétale, nous avons récemment signer 3 partenariats avec d'abord l'institut culturel français, nous permettant ainsi d'aller inculquer cette culture d'assurance et de rencontrer l'Algérien à travers toute les activité de cet institut. Egalement avec la fédération algérienne de la voile et récemment avec l'association Handisport. Tout ceci pour marquer Amana dans la société et répondre à son devoir sociétal.

Quant à l'apport du digital, nous sommes conscients du challenge du virage digital, que nous allons mener étape par étape, nous n'envisageons pas de mettre Amana en chantier pour tous ses compartiments, mais commencer avec la partie liée aux clients d'abord et au business d'une manière générale, c'est cette partie là qui va financer le reste. Le digital ce n'est pas uniquement la relation de la société avec ses clients mais également en interne dans les processus, le travail que nous faisons tous les jours ce qui nécessite un plan d'action.

10- Et en ce qui concerne l'accompagnement et l'acculturation des collaborateurs ?

Oui absolument, il faut un travail de fond qui va se faire crescendo.

ⁱ Entretien avec M. Mohand Outabed ABDI, Directeur Général Adjoint de Amana assurance, le 30 /04/2019 à 10h40.

Table des matières

Dédicaces.	
Remerciements.	
Liste des tableaux.	
Liste des figures.	
Liste des abréviations.	
Sommaire.	
Résumé.	
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Le digital au service de la stratégie.....	5
I.1. La stratégie digitale.....	8
I.1.1. Qu'est ce qu'une stratégie digitale.....	8
I.1.1.1. Le digital.....	8
I.1.1.2. Stratégie.....	10
I.1.2. Construction de la stratégie digitale.	12
I.1.2.1. Une construction étroitement liée à l'ADN de l'entreprise.....	12
I.1.2.2. Analyse de l'environnement digital.....	17
I.1.3. Mise en place d'un plan stratégique.....	18
I.2. Le digital comme enjeu stratégique.....	24
I.2.1. L'avantage concurrentiel.	24
I.2.2. Les sources de l'avantage concurrentiel.	26
I.2.2.1. Stratégie de domination par les couts.	26
I.2.2.2. Stratégie de différenciation.....	27
I.2.3. le digital un double avantage concurrentiel.....	29
I.3. L'expérience client au service de la stratégie.....	35
I.3.1. La nouvelle consommation.....	35
I.3.2. L'expérience client digitale.....	39
I.3.3. L'expérience client comme levier de différenciation.....	43
Conclusion du chapitre (I).....	48
Chapitre II : Le management de la révolution digitale.....	49
II.1. La face cachée du digital.....	51
II.2. Manager à l'heure du digital.....	58

II.2.1. Le manager face à la digitalisation de l'entreprise.....	58
II.2.2. L'agilité pour faire face à la digitalisation.	66
II.3. Du management au leadership.....	70
II.3.1. Réinventer le management.....	70
II.3.2. Développer des compétences de leadership 3.0	79
Conclusion du chapitre (II).....	84
Chapitre III : AMANA à l'ère digitale.....	85
III.1. Présentation générale de l'entreprise.....	87
III.1.1. Présentation de Amana	87
III.1.2. Structure du marché et contexte actuel.....	92
III.1.2.1. Forte pénétration du digital en Algérie.....	92
III.1.2.2. L'assurance aspire à un fort potentiel de développement.....	94
III.1.3. Diagnostic de la digitalisation des assurances de personnes.....	98
III.2. Digitalisation de AMANA.....	102
III.2.1. Initiatives menées.....	102
III.2.2. Analyse du portage du digital par la ligne managériale.....	110
III.2.2.1. Le questionnaire.....	111
III.2.2.2. L'entretien semi-directif.	129
Conclusion du chapitre (III)	132
Conclusion générale.....	136
Bibliographie.	139
Annexes.	144