

Mémoire

Auteur : Borishkevitch, Alexey

Promoteur(s) : Gathon, Henry-Jean

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sales management, à finalité spécialisée

Année académique : 2020-2021

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/11439>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.



**L'IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR UNE
ENTREPRISE ?
CAS PRATIQUE : ENASC ASBL**

Jury :
Promoteur :
Henry-Jean GATHON
Lecteurs :
Jérôme MANISE
Xavier MEAUXSOONE

Mémoire présenté par
Alexey BORISHKEVITCH
En vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sales Management en
alternance
Année académique 2020/2021

RESUME

Nous sommes actuellement à l'ère du numérique. Les entreprises ont la nécessité de tendre vers une digitalisation de leurs processus afin d'être en accord avec leur génération. Ce travail aura pour but de vérifier si la numérisation a un réel impact sur les entreprises et dans quelles circonstances ? Pourrait-il y avoir un impact financier ? Matériel ? Social ? Ou les trois ?

Cette production permettra de donner une vision globale de la digitalisation. Nous nous concentrerons davantage sur les trois points précédemment cités. Pour réaliser ce travail de la manière la plus complète possible, nous nous documenterons et ferons usage des lectures d'ouvrages, de rapports et de sites internet afin de répondre à cette problématique.

Les impacts de la digitalisation sur une entreprise sont tellement nombreux qu'il nous sera impossible de les prendre tous en compte. Nous avons donc décidé de focaliser notre travail sur trois aspects précis.

Dans la partie pratique dédiée au cas spécifique d'ENASC asbl, nous énonçons l'histoire de cette petite entreprise familiale ainsi que son évolution numérique au fil des années. Au sein de l'ENASC asbl, les outils utilisés et les processus de digitalisation sont fidèles à ceux trouvés dans les ouvrages.

La transformation numérique a eu de réels impacts sur la gestion de l'entreprise. Au travers des différents outils installés, nous avons pu constater que de nombreux avantages en découlaient même s'ils n'étaient toutefois pas quantifiables.

A la fin de ce travail, nous tâcherons de faire des recommandations en lien avec ce qui a déjà été mis en place afin d'accroître la croissance numérique de l'entreprise. Il est important de préciser que le budget actuellement alloué pour la digitalisation étant assez faible, nous en tiendrons compte lors de la rédaction des solutions.

EXECUTIVE SUMMARY

We are currently in the digital age. Companies have the need to move towards a digitalization of their processes in order to be in line with their generation.

This work will aim to verify if digitization has a real impact on companies and under what circumstances? Could there be a financial impact? Material? Social? Or all three?

This production will give a global vision of digitalization. We will focus more on the three points mentioned above. To achieve this work in the most complete way possible, we will document ourselves and make use of readings of books, reports and websites to answer this problematic.

The impacts of digitalization on a company are so numerous that it will be impossible to take them all into account. We have therefore decided to focus our work on three specific aspects.

In the practical part dedicated to the specific case of ENASC asbl, we describe the history of this small family business and its digital evolution over the years. Within ENASC asbl, the tools used, and the digitalization processes are faithful to those found in the literature.

The digital transformation has had real impacts on the management of the company. Through the different tools installed, we were able to see that many benefits resulted, even if they were not quantifiable.

At the end of this work, we will try to make recommendations in relation to what has already been put in place in order to increase the digital growth of the company. It is important to specify that the budget currently allocated for digitalization is quite low, we will take this into account when drafting solutions.

REMERCIEMENTS

C'est avec une immense fierté que je souhaite remettre ce travail de fin d'études à HEC Liège.

Après ces deux années qui m'ont fait évoluer sur le plan professionnel mais aussi personnel, il est désormais temps de tourner la page consacrée aux études.

Au terme de ce travail, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à de nombreuses personnes qui m'ont énormément apporté durant l'élaboration de ce travail.

Je souhaiterais, dans un premier temps, remercier Monsieur Henry-Jean GATHON, professeur à HEC Liège pour le temps accordé, ses conseils, ses relectures et ses remarques lors de la création de ce travail.

Je tiens également à remercier Monsieur Jérôme MANISE, professeur à HEC pour son soutien, ses remarques et son avis aiguisé tout au long de mon immersion professionnelle.

Je remercie aussi Madame Sandrine WOUTERS et Monsieur Thierry PIRONET pour la supervision et l'encadrement de ce tout nouveau Master en Sales en Management en Alternance.

D'autre part, je souhaite adresser un remerciement tout particulier à Monsieur Xavier MEAUXSOONE, mon maître de stage mais aussi administrateur d'ENASC asbl. Il a su rapidement m'accorder de l'autonomie et cela m'a permis d'acquérir énormément d'expérience sur la vie entrepreneuriale dans un contexte très particulier pour ce secteur. Je peux dire que j'ai eu de la chance d'avoir été accueilli dans cette entreprise.

Je voudrais également remercier les personnes interviewées. Elles ont pu me consacrer du temps afin de répondre à mes questions. Ce fut très instructif et cela m'a permis d'étoffer mes connaissances et par la même occasion, mon travail. Mon approche du sujet et sa compréhension ont pu être affinées.

Je tiens à remercier tout particulièrement ma maman, sans qui, je n'aurai jamais pu en arriver là où j'en suis actuellement. Elle n'a cessé de me soutenir durant mes études, dans les meilleurs comme dans les pires moments.

Et pour finir, je remercie chaleureusement Madame Florence LAURENT ainsi que Madame Françoise POLIS pour la relecture orthographique ainsi que mes amis, ma famille et mes collègues de travail pour leur soutien durant la réalisation de ce travail de fin d'études.

SOMMAIRE

Ce travail de fin d'études s'organisera en plusieurs parties.

Dans un premier temps, nous allons présenter l'entreprise ainsi que la thématique sur laquelle se base ce travail de fin d'études.

Nous analyserons, dans un second temps, certains éléments théoriques relatifs au sujet traité. Nous y définirons le sujet et l'aborderons sous différents aspects.

A la suite de cela, nous traiterons la thématique autour de trois points différents : l'impact financier, l'impact social ainsi que l'impact matériel.

Ensuite, nous passerons à la deuxième partie de ce travail, qui sera consacrée au cas concret d'ENASC asbl. Nous commencerons par un historique de l'entreprise et nous allons comparer nos conclusions théoriques avec le cas de cette dernière.

Puis, nous relaterons les différents *feedbacks* des départements présents au sein d'ENASC asbl. Nous n'oublierons pas de mentionner l'impact du COVID sur notre thématique.

Et enfin, nous formulerons quelques recommandations pour le futur d'ENASC asbl en lien avec les recherches effectuées.

LISTE DES ABREVIATIONS

ASBL : Association Sans But Lucratif

ENASC : Eveil à la Nature, au Sport et à la Culture

CRM : Customer Relationship Management

ERP : Enterprise Resource Planning

KPI : Key Performance Indicator

S.A. : Société Anonyme

C.A. : Chiffre d'Affaires

TPE : Très Petite Entreprise

PME : Petite et Moyenne Entreprise

R&D : Recherche & Développement

PERSONNES-RESSOURCES

Monsieur Christian BLÉSER : Fondateur – CEO – Facilitateur Digital chez HD4you

Mail : c.bleser@hd4you.eu

Monsieur Manuel PALLAGE : Directeur général chez NSI IT Software & Services

Mail : Manuel.PALLAGE@nsi-sa.be

Madame Emilie GOUDERS : Responsable de l'entretien à ENASC asbl

Monsieur Jonathan DONEUX : Responsable de la cuisine à ENASC asbl

Monsieur Philippe MEAUXSOONE : Administrateur à ENASC asbl

Mail : philippe@mambaye.be

Monsieur Xavier MEAUXSOONE : Administrateur à ENASC asbl

Mail : xavier@mambaye.be

TABLE DES MATIERES

RESUME	3
EXECUTIVE SUMMARY	4
REMERCIEMENTS	6
SOMMAIRE	7
LISTE DES ABREVIATIONS	7
PERSONNES-RESSOURCES	8
TABLE DES MATIERES	9
TABLE DES FIGURES	1
1. INTRODUCTION	1
I. Contexte	1
II. Présentation de l'entreprise d'accueil	1
III. Description des produits	4
IV. Proposition de valeur de l'entreprise	6
V. Analyse de la concurrence et positionnement de l'entreprise	7
VI. Présentation de la problématique	10
VII. Éléments déclencheurs	10
1.1.1. Analyse de la situation globale au sein d'ENASC asbl	10
1.1.2. Questions de recherche	11
1.1.3. Pourquoi ce choix ?	12
VIII. Partie méthodologie	13
1.1.4. Limites du mémoire	13
2. PARTIE THEORIQUE	14
IX. Qu'est-ce que la « digitalisation »	14
1.1.5. Définition	14
1.1.6. Contexte	15
X. Comment digitaliser	18
1.1.7. Les étapes de la digitalisation	18
1.1.8. Les différents CRM (personnalisation) (ERP)	20
1.1.9. Les différents réseaux sociaux	21
XI. Impact financier (software/programmes)	24
1.1.10. Coût du changement de l'infrastructure	24
1.1.11. Subsidés	25
XII. Impact social	26
1.1.12. Gestion du personnel	26

1.1.13.	Formations/adaptations-----	26
XIII.	Impact matériel -----	28
1.1.14.	Aménagements -----	28
1.1.15.	Matériels-----	29
XIV.	Avantages/Inconvénients-----	33
XV.	Impact COVID -----	34
3.	PARTIE PRATIQUE-----	38
XVI.	L’histoire d’ENASC ASBL-----	38
1.1.16.	Analyse de la digitalisation -----	39
XVII.	Feedback de l’équipe -----	54
1.1.17.	Département « Bureau »-----	54
1.1.18.	Département « Entretien » -----	54
1.1.19.	Département « Cuisine » -----	55
XVIII.	Impact COVID -----	55
XIX.	Partie Analyse -----	57
1.1.20.	Recommandations et Solutions-----	57
4.	CONCLUSION-----	64
XX.	Conclusion générale -----	64
XXI.	Conclusion personnelle-----	66
5.	ANNEXES -----	67
6.	BIBLIOGRAPHIE -----	79

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : La Fermette.....	1
Figure 2 : Le Château de Mambaye	1
Figure 4 : Le Château Sous les Haies	2
Figure 3 : Le Pavillon	2
Figure 5 : Philippe MEAUXSOONE, Administrateur	3
Figure 6 : Xavier MEAUXSOONE, Administrateur	3
Figure 7 : Organigramme ENASC ASBL	4
Figure 8 : Carte des tarifs.....	5
Figure 9 : Tableau des concurrents	7
Figure 10 : Référencement partie 2.....	8
Figure 11 : Référencement partie 1	8
Figure 12 : Graphique représentant l'évolution du chiffre d'affaires d'ENASC ASBL.....	9
Figure 13 : Tableau de l'évolution du chiffre d'affaires d'ENASC ASBL	9
Figure 14 : Tableau des logiciels utilisés	16
Figure 15 : Évolution des phases de la digitalisation.....	19
Figure 16 : Tableau des entreprises faisant usage des réseaux sociaux	22
Figure 17 : Les apprenants connectés, impact de la digitalisation sur le personnel	28
Figure 18 : Tableau de l'évolution de l'achat de produits technologiques entre 1985 et 1997	31
Figure 19 : Tableau des entreprises disposant d'une connexion internet	32
Figure 20 : Tableau de l'évolution de l'utilisation des sites en ligne par les clients.....	36
Figure 21 Evolution de la digitalisation au sein d'ENASC asbl	39
Figure 22 : Page d'accueil Site Mamgest	42
Figure 23 : Affectation d'une tâche sur Mamgest	44
Figure 24 : Tableau EXCEL de gestion du temps du personnel	44
Figure 25 : Tableau des différences entre les générations	47
Figure 26 : Page Instagram	49
Figure 27 : Page Facebook.....	49
Figure 28 : Page du site internet officiel	49
Figure 29 : Vision du CRM ENASC_v3	51
Figure 30 : Feuille "Demande" qui sert de base de données clients	51
Figure 31 : Feuille "COVID" dans Enasc_v3	56
Figure 32 : Vue des réservations sur Mamgest.....	62

1. INTRODUCTION

I. CONTEXTE

Ce travail de fin d'études aura pour but de vous fournir une vision globale sur la digitalisation et ses impacts majeurs sur une entreprise type PME/TPE. La situation sanitaire et les différentes mesures exceptionnelles mises en place durant cette pandémie m'ont fait réfléchir à la digitalisation et ont éveillé ma curiosité. Ce mémoire s'est construit sur des expériences vécues au sein de l'entreprise ENASC asbl et dans un contexte pandémique favorisant le travail à distance.

II. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL

DENOMINATION : ENASC ASBL – DOMAINE DE MAMBAYE

OBJET SOCIAL : CENTRE DE SEJOUR ET HEBERGEMENT DE JEUNESSE

N° ENTREPRISE : 0463.055.927 **FORME JURIDIQUE** : ASSOCIATION SANS BUT LUCRATIF

CLIENTS : ETABLISSEMENTS SCOLAIRES (LIBRES, PRIVES, ...) – ORGANISATIONS DE JEUNESSE – W-E ASSOCIATIF

Le Domaine de Mambaye, exploitation d'ENASC asbl est une petite entreprise familiale située à deux kilomètres du centre de Spa. Il s'étend sur une superficie de 10 ha. Ce centre de vacances propose depuis plus de 40 ans l'organisation de séjours en classes vertes, stages de vacances et week-ends en groupe.

Le domaine possède une capacité de 350 lits répartis dans 4 bâtiments : Le Pavillon, Le Château « Sous les Haies », Le Château de Mambaye et La Fermette.



Figure 2 : Le Château de Mambaye



Figure 1 : La Fermette

1. Le Château de Mambaye, lieu principal car c'est là-même que nous y retrouvons les bureaux, la cuisine, les caves d'entreposage, etc. peut abriter jusqu'à 76 personnes réparties dans 20 chambres. Pendant la guerre, il servit d'hôpital ainsi que de home privé.



Figure 3 : Le Château Sous les Haies



Figure 4 : Le Pavillon

2. La Fermette est la plus petite demeure mais elle peut tout de même accueillir 63 personnes réparties dans 14 chambres. Elle a été construite en longueur dans un style purement ardennais. Auparavant, elle faisait office de maison et depuis sa reprise, elle a été complètement aménagée pour accueillir un grand nombre d'élèves ainsi que des professeurs.
3. Le Château sous les Haies, se trouvant non loin du Château de Mambaye, peut accueillir jusqu'à 88 personnes réparties entre 18 chambres et un dortoir. Ce bâtiment fut construit en 1912 par le Baron Van de Neste, inspiré par un style anglais.
4. Et pour finir, le Pavillon, construit de manière à accueillir un maximum d'élèves. C'est en cela qu'il est possible d'y abriter jusqu'à 120 personnes dans 18 chambres et 1 dortoir.

Tous ces bâtiments sont adaptés pour accueillir de nombreux élèves ainsi que leurs professeurs.

De nombreux équipements y ont été installés tels que :

- Locaux polyvalents (écrans, tables, chaises, ...) ;
- TV, DVD, projecteur, micro-ondes, minibar, ... ;
- WC ainsi que des cabines de douche sur chaque palier ;
- Lits superposés et des éviers dans les chambres.

C'est une petite entreprise qui comporte 3 secteurs différents :

1. Le secteur administratif ;
2. Le secteur entretien du Domaine ;
3. Le secteur cuisine.

Dans les bureaux, nous retrouvons les deux directeurs qui sont également frères, Xavier et Philippe MEAUXSOONE. Ils sont assistés d'un secrétaire de direction, Martin Wuidart qui en plus de ses fonctions administratives se charge des relations avec les écoles et de leurs programmes d'activités. Et moi-même, en tant que stagiaire et support à l'équipe.



*Figure 6 : Xavier MEAUXSOONE,
Administrateur*



*Figure 5 : Philippe MEAUXSOONE,
Administrateur*

Ensuite, nous avons les personnes chargées de l'entretien du Domaine qui, chaque jour préparent les différentes infrastructures pour les groupes arrivant. C'est Emilie GOUDERS qui est à la tête du personnel d'entretien et qui s'occupe du planning.

Pour terminer, trois cuisiniers se relaient afin de fournir les repas du matin, du midi et du soir. Ces repas sont donnés dans le restaurant situé dans le Château de Mambaye.

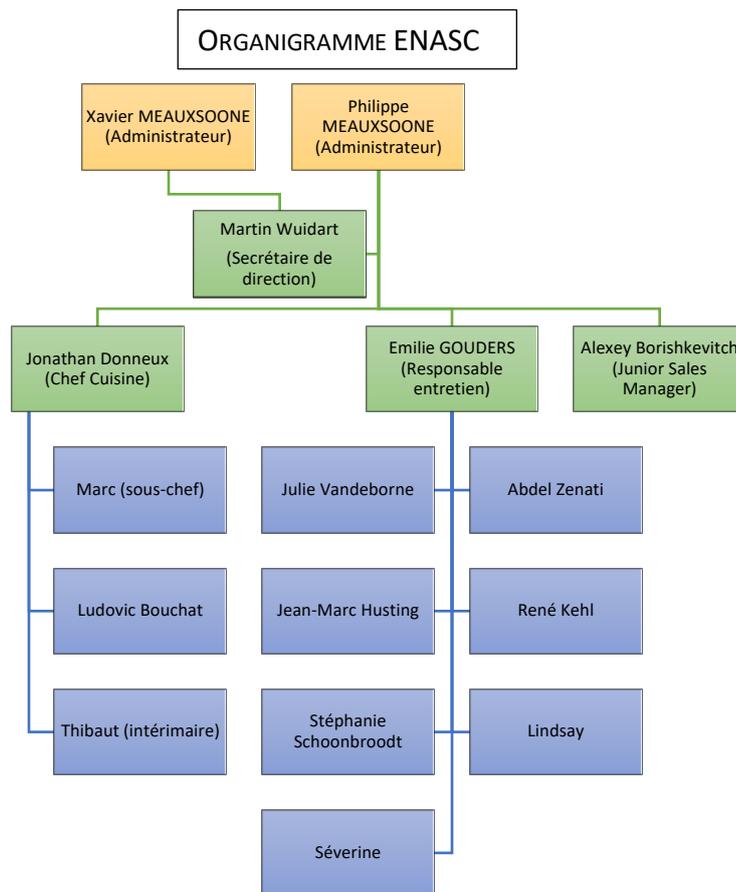


Figure 7 : Organigramme ENASC ASBL

III. DESCRIPTION DES PRODUITS

Le Domaine de Mambaye propose de nombreux séjours qui se différencient par :

- La durée ;
- Le prix (en fonction de l'âge/durée/activités/...) ;
- Les saisons ;
- Les activités ;
- Les thèmes.

Comme vous pouvez le constater sur les tarifs ci-après, le choix est vaste. Chaque proposition de séjour comprend des activités¹, un logement en pension complète (3 repas par jour excepté le dernier soir) et le transport entre les différentes activités.

Tarifs projets pédagogiques

Les tarifs repris ci-dessous sont les **projets d'activités**. Ajoutez à cela le prix de la pension complète pour connaître le prix total du séjour par enfant.

Légende et Nature		 Prix / élève	 Prix / élève	Écureuil		 Prix / élève	 Prix / élève
■ 3 jours		25,00 €	25,00 €	■ 3 jours		23,00 €	23,00 €
■ 5 jours - Configuration n°1		48,00 €	49,50 €	■ 5 jours - Configuration n°1		15,50 €	17,50 €
■ 5 jours - Configuration n°2		50,50 €	52,00 €	■ 5 jours - Configuration n°2		30,50 €	33,00 €
Ardennes		Prix / élève	Prix / élève	H₂O		Prix / élève	Prix / élève
■ 3 jours		35,50 €	39,00 €	■ 3 jours		30,00 €	31,50 €
■ 5 jours - Configuration n°1		42,00 €	43,50 €	■ 5 jours - Configuration n°1		37,50 €	40,00 €
■ 5 jours - Configuration n°2		44,00 €	47,00 €	■ 5 jours - Configuration n°2		50,00 €	52,50 €
Pure nature		Prix / élève	Prix / élève	Aventure		Prix / élève	Prix / élève
■ 3 jours - Configuration n°1		32,00 €	34,50 €	■ 3 jours		35,00 €	40,00 €
■ 3 jours - Configuration n°2		35,50 €	35,50 €	■ 5 jours - Configuration n°1		60,00 €	61,50 €
■ 5 jours		61,50 €	65,50 €	■ 5 jours - Configuration n°2		42,00 €	43,50 €
				■ 5 jours - Configuration n°3		32,50 €	35,00 €

★ **À noter** : ces tarifs ont valables jusqu'à décembre 2020, sous réserve d'augmentation de nos sous-traitants.
Retrouvez le tarif de nos modules "demi-journée" et "journée complète" sur notre site Internet www.mambaye.be

Figure 8 : Carte des tarifs

Les participants ont un accès à tout le domaine, une salle polyvalente en dehors du bâtiment ainsi qu'à des classes aménagées conçues pour recevoir les élèves.

Toutes ces activités ne sont pas reliées au bâtiment occupé, un groupe d'enfants logeant au Grand Pavillon a le droit aux mêmes panels d'activités qu'un enfant résidant à la Fermette. La totalité de ces activités se fait grâce à des partenaires extérieurs qui viennent sur le site du Domaine pour exercer (piste de cordes, etc.) ou accompagnent les enfants à la découverte de la région (balade au Domaine de Bérinzenne, etc.). Ces partenaires sont composés de moniteurs sportifs diplômés, de guides nature agréés et de sous-traitants.

Le Domaine de Mambaye propose donc des services et ne vend donc pas de produits matériels.

¹ Catalogue d'activités : <http://mambaye.jows.be/projets-activites/?lang=fr>

IV. PROPOSITION DE VALEUR DE L'ENTREPRISE

Proposition de valeur :

- Séjour dans un Domaine d'exception par son environnement (10ha - forêt - Spa - ...) ;
- Administration bilingue et réactive ;
- Panel d'activités variées ;
- Prix low-cost ;
- Service all-in (package complet d'activités + séjour + gestion administrative complète du séjour).

La mission du Domaine de Mambaye est principalement d'organiser des séjours de groupes d'enfants (maternelle – primaire – secondaire) provenant de différents établissements liés à la jeunesse (écoles, organisations jeunesse, ...) avec pour but de leur faire découvrir la nature. Ces établissements se situent majoritairement dans la région flamande.

Le Domaine propose un service de qualité qui en a fait sa renommée.

La réputation qui précède le Domaine est un atout phare depuis 1960. Les retours positifs sont nombreux et les écoles sont ravies des services proposés.

Lorsqu'un établissement appelle afin de réserver une période au sein même du Domaine, Xavier MEAUXSOONE prend soin de choisir la meilleure période pour eux en fonction de leur nombre ainsi que de l'âge des élèves, ...

Comme dit dans le point « Description des produits », ENASC Asbl propose à tous les établissements demandant un logement (parmi les 4 infrastructures), des activités « à la carte » ou des packages complets en fonction du thème voulu, des repas (matin, midi et soir) et les transports entre les activités.

Le Domaine a la volonté de fournir le service le plus complet. Martin Wuidart (secrétaire de direction) prend en charge toute la gestion administrative (contrat/ organisation des transports/ ...), les différents régimes alimentaires pendant le séjour, les meilleures activités pour faire découvrir la région de manière ludique. Les atouts apportés par le Domaine de Mambaye tels que la qualité des services et les infrastructures modernes lui permettent de rester compétitif sur le marché.

V. ANALYSE DE LA CONCURRENCE ET POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Actuellement, le Domaine propose ses services à travers toute la Belgique. Il y a de nombreux concurrents sur le marché Belge : Castel Notre-Dame à Rémersdael (Flandre), La Petite Merveille (Durbuy), Vayamundo (Houffalize/Ostende), Domaine de Massemble (Heer), Euro Space Center (Luxembourg), ... ²

Nom	Prix/Jour/Primaire 2020-2021 2021-2022	Capacité	Activités	1 accompagnant gratuit	Avantages
Domaine de Mambaye	155€/5 Jours 160€/5 Jours Inflation 3,2%	350 lits	Activités par thèmes	Par groupe de 10 élèves	Possibilité de créer des programmes d'activités personnalisés
Rémersdael ³	132,5€/5 Jours	170 lits	Activités par thèmes	Par groupe de 10 élèves	Possibilité de voir toutes les disponibilités avec des périodes sur le site
La Petite Merveille ⁴	175€/5 Jours 180€/5 Jours Inflation 3%	250 lits	Activités par thèmes	Par groupe de 10 élèves	<ul style="list-style-type: none"> - Si venue par train, bus gratuit pour les emmener au Domaine - Vidéo de présentation du Domaine - Preview complète de leur séjour (activités + prix + ..)
Vayamundo ⁵	190€/5 Jours	700 lits	Détente - Sport	Par groupe de 25 élèves	Wellness
Domaine de Massemble ⁶	149,95€/5 Jours 153€/5 Jours (Budget) Inflation de 2%	612 lits	Nature	Par groupe de 20 élèves	Différents types de logement (confort, confort +, etc.) Offres Last Minute
Euro Space Center ⁷	250€/5 Jours	240 lits	Thème Spatial	-	Attractions

Figure 9 : Tableau des concurrents

² Source interne

³ Castel Notre-Dame de Rémersdael : <https://www.castelnotredame.be/fr/classes-vertes>

⁴ La Petite Merveille Durbuy : <https://www.durbuy-bosklas.be/fr/>

⁵ Vayamundo : <https://fr.vayamundo.eu/>

⁶ Domaine de Massemble : <https://www.massemble.be/fr/classes-vertes-ecoles>

⁷ Euro Space Center : <https://www.eurospacecenter.be/fr/>

Le Domaine de Mambaye est très bien positionné sur le marché belge et possède une très bonne réputation. Sa clientèle se compose d'écoles de la région flamande et Wallonie-Bruxelles.

⁸Comme vous pouvez le voir via le référencement fait, le Domaine est très bien positionné.

<p>Recherche : Centre de classes vertes Ardennes 1 : les Arpents Verts 2 : les Arpents Verts 3 : Mont les pins 4 : Domaine de Mambaye 5 : Forêt et Sports → Stoumont</p> <p>Recherche : Classe verte 1 : CPAN 2 : Mont les Pins 3 : Domaine de Mozet 4 : Adventure Valley 5 : Domaine de Mambaye 6 : Domaine de Palogne</p> <p>Recherche : Classes vertes Ardennes : 1 : CPAN 2 : Les Arpents Verts 3 : Les Arpents Verts 4 : Mont les Pins 5 : Domaine de Mambaye 6 : Classe-découvertes.info</p>	<p>Recherche : Bosklassen : 1 : KlasCement → Mambaye référencé n°1 sur ce site 2 : Durbuy → durbuy-bosklas.be 3 : Durbuy → dennenheuvel.be 4 : Domaine de Mambaye 5 : → bosklassen.eu 6 : Adventure Valley Durbuy</p> <p>Recherche : Bosklassen Ardennes 1 : KlasCement → Mambaye référencé n°1 sur ce site 2 : Durbuy Adventure Valley 3 : Domaine de Mambaye 4 : j-club.be</p>
---	--

Figure 10 : Référencement partie 2

Figure 11 : Référencement partie 1

Comme dit précédemment, la concurrence est grande dans la région. Certes, il faut prendre en compte les autres domaines de vacances mais il ne faut pas oublier les établissements qui proposent leurs logements tels que des gîtes, ... La région de Spa est un coin apprécié car très calme et proche de la nature, les logements sont donc très nombreux.

Le Domaine de Mambaye se différencie par le service proposé tout au long du séjour ainsi que par ses programmes variés (activités différentes) et le tout à un prix très abordable ! La réactivité dont fait preuve l'équipe commerciale, sa disponibilité ainsi que sa capacité à parler plusieurs langues sont des atouts qu'apprécient énormément les résidents.

Il est également important de préciser que le Domaine travaille avec des tours opérateurs telles que CPAN⁹ ou VOK¹⁰ afin d'avoir de la visibilité. Ces tours opérateurs commercialisent des séjours scolaires.

CPAN et VOK sont des partenaires commerciaux qui proposent des séjours pour classes vertes, de neige, ... Ils fournissent au Domaine une plus grande visibilité à travers leur marketing digital (newsletters). De plus, ils procèdent à des réservations au nom du Domaine, se chargent de toute la gestion administrative des contrats et des paiements. Nous n'intervenons

⁸ Source interne

⁹ CPAN : Classes de Plein Air et de Neige. Organisme proposant des séjours scolaires. <https://cpan.be/>

¹⁰ VOK : Openluchtklassen. Organisme proposant des séjours scolaires. <https://www.vok.be/>

que pour confirmer la disponibilité de la période et lors de la création des programmes d'activités.

Nous leur envoyons nos périodes disponibles et eux, à leur tour, propagent l'information dans les établissements intéressés.

Il est évident qu'il y a une contrepartie financière envers ces tours opérateurs, qui se présente sous forme d'un pourcentage du prix total sur la facture de réservation du séjour.

Le chiffre d'affaires d'ENASC Asbl en 2019 est de 447.112€. Je ne mentionne pas l'année 2020 car elle n'est pas représentative de la valeur réelle de l'entreprise. On peut cependant apercevoir sur le graphique ci-dessous qu'une évolution positive se profilait. Entre 2014 et 2019, les chiffres d'affaires étaient de 426.630 euros (2014), 517.605 euros (2015), 605.355 euros (2016), 421.592 euros (2017), 426.270 euros (2018) et 447.112 (2019) euros, ce qui représente une évolution moyenne de 2,93%.

Le COVID-19 a malheureusement stoppé net cette ascension. Les années 2020 et, 2021 sont très compliquées financièrement car il faut maintenant puiser dans la trésorerie pour se maintenir. En 2020, les 4 mois (juillet – aout – septembre – octobre) de réouverture n'ont pas été suffisants que pour faire basculer le chiffre d'affaires dans le vert.

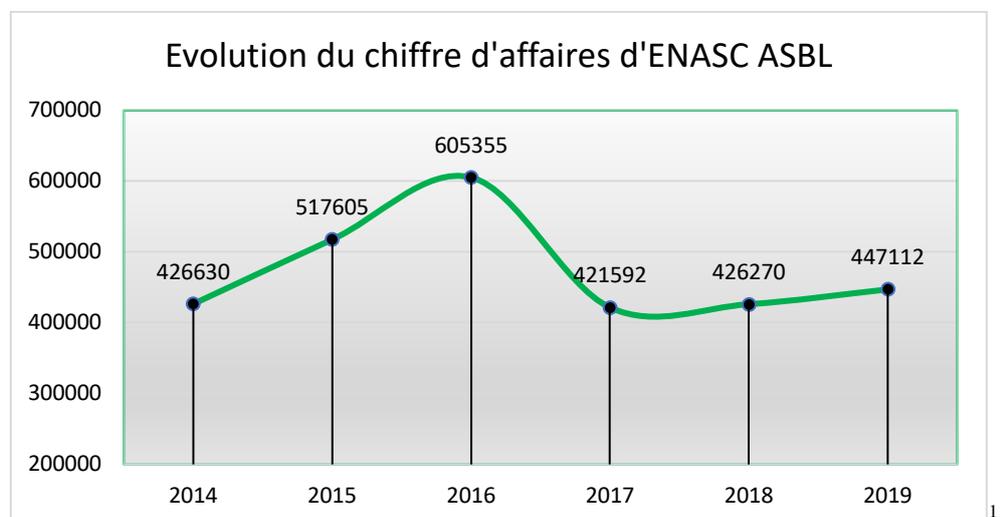


Figure 12 : Graphique représentant l'évolution du chiffre d'affaires d'ENASC ASBL

Année	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires (en €)	426.630	517.605	605.355	421.592	426.270	447.112
Évolution du CA (en %)		+21,32%	+17,69%	-30,35%	+1,11%	+4,89%

Figure 13 : Tableau de l'évolution du chiffre d'affaires d'ENASC ASBL

¹¹ Source interne

Ce chiffre d'affaires a fortement fluctué entre 2015 à 2017 mais est progressivement redevenu stable voire en légère hausse.

Cette fluctuation s'explique par l'accueil des réfugiés de la Croix Rouge entre décembre 2015 et février 2016.

Ces données financières proviennent des bilans annuels présents dans la base de données consultable de la Banque Nationale de Belgique.

VI. PRÉSENTATION DE LA PROBLÉMATIQUE

Nous allons aborder la thématique des différents impacts de la digitalisation sur une entreprise type PME. Ce choix de problématique était plus qu'évident suite à l'observation des ventes commerciales et de la gestion des données clients à mon arrivée au sein d'ENASC asbl. La méthode utilisée n'était pas optimale pour notre époque.

Cette étude portera et se limitera à cette question :

« Quels sont les impacts de la digitalisation sur une entreprise ? »

Ce sujet abordera la digitalisation, ses aspects et ses impacts sur une entreprise en Belgique.

La digitalisation représente la numérisation¹² de processus.

VII. ÉLÉMENTS DECLENCHEURS

1.1.1. ANALYSE DE LA SITUATION GLOBALE AU SEIN D'ENASC ASBL

Il n'a pas fallu mures réflexions et analyses pour choisir le sujet de la problématique. Il était plus qu'évident que nous devions parler de la digitalisation au sein d'une entreprise étant à l'ère du numérique.

En effet, lors de l'observation des différentes démarches commerciales et de traitements des données clients, il apparaissait qu'il y avait un réel manque à gagner.

¹² Larousse, Æ. (s. d.). *Définitions : digitalisation - Dictionnaire de français Larousse*. Larousse. Consulté le 27 mai 2021, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/digitalisation/25508>

A mon arrivée en tant que stagiaire, en février 2020, toute la gestion commerciale ne tenait que sur un agenda en papier. Cette méthode n'avait pas évolué depuis 60 ans.

Il est important de préciser que ce journal représente le centre névralgique de toute la base commerciale puisqu'on y retrouve les réservations, le nom des écoles, le statut de la réservation (contrat envoyé, séjour réservé, séjour en option, ...) et le bâtiment qui leur est attribué.

Étant jeune et toujours avide de nouvelles expériences, j'aime me lancer des défis. J'ai toujours eu un attrait particulier pour la technologie et la numérisation de tâches dites « récurrentes ». C'est pourquoi, combinant mon envie d'apporter une plus-value commerciale dans le cadre de mon master en sales management à HEC Liège et ma passion pour la technologie, le choix de la digitalisation était, selon moi, judicieux.

Cela m'a permis, tout au long de mon stage, d'enregistrer des informations sur cette thématique et grâce à mes connaissances acquises en cours à HEC Liège et au travers de mes propres recherches, j'ai pu appliquer certains processus de numérisation.

Toutes les observations et mises en pratique seront bien évidemment développées dans la partie pratique.

Il est important de mentionner que le COVID-19 a favorisé ce choix. L'avancée numérique a permis à certaines entreprises de continuer leurs activités en tout ou en partie contrairement à d'autres qui n'ont eu d'autres choix que de réduire le nombre de personnels actifs. Je ne manquerai pas de développer ses impacts sur la digitalisation de manière globale mais aussi plus particulièrement pour ENASC asbl.

1.1.2. QUESTIONS DE RECHERCHE

Nous tacherons de répondre à quelques questions qui permettront une meilleure compréhension de la problématique choisie.

Comme mentionné précédemment, nous allons, d'abord, aborder la digitalisation, ce qu'elle signifie : Qu'est-ce que la digitalisation ?

Ensuite, quels sont les différents aspects qu'elle peut avoir ? Sous quelles formes peut-on retrouver la digitalisation ?

Par après, nous nous centraliserons réellement sur 3 impacts différents :

- L'impact financier : « Que représente le coût immatériel de la digitalisation ? » ;
- L'impact social : « Quels changements cela représente-t-il pour le personnel usant de la digitalisation ? Des adaptations, formations sont-elles nécessaires ? » ;
- L'impact matériel : « Quels sont les coûts matériels à avoir afin de pouvoir faire usage de la digitalisation mise en place ? »

J'aborderai également brièvement l'impact de la COVID-19 sur la digitalisation. Quels changements la COVID-19 a eu sur l'évolution de la maturité digitale d'une entreprise ?

Il est également important de mentionner l'évolution de la digitalisation au sein d'ENASC asbl : A partir de quel moment l'idée de révolutionner les systèmes existants est-elle apparue ? En quoi était-ce nécessaire ? Y a-t-il des liens avec la théorie ?

1.1.3. POURQUOI CE CHOIX ?

Mon choix s'appuie sur deux raisons.

Premièrement, cette thématique entre en accord avec le master réalisé durant ces deux années à HEC Liège. Ce travail se concentre sur les impacts économiques et sociaux de la digitalisation. Il fait d'une part référence aux moyens financiers mis en place au sein d'une entreprise mais également à la gestion du personnel et la réticence aux changements.

Deuxièmement, il est en accord avec les besoins de l'entreprise, ENASC asbl. Il y a un réel manque à gagner lorsqu'il est question de traitement de données clients, gestion des réservations, etc. Il est important de comprendre ce qui n'a pas été mis en place auparavant et pourquoi. Et dorénavant, voir comment digitaliser de manière efficace et à faible coût. Comme on l'entend souvent, le temps ; c'est de l'argent.

La digitalisation a pour objectif d'automatiser des processus longs et rébarbatifs. C'est pourquoi, il me paraissait évident de choisir ce sujet.

Ce travail est avant tout réalisé afin d'aider l'entreprise d'accueil à évoluer avec son temps. Il est également intéressant de préciser qu'il peut aider des entreprises type PME/TPE à investir dans la digitalisation.

Il sera donc réalisé à des fins internes, pour ENASC asbl mais également externes, pour toutes entreprises souhaitant comprendre le schéma de la digitalisation et ses plus-values.

VIII. PARTIE MÉTHODOLOGIE

Dans la partie théorique de ce travail, Nous utiliserons judicieusement les articles, documents scientifiques et ouvrages que nous avons eu l'occasion de lire. Nous veillerons à synthétiser les informations importantes afin d'apporter le plus de clarté et de justesse à mes explications.

Nous avons également eu l'occasion de réaliser des interviews de membres du personnel ainsi que des acteurs extérieurs importants dans le secteur de la digitalisation. Ces différentes interviews permettent d'avoir des visions bien différentes des impacts de la digitalisation et de son usage au quotidien. Les angles de vue différents ont été très enrichissants.

Ces récits ainsi que ces ouvrages formeront la base de la partie théorique du mémoire et ainsi permettre d'avoir une base solide de compréhension du sujet.

Après avoir fait le tour des éléments théoriques sur cette thématique, nous passerons au cas pratique d'ENASC asbl.

Nous y lierons les connaissances théoriques apprises tout au long de ce travail au cas spécifique de l'entreprise. A la fin, nous agrémenterons ce cas pratique d'observations et de suggestions en se basant sur l'expérience vécue au sein de l'entreprise.

1.1.4. LIMITES DU MÉMOIRE

Ce travail de fin d'études a pour but de comprendre l'impact de la digitalisation pour une entreprise de type PME/TPE.

Il est évident que, du fait de son secteur de niche et de sa taille, les suggestions et recommandations ne sont pas d'application pour toutes les entreprises.

Il y a certains aspects qui mériteraient plus d'approfondissement en fonction du secteur de l'entreprise. Dans ce cas-ci, nous nous limitons à 3 impacts différents alors que bien d'autres seraient intéressants à développer.

Nous parcourons les impacts les plus importants de manière générale et pour le cas spécifique d'ENASC asbl.

2. PARTIE THEORIQUE

IX. QU'EST-CE QUE LA « DIGITALISATION »

1.1.5. DÉFINITION

Nous allons tout d'abord commencer par définir le terme « Digitalisation ».

*La digitalisation est le procédé qui vise à **transformer un objet, un outil, un process ou un métier en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant**. La transformation digitale a commencé dès les débuts d'internet, le courrier a été remplacé par les emails, les salons par des forums web, les magasins par des sites e-commerce. Désormais nous connaissons une digitalisation plus large et plus performante comme les caisses automatiques, les répondeurs automatisés, la communication via les réseaux sociaux. La digitalisation est devenue **un phénomène naturel** qui combine l'apparition d'internet et les avancées quotidiennes informatiques.¹³ (La digitalisation sa définition, ses avantages et ses outils, 2017)*

Le mot « Digitalisation » est un anglicisme informatique qui signifie numérisation¹⁴(Française, 2021). Il provient du mot « Digitalize » avec le suffixe « -ation ». C'est pourquoi, le terme adéquat devrait être « numérisation », comme le mentionne l'extrait suivant :

Il faut savoir tout d'abord que selon l'Académie française, le verbe digitaliser n'existe pas réellement et qu'on parle exclusivement de numérisation. En effet, le mot digital est en lien avec le terme doigt et fait référence au toucher, tandis que le numérique traite du rapport entre l'humain et la machine. Ainsi, lorsqu'on parle de digital et de numérique, nous faisons tout de même très souvent référence à la même chose, c'est-à-dire à l'informatisation des process et des documents en papier¹⁵. (Facile, 2020)

¹³ La digitalisation sa définition, ses avantages et ses outils. (2017, 11 juin).
[www.https://www.alphalives.com/digitalisation/](https://www.alphalives.com/digitalisation/)

¹⁴ Française, L. L. (2021, 4 mai). Digitalisation : définition de « digitalisation » | La langue française. La langue française. <https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/digitalisation>

¹⁵ Facile, V. I. T. (2020, 7 décembre). Qu'est-ce que la digitalisation : avantages et inconvénients. Votre IT Facile. <https://www.votre-it-facile.fr/qu-est-ce-que-la-digitalisation-avantages-et-inconvenients/>

1.1.6. CONTEXTE

La digitalisation touche tous types d'entreprises, qu'elles soient grandes, petites ou même très petites. Lors d'une enquête effectuée par l'AdN¹⁶ (Agence du Numérique) auprès de 3006 entreprises wallonnes, de nombreuses constatations intéressantes en ressortent¹⁷.

Il est important de préciser que cette étude ne reprend pas les ASBL, les secteurs non marchands, les administrations publiques et bien évidemment pas les entreprises ayant un siège social en dehors de la Wallonie. Les entreprises wallonnes ayant entre 1 et 4 travailleurs représentent plus de 94% de l'enquête.

C'est pourquoi, il faut prendre les informations suivantes avec recul. Les petites entreprises auront tendance à faire chuter les chiffres vers le bas car elles n'ont pas autant de moyens financiers ou techniques que les plus grandes entreprises.

Dans un premier temps, le nombre moyen d'outils tels qu'un ordinateur ou une tablette, mis à disposition des employés, n'a fait qu'évoluer au cours du temps. Ce nombre est passé de 0.98 en 2015 à 1.08 en 2017 (*Baromètre 2018 de maturité numérique des entreprises wallonnes, 2018*).

Nous pouvons en déduire que le nombre d'appareils électroniques par personne devient de plus en plus important et cette tendance se remarque fort dans trois domaines :

- Le service aux entreprises ;
- L'immobilier ;
- Le numérique et les médias.

Ces trois secteurs proposent un nombre moyen d'outils supérieur à 1.5 ce qui est considérable. Cela voulant indiquer qu'un employé dispose de pratiquement deux moyens digitaux sur son lieu de travail pour exercer sa fonction.

L'acquisition de matériel est une part importante du processus de digitalisation mais il faut également prendre en compte les logiciels qui permettent d'amener de nouvelles fonctionnalités.

¹⁶ Agence du Numérique (AdN). (s. d.). Agence du Numérique. <https://www.wallonie.be/fr/acteurs-et-institutions/wallonie/autres-acteurs-publics-de-la-region-wallonne/agence-du-numerique-adn>

¹⁷ *Baromètre 2018 de maturité numérique des entreprises wallonnes*. (2018). Baromètre 2018 de maturité numérique des entreprises wallonnes. https://content.digitalwallonia.be/post/20181212203954/Barometre_entreprises_2018_Digital_Wallonia.pdf

Les quatre types de logiciels les plus utilisés sont ¹⁸ (*Baromètre 2018 de maturité numérique des entreprises wallonnes*, 2018):

1. La messagerie ;
2. La bureautique ;
3. Les réseaux sociaux ;
4. Les logiciels sur mesures (métiers).

LOGICIELS	TAUX GLOBAL 2017	TAUX D'ENTREPRISES DE 10 TRAVAILLEURS ET PLUS ÉQUIPÉES EN 2017	TAUX GLOBAL 2015
Messagerie (Outlook, Gmail, etc.)	86%	99%	81%
Suite bureautique (Office 365, MSOffice, etc.)	71%	87%	71%
Réseau social externe (Facebook, LinkedIn) ou interne (Yammer, Teams, etc.)	47%	56%	46%
Comptabilité (Bob, Mercator, etc.)	34%	76%	Non demandé en 2015
Logiciel d'édition de site web ou CMS (Wordpress, Joomla, etc.)	21%	35%	Non demandé en 2015
Outils d'analyse des performances du site web (Google Analytics)	15%	27%	Non demandé en 2015

Taux de présence de quelques logiciels courants au sein des entreprises wallonnes
 Figure 14 : Tableau des logiciels utilisés

Comme nous pouvons l'apercevoir, la digitalisation des moyens de communication est fortement présente dans les entreprises wallonnes. Ce sont des outils nécessaires (Outlook, Gmail, etc.) qui permettent d'avoir une bonne coordination entre les différents départements.

De plus, ce tableau englobe les moyens de communication plutôt axés marketing tels les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, etc.). Il est évident qu'il y a un réel gain de notoriété

¹⁸ *Baromètre 2018 de maturité numérique des entreprises wallonnes*. (2018). Baromètre 2018 de maturité numérique des entreprises wallonnes.
https://content.digitalwallonia.be/post/20181212203954/Barometre_entreprises_2018_Digital_Wallonia.pdf

lorsqu'une entreprise est présente sur ces réseaux. Nous les détaillerons un peu plus tard dans la partie « les différents réseaux sociaux ».

En plus de l'usage de ces plateformes en ligne, nombreuses sont les entreprises qui possèdent leur propre site internet (plus de 40% de moyenne parmi tous les secteurs).

De plus en plus de procédés au sein de l'entreprise sont numérisés tels que :

- La comptabilité ;
- Le traitement des données bancaires ;
- Le traitement des commandes ;
- Etc.

Pour conclure cette contextualisation, nous nous rendons bien compte que les entreprises tendent de plus en plus à se digitaliser, à numériser le travail et les processus.

Les moyens techniques se développent d'année en année et cela permet d'avoir des logiciels plus performants et à moindre coût (exemple : Office 365).

Les outils, quant à eux, deviennent de plus en plus une priorité pour les entreprises. Il y a un réel investissement dans les infrastructures physiques (ordinateurs, téléphones, etc.) ou en ligne (Cloud, etc.).

L'utilisation de cette technologie a un impact considérable sur l'évolution de l'entreprise et de ses membres.

X. COMMENT DIGITALISER

1.1.7. LES ÉTAPES DE LA DIGITALISATION

La digitalisation se traduit par différentes phases.

Première phase : « je pars de rien ». C'est la période où les seules ressources disponibles sont les ressources primaires telles que du papier, un bic, etc.

A ce moment-là émerge l'idée d'obtenir un outil qui me permettra d'automatiser des procédures de base telles que la facturation, les notes de crédit, etc. et en parallèle, améliorera la communication avec mon personnel et mes clients/fournisseurs (e-mail, ...).

A ce stade-là, l'entreprise est en phase de « survie ». Elle se maintient à flots mais ne parvient pas à optimiser sa gestion ;

Deuxième phase : « la maturité digitale ». C'est le moment où des outils cruciaux sont mis en place. L'utilisation d'un planning/agenda pour mieux structurer son travail, ses rendez-vous.

C'est également à ce stade qu'il sera plus aisé d'aller chercher l'information pour son client ou chez son concurrent.

Tout doucement, l'entreprise se spécialise et s'améliore dans l'usage de la technologie présente tout autour d'elle. Les membres du personnel comprennent qu'il y a un potentiel à exploiter afin d'étoffer leurs connaissances.

Les outils de collaboration, de communication, de gestion commerciale, etc. sont utilisés et leurs usages s'améliorent aussi.

Troisième phase : « la digitalisation complète ». Lorsque toutes les procédures ont été automatisées, on parlera alors de la « Blockchain¹⁹ ».

¹⁹ « La blockchain est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle. Elle est la technologie au cœur du Web Décentralisé et de son corollaire, la finance décentralisée. » : <https://blockchainfrance.net/decouvrir-la-blockchain/c-est-quoi-la-blockchain/>

A ce stade, il est possible de créer des projets de tunnels de vente qui permettraient d'automatiser chacune des actions commerciales. L'intervention de l'humain serait presque inexistante.

(C. BLÉSER, interview, avril 2021) (voir annexe)

Comme Monsieur BLÉSER nous l'explique, il y a plusieurs phases de digitalisation dans une entreprise.

Voici un graphique permettant de retracer le parcours simplifié d'une digitalisation

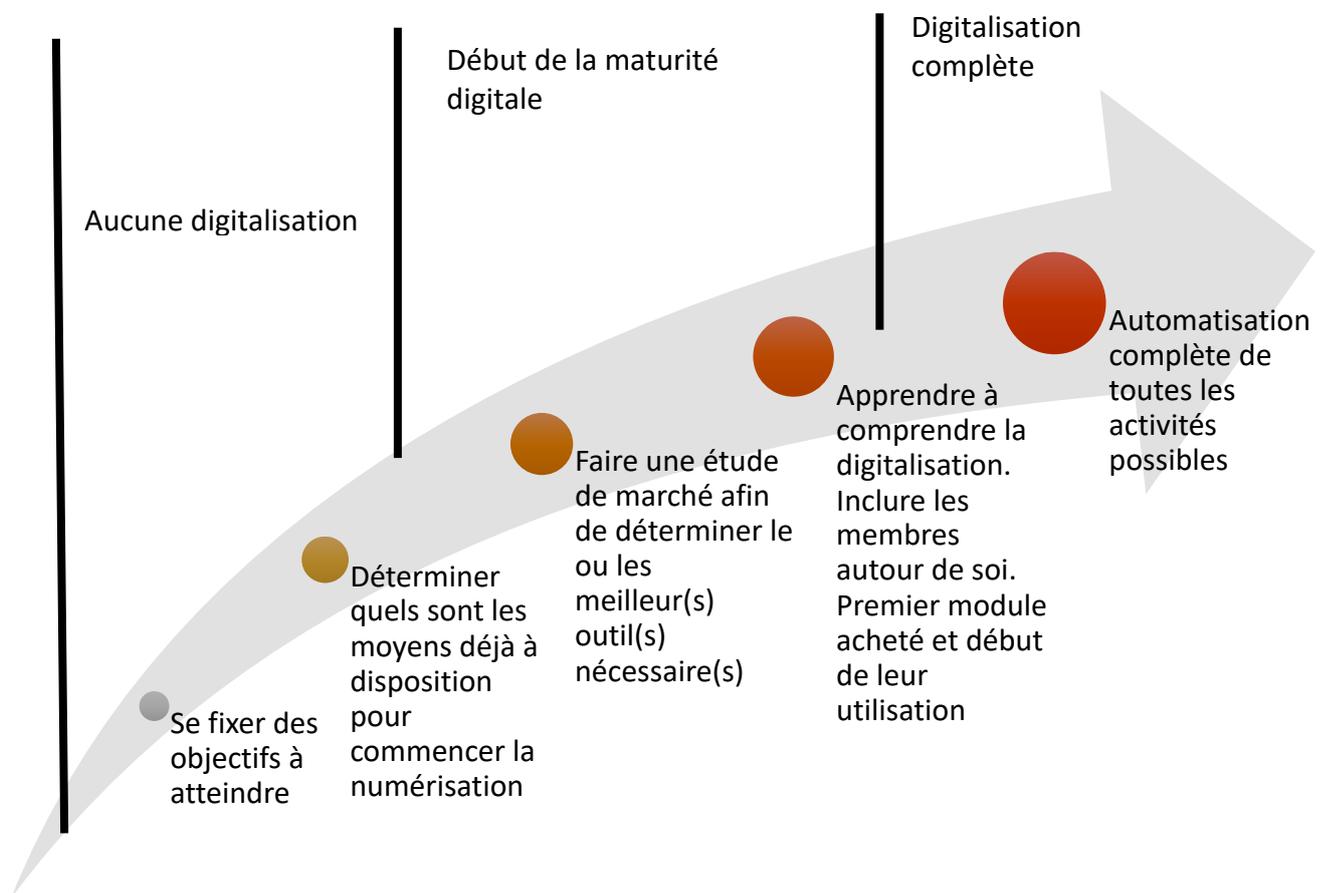


Figure 15 : Évolution des phases de la digitalisation

1.1.8. LES DIFFÉRENTS CRM (PERSONNALISATION) (ERP)

« Le CRM, Customer Relationship Management en Anglais, ou Gestion de la Relation Client (GRC) en français, est un concept préconisant la centralisation au sein d'une base de données de toutes les interactions entre une entreprise et ses clients. Cela permet de mettre en commun et de maximiser la connaissance d'un client donné et ainsi, de mieux comprendre, anticiper et gérer ses besoins »²⁰

Listing du top 5 des meilleurs CRM sur le marché²¹ :

1. Pipedrive (12,50€/mois/utilisateur) ;
2. Freshworks CRM (29€/mois/utilisateur) ;
3. InfoFlo (30\$/mois/utilisateur) ;
4. Vcita (22,75\$/mois/utilisateur) ;
5. Monday.com (16€/mois/utilisateur).

La différence de prix réside dans les fonctionnalités et la personnalisation des programmes. Les CRM sont de plus en plus présents dans les entreprises. C'est un outil informatique basique qui permet d'améliorer la gestion de l'entreprise.

Avec ce simple logiciel, il est possible de :

- Engranger des informations sur sa clientèle ;
- Améliorer ses campagnes de marketing car plus ciblées ;
- Améliorer la communication au sein de l'entreprise avec une transmission d'informations sont beaucoup plus structurées ;
- Permet de mettre en place des KPI ;
- Permet d'ajuster les objectifs commerciaux.

²⁰ Définition d'un CRM - Qu'est-ce qu'un logiciel de CRM ? (s. d.). Définition d'un CRM Qu'est-ce qu'un logiciel de gestion de la relation client ? <https://www.choisirmoncrm.com/crm/definition-d-un-crm>

²¹ A. (s. d.). Recommended CRM Software. CRM. https://top5-crm.com/eu/?gclid=Cj0KCCQjwna2FBhDPARIsACAEC_Us_wJKqhfTl_6V6p4D2Wab-0opqC65Q5xR78MQoexzhCgtQ2SpV-0aAtf7EALw_wcB

« Le terme ERP vient de l'anglais « Enterprise Resource Planning ». ERP a été traduit en français par l'acronyme PGI (Progiciel de Gestion Intégré) et se définit comme un groupe de modules relié à une base de données unique.

L'ERP est un progiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise en intégrant plusieurs fonctions de gestion : solution de gestion des commandes, solution de gestion des stocks, solution de gestion de la paie et de la comptabilité, solution de gestion e-commerce, solution de gestion de commerce BtoB ou BtoC etc. dans un système. Autrement dit, l'ERP représente la « colonne vertébrale » d'une entreprise. »²²

Listing du top des meilleurs ERP sur le marché²³ :

1. Zoho (40€/mois/utilisateur) ;
2. SAP (149€/mois/utilisateur) ;
3. Sage (69€/mois/utilisateur) ;
4. Oracle (80€/mois/utilisateur) ;
5. NetSuite (499\$/mois/utilisateur).

Tout comme pour les CRM, la différence de prix se justifie par les fonctionnalités et la possibilité de personnaliser l'ERP. Un système d'assistance technique est généralement prévu dans ce forfait.

1.1.9. LES DIFFÉRENTS RÉSEAUX SOCIAUX

Les réseaux sociaux font désormais partie intégrante de notre quotidien. Un réseau social est considéré comme un ensemble de personnes réunies par un lien social²⁴. Les premières plateformes sociales sont apparues dans le début des années 1990. (Dang Nguyen & Lethiais, 2016b)

²² Qu'est-ce qu'un ERP ? - Définition d'un logiciel ERP (ou PGI). (s. d.). Qu'est-ce qu'un logiciel ERP ? <https://www.choisirmonerp.com/erp/definition-d-un-erp>

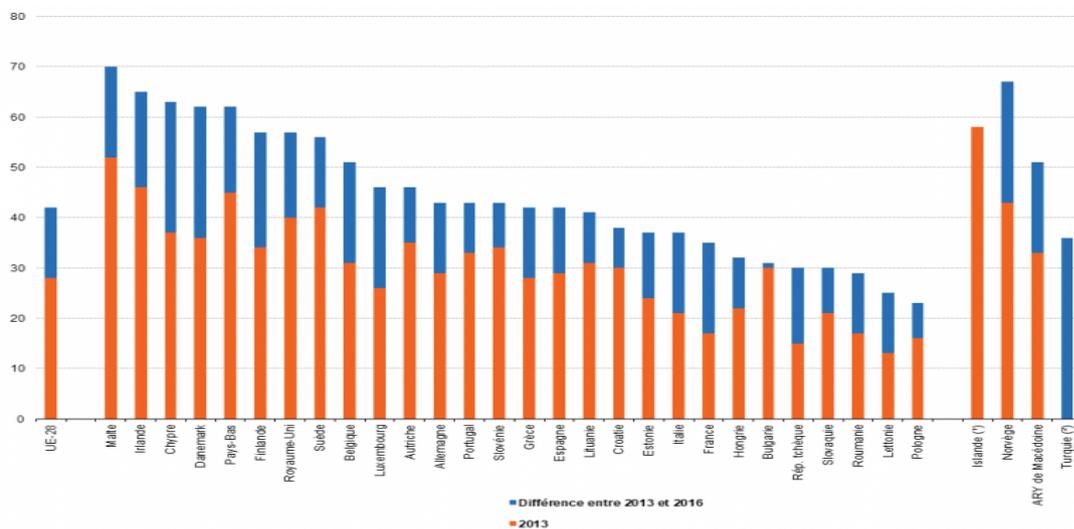
²³ Gilabert, M. (2021, 29 avril). La liste des 10 meilleurs logiciels ERP pour la gestion d'entreprise. Konekt Agency. <https://konekt.agency/gestion-dentreprise/top-10-des-meilleurs-erp/>

²⁴ Dang Nguyen, G., & Lethiais, V. (2016b). Impact des réseaux sociaux sur la sociabilité. *Réseaux*, n° 195(1), 165. <https://doi.org/10.3917/res.195.0165>

Au fil des années, plusieurs plateformes ont su se démarquer au travers de la facilité d’usage et des fonctionnalités, voici un top 10 des plateformes en 2020 (utilisateurs actifs)²⁵ :

1. **Facebook** : 2,701 milliards d’utilisateurs actifs par mois ;
2. **YouTube** : plus de 2 milliards ;
3. **WhatsApp** : plus de 2 milliards ;
4. **Messenger** : plus d’1,3 milliard ;
5. **WeChat / Weixin** : 1,203 milliard ;
6. **Instagram** : 1,082 milliard ;
7. **TikTok** : 800 millions ;
8. **QQ** : 694 millions ;
9. **Sina Weibo** : 550 millions ;
10. **Qzone** : 517 millions.

En observant l’histogramme ci-dessous, on constate que le nombre d’entreprises faisant usage des réseaux sociaux n’a cessé d’évoluer. Les entreprises se sont aperçues qu’il était indispensable d’être actif sur ces plateformes afin d’accroître leur visibilité.²⁶



(*) 2016: non disponible.

Figure 16 : Tableau des entreprises faisant usage des réseaux sociaux

²⁵ A. (2020a, novembre 8). *Classement des réseaux sociaux en 2020*. L’Ecole Française. <https://lecolefrancaise.fr/classement-des-reseaux-sociaux/>

²⁶ *Statistics Explained*. (s. d.). Statistiques Économiques. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Enterprises_using_social_networks,_2013_and_2016_\(%25_of_enterprises\)_YB_17-fr.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Enterprises_using_social_networks,_2013_and_2016_(%25_of_enterprises)_YB_17-fr.png)

Ces dernières représentent du marketing digital gratuit. Elles permettent d'une part la collecte d'informations et d'autre part le traitement de ces données qui, à l'avenir, permettront d'adapter les démarches commerciales.

Les données récoltées sur ces plateformes permettent également aux gestionnaires et dirigeants d'entreprise de prendre au mieux les décisions managériales.

Les autres membres du personnel ont également un rôle à jouer. Au travers des réseaux sociaux (ceux présents en interne, donc Microsoft Teams par exemple), il leur est possible de partager leurs opinions.

Ce dialogue qui se crée entre la direction et les membres du personnel, permettra de faire évoluer l'entreprise. Tous seront écoutés et motivés à travailler car ils se sentiront impliqués.

L'utilisation de ces plateformes est devenue importante car cela permet d'avoir une présence en ligne mais également d'entretenir un contact avec sa clientèle. C'est primordial de consacrer du temps à la diffusion d'une bonne image ; la notoriété de l'entreprise se joue sur la manière dont les réseaux sont gérés. Le premier usage de ces moyens de communication réside dans le partage. Il est important de véhiculer une bonne image. En faire un mauvais usage peut apporter une mauvaise réputation en peu de temps.

La mémoire d'internet ne laisse pas le droit à l'erreur, toutes les informations peuvent, tôt ou tard, être retrouvées et cela peut jouer en faveur ou défaveur.

Il y a de nombreux enjeux lors de l'usage de ces réseaux ²⁷ (*Facebook, Twitter et les autres.* . . , s. d.) :

- Promouvoir l'organisation ;
- Communiquer sur sa marque ;
- Générer du buzz ;
- Développer des communautés virtuelles (fans) ;
- Améliorer la gestion de la relation avec le client ;
- Etc.

²⁷ *Facebook, Twitter et les autres.* . . (s. d.). Google Books.

<https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=mw6Ny3tMUCQC&oi=fnd&pg=PA75&dq=l'impact+des+r%C3%A9seaux+sociaux+sur+l'impact+de+l'entreprise&ots=XF67fLDvLI&sig=Fye5RXIPWdDd5RW689qFVOArLpw#v=onepage&q=l'impact%20des%20r%C3%A9seaux%20sociaux%20sur%20l'impact%20de+l'entreprise&f=false>

Comme mentionné précédemment, les réseaux sociaux permettent la collecte d'informations telles que le genre, l'âge, le lieu d'habitation, etc. des personnes visualisant les publications. Cela permet de déterminer un *buyer persona* ²⁸ et ainsi d'orienter au mieux les actions commerciales car des ciblage en fonction de différents points (l'âge, le genre, etc.) sont désormais possibles.

On peut donc dire que les réseaux sociaux sont une forme de digitalisation.

Le processus d'envoi d'une lettre, de prospectus, de flyers, de brochures, etc. a été remplacé par une plateforme en ligne qui donne la possibilité de publier du contenu 24h/24 7j/7 et d'interagir directement avec sa clientèle.

XI. IMPACT FINANCIER (SOFTWARE/PROGRAMMES)

1.1.10. COÛT DU CHANGEMENT DE L'INFRASTRUCTURE

Lors de la digitalisation d'une entreprise, il est important d'avoir de bons outils informatiques à sa disposition à commencer par un ordinateur performant. Il faut allier cet outil avec un programme qui permet d'en faire le plein usage.

Nous n'utilisons qu'une petite partie des nombreuses fonctionnalités des moyens informatiques mis à notre disposition.

Comme vous avez déjà pu le constater, il y a une multitude de logiciels de gestion (CRM/ERP) présents sur le marché. Ils ont tous une caractéristique propre. Il est important de prendre le temps de réfléchir judicieusement à l'achat d'un tel programme.

Le budget pour l'acquisition d'un logiciel n'étant pas donné, il faut avoir une bonne stabilité financière. Le coût pour un CRM ou ERP ou autre s'entend toujours par utilisateur.

Il est important de bâtir un plan de financement car le retour sur investissement n'est pas quantifiable et la digitalisation ne s'arrête pas à un seul secteur de l'entreprise. (Pozo, 2017b)³⁰

²⁸ Buyer persona : Le buyer persona est la représentation semi-fictionnelle de votre client idéal basée sur des informations biographiques et démographiques, des critères psychologiques, des motivations ou encore des objectifs. Il jouera un rôle déterminant dans votre stratégie inbound marketing, car il est celui pour qui vous créez du contenu. Perignon, J. (2021, 14 mai). *Qu'est-ce qu'un buyer persona en marketing ? Définition et exemples*. Hubspot. <https://blog.hubspot.fr/marketing/quest-ce-quun-persona>

1.1.11. SUBSIDES

En Belgique, il est également possible d'obtenir des chèques qui permettent de promouvoir la digitalisation.²⁹ L'État belge propose le « Chèque-Maturité » numérique qui permet de faire appel à des professionnels de la numérisation afin de faire évoluer la partie digitale de l'entreprise. Le taux d'intervention de l'état belge est de 75% des frais totaux pour la digitalisation avec un maximum de 60 000 € HTVA sur une durée de trois ans.

En France par exemple, il est possible d'obtenir des subsides pour entamer des procédures de digitalisation dans l'entreprise. Cette subvention s'élève à 50% du prix total de la numérisation. C'est un service uniquement réservé aux TPE/PME. Depuis la crise sanitaire du COVID-19, la France a également mis en place le « chèque numérique ». Il a la volonté de favoriser la digitalisation des entreprises. Dans ce cas-ci, 500€ sont offerts pour des formations digitales, la création d'une boutique en ligne, etc.

L'Europe propose également des subventions. Il existe le CICE (*Crédit Impôt Compétitivité Emploi*) ou le CIR (*Crédit Impôt Recherche*).

Le CICE a pour objet de financer les dépenses d'investissement, de recherche, d'innovation, de formation, de recrutement, de prospection de nouveaux marchés, de transition écologique ou énergétique et de reconstitution de leur fonds de roulement. Actuellement, son taux est de 7 % des rémunérations versées depuis le 1er janvier 2017³⁰. (Pozo, 2017b)

Le CIR permet de prendre en compte 30% des dépenses en recherche et développement mais il faut toutefois qu'ils soient inférieurs à 100 millions.

C'est un réel avantage pour les PME de pouvoir mettre leurs frais de R&D dans ce subside. Pour obtenir ces aides, belges ou européennes, un dossier complet stipulant tous les aménagements (achat de logiciels, réorganisation de l'entreprise, achat de matériel, formations, etc.) doit être rendu.

²⁹ Chèques-Entreprises. (2021, 19 mai). *Maturité numérique*. <https://www.chèques-entreprises.be/cheques/maturite-numerique/>

³⁰ Pozo, A. (2017b, novembre 23). *Financer sa transformation digitale*. *Entreprise Digitale*. <https://entreprisedigitale.info/financer-transformation-digitale/>

XII. IMPACT SOCIAL

1.1.12. GESTION DU PERSONNEL

Le changement dans une entreprise est rarement considéré d'un bon œil par le personnel. Il est important de montrer l'impact de la digitalisation sur leur quotidien et les améliorations notables que cela va engendrer.

Nous pouvons affirmer que la transformation digitale a un réel impact sur les travailleurs. Ils ont une meilleure organisation de leur travail grâce aux moyens digitaux mis en place.

Des outils comme Outlook, Microsoft, Google Analytics, etc. permettent de séquencer leur travail de manière optimale. Ils ont à leur disposition des moyens digitaux peu chers et qui pourtant amènent à une meilleure efficacité lorsqu'ils sont utilisés à bon escient.

Que ce soit la gestion des activités à distance, le partage d'informations ou autres, cela permet de faciliter l'agencement du travail et de rendre l'accès aux tâches plus aisé.

Il n'est plus nécessaire de devoir se rendre en entreprise afin de travailler. Il leur est désormais possible de faire du télétravail. Cette nouvelle tendance a d'ailleurs été en forte croissance durant la période de 2020 suite au COVID-19. Nous détaillerons ce point de vue dans la partie « Impact COVID-19 ».

1.1.13. FORMATIONS/ADAPTATIONS

Il est souvent nécessaire de proposer au personnel des formations ou des réunions explicatives afin qu'ils comprennent la plus-value apportée par les changements au sein de l'entreprise.

Environ 16% des entreprises régionales affirment qu'elles vont mettre en place des formations prévues sur une période d'un an.

La mise à jour des connaissances des employés quant aux nouvelles technologies mises à leur disposition peut être donnée sous forme de formations récurrentes. Ces formations faciliteront l'acceptation de cette transition digitale.

Il n'est pas rare de trouver un spécialiste IT au sein d'une entreprise. Cela devient de plus en plus courant. Former une personne à résoudre tous les problèmes informatiques permet un gain de temps et un gain d'argent considérable. En effet, l'appel à des sociétés extérieures est fortement coûteux en main-d'œuvre et le service n'est pas toujours immédiat.

En 2017³¹ (*Baromètre 2018 de maturité numérique des entreprises wallonnes*, 2018), on compte près de 10% des entreprises wallonnes qui ont investi dans la formation d'un employé uniquement dédié à la gestion des ressources informatiques.

Plus l'entreprise est grande, plus le nombre de personnes maîtrisant parfaitement la technologie sera nécessaire. C'est pourquoi, pour les entreprises de 10 travailleurs et plus, le taux est à 20%.

Étant confronté à de nouvelles technologies ou de nouveaux processus, le changement peut être considéré comme déstabilisant pour bon nombre de personnes³². Il existe réellement une réticence aux changements de par l'implication que cela demande.

Des personnes ayant exercé un métier d'une certaine manière pendant une longue période ne seront pas ravies de voir changer leurs habitudes et n'y verront pas les avantages y liés.

Il ne faut pas sous-estimer l'impact des formations. Lorsqu'une personne ne se sent pas intégrée ou alors ne comprend pas les changements autour d'elle ; elle aura beaucoup plus de difficultés à assimiler ou même à accepter ces nouveautés.

Il y aura d'autant plus de difficultés à s'adapter en fonction de la période générationnelle. Les générations post 1990 sont plus à même d'utiliser des technologies et sont plus habituées aux changements car ils ont « baigné » dedans.

Le secteur du travailleur impacte énormément son implication. Un métier plus manuel aura plus tendance à rejeter les moyens digitaux car ils ne leur sont pas « utiles » dans leur quotidien.

L'interview de Monsieur Jonathan DONEUX (voir annexe) vous permettra de comprendre son point de vue sur « l'inutilité » de la digitalisation dans son domaine.

³¹ *Baromètre 2018 de maturité numérique des entreprises wallonnes*. (2018). Baromètre 2018 de maturité numérique des entreprises wallonnes. https://content.digitalwallonia.be/post/20181212203954/Barometre_entreprises_2018_Digital_Wallonia.pdf

³² Graziani, M., & Graziani, M. (2013, 22 décembre). *La gestion du changement dans l'entreprise - Centre de Ressources en Économie-Gestion*. La gestion du changement dans l'entreprise. <https://creg.ac-versailles.fr/La-gestion-du-changement-dans-l-entreprise>

Selon Randstad, 56% des collaborateurs estiment qu'ils n'ont pas les compétences nécessaires pour gérer convenablement les moyens digitaux mis à leur disposition³³.
(Infographie - *Le vrai coût de la transformation digitale*, 2020)

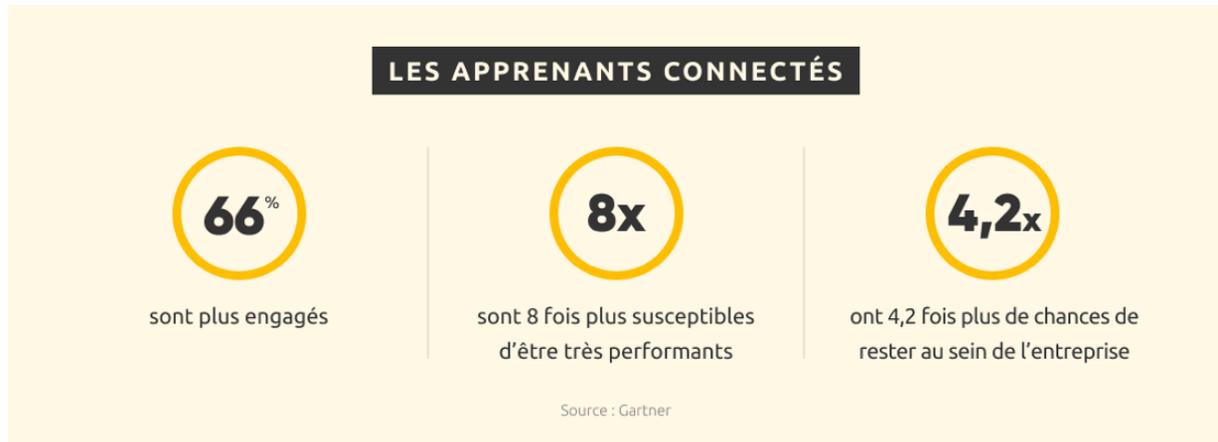


Figure 17 : Les apprenants connectés, impact de la digitalisation sur le personnel

Comme nous pouvons l'observer, l'acceptation de la digitalisation et son application permettent de fournir un travail plus qualitatif et quantitatif qu'auparavant³⁴.

La digitalisation peut autant avoir un impact négatif sur le personnel car certains seront réticents mais cela peut également apporter une énorme plus-value au niveau de l'efficacité au travail grâce au gain de temps que cela offre.

XIII. IMPACT MATÉRIEL

1.1.14. AMÉNAGEMENTS

La digitalisation a également pour objectif de réduire la quantité de documents physiques.

Auparavant, les sauvegardes tenaient sur des disques durs physiques externes ou parfois de grandes armoires de stockage. C'est pourquoi, la mise en place de sauvegardes externes sur une plateforme en ligne permet un gain de place physique considérable. Il est dorénavant

³³ *Infographie - Le vrai coût de la transformation digitale*. (2020, 11 décembre). Onboarding utilisateurs, support applicatif, adoption digitale : le vrai coût de la transformation digitale. <https://www.lemonlearning.fr/blog/infographie-cout-transformation-digitale>

³⁴ *Baromètre 2018 de maturité numérique des entreprises wallonnes*. (2018). Baromètre 2018 de maturité numérique des entreprises wallonnes. https://content.digitalwallonia.be/post/20181212203954/Barometre_entreprises_2018_Digital_Wallonia.pdf

possible d'aménager cet espace pour une utilisation plus intéressante que du stockage informatique.

Ces nouvelles plateformes informatiques de stockage ont vu le jour dans les années 2000. Le concept de « Cloud Computing » a été créé en 2006³⁵. Cette invention a permis de centraliser les informations en ligne.

Pour ne reprendre que l'exemple du Domaine de Mambaye, le bureau principal était une gigantesque salle d'impression, elle n'était dédiée qu'à ça. Cette salle servait à penser, concevoir et produire des flyers, prospectus, brochures, etc.

Lorsque la digitalisation a fait son entrée dans le quotidien de l'entreprise, ces machines n'avaient plus aucun intérêt. La conception pouvait se faire via des logiciels tels que Photoshop ou InDesign et l'impression pouvait aisément se commander via des sites en ligne proposant un travail rapide et de qualité.

Désormais, la salle a été aménagée en deux bureaux spacieux.

1.1.15. MATÉRIELS

Nous allons maintenant développer l'impact matériel de la digitalisation sur une entreprise.

De nos jours, les outils nécessaires³⁶ (Marc-Alexandre, 2018) à avoir pour pouvoir pleinement profiter de la numérisation sont :

- Un ordinateur et/ou un smartphone ;
- Une connexion internet.

Comme il n'est plus nécessaire d'avoir une armoire informatique remplie de processeurs externes pour pouvoir gérer une ou plusieurs entreprise(s) ; ses seuls éléments sont à même de gérer pleinement les activités au sein du bureau ou même à distanciel. La démocratisation du prix d'achat de la technologie et le progrès technique ont permis cette évolution digitale.

³⁵ Wikipedia contributors. (2021, 21 mai). *Cloud computing*. Cloud Computing.
https://fr.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing

³⁶ Marc-Alexandre, L. (2018, 17 mai). *Management Academy - Article du blog*. Management Academy.
<https://www.management-academy.tv/article/dfghjk>

Les consommateurs ont tendance à penser que l'inflation est uniforme sur tous les biens. Cependant, ce n'est pas le cas pour la technologie qui s'est fortement démocratisée. Le prix n'a cessé de diminuer durant ces trente dernières années³⁷ (Bianchi, 2016).

Cette baisse se justifie par un prix du matériel beaucoup moins cher car la quantité utilisée est beaucoup plus faible également. Grâce au progrès technologique, la quantité de matériaux nécessaires pour la production d'une même puce a drastiquement diminué. A titre d'information, la capacité d'une puce doublait tous les 18 mois³⁷.

Prenons en exemple l'évolution d'une puce électronique. Elles rétrécissaient d'année en année mais elles étaient toujours de plus en plus performantes.

Il est également possible d'expliquer cette baisse de prix par une concurrence grandissante au fur et à mesure des années.

Nombreuses sont les entreprises qui proposent des produits technologiques de nos jours.

Voici un classement des meilleures entreprises de technologies en 2021³⁸ :

1. Apple : CA de 274 milliards d'USD ;
2. Microsoft : CA de 143 milliards d'USD ;
3. Amazon : CA de 280 milliards d'USD ;
4. Alphabet (Google) : CA de 180 milliards d'USD ;
5. Tencent : CA de 55 milliards d'USD ;
6. Facebook : CA 71 milliards d'USD ;
7. Alibaba Group : CA de 73 milliards d'USD ;
8. TSMC : CA de 39 milliards d'USD ;
9. Nvidia : CA de 11 milliards d'USD ;
10. Samsung : CA de 199 milliards d'USD.

³⁷ Bianchi, F. (2016, 13 février). *Prix des produits : ce qui a baissé et ce qui a augmenté en 30 ans*. BFM BUSINESS. https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/services/prix-des-produits-ce-qui-a-baisse-et-ce-qui-a-augmente-en-30-ans_AN-201602130089.html

³⁸ Classement réalisé sur la capitalisation boursière de l'entreprise. Forex, F.-T. D. S. D. M. (2021, 9 février). *Top 10 des plus grandes entreprises technologiques en 2021*. FXSSI - Tableau du sentiment du marché Forex. <https://fr.fxssi.com/plus-grandes-entreprises-technologiques>

Capitalisation boursière : c'est la valorisation des actions en bourse

Le marché des entreprises proposant des produits technologiques représente une part du marché importante et ce depuis de nombreuses années. Pour donner un exemple, le marché de la technologie représentait environ 30% pour les USA en 2015³⁹.

Sur le tableau ci-dessous, nous pouvons observer que le nombre de transactions technologiques (SIC36) était déjà conséquent à ses débuts. Entre 1985 et 1997, la valeur monétaire a été multipliée par 10, de 234 millions à 2 479 millions de dollars⁴⁰.

TABEAU 1 : LE MARCHÉ DES TECHNOLOGIES : NOMBRE ET VALEUR (EN MILLIONS DE DOLLARS DE 1995) DES TRANSACTIONS TECHNOLOGIQUES ENTRE 1985 ET 1997, PAR SECTEUR

	1985-1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Nombre total (valeur totale)
SIC28	439 (5809)	310 (4102)	461 (6101)	395 (5227)	486 (6431)	596 (7887)	351 (4645)	208 (2753)	222 (2938)	3496 (46264)
SIC 35	129 (6280)	115 (5599)	210 (10224)	188 (9153)	195 (9493)	192 (9347)	164 (7984)	63 (3067)	69 (3359)	1360 (66211)
SIC36	234 (10971)	190 (8908)	310 (14534)	316 (14816)	366 (17160)	415 (19457)	326 (15284)	135 (6329)	151 (7080)	2479 (116227)
SIC73	143 (1740)	207 (2518)	360 (4380)	334 (4063)	363 (4416)	610 (7421)	770 (9368)	405 (4927)	424 (5158)	3689 (44881)
SIC87	11 (171)	9 (140)	45 (701)	253 (3939)	156 (2429)	73 (1137)	34 (529)	22 (343)	17 (265)	707 (11009)
Autres	174 (2781)	209 (2901)	468 (5471)	523 (6373)	560 (6549)	540 (6354)	545 (6658)	289 (3342)	293 (3156)	3858 (48240)
Total	1130 (27753)	1040 (24169)	1854 (41410)	2009 (43571)	2126 (46479)	2426 (51604)	2190 (44469)	1122 (20761)	1176 (21956)	15073 (332831)

Note : sic28 = Produits chimiques ; sic35 = Machines et outillages industriels ; sic36 = Matériel électrique et électronique ; sic73 = Services aux entreprises ; sic87 = Services de gestion et d'ingénierie. Valeur des transactions en millions de dollars de 1995.

Source : les données sont tirées d'une base de données commerciales fournie par la Securities Data Corporation, principal fournisseur commercial de données de ce type. Pour plus de précisions, voir Arora, Fosfuri et Gambardella (2001).

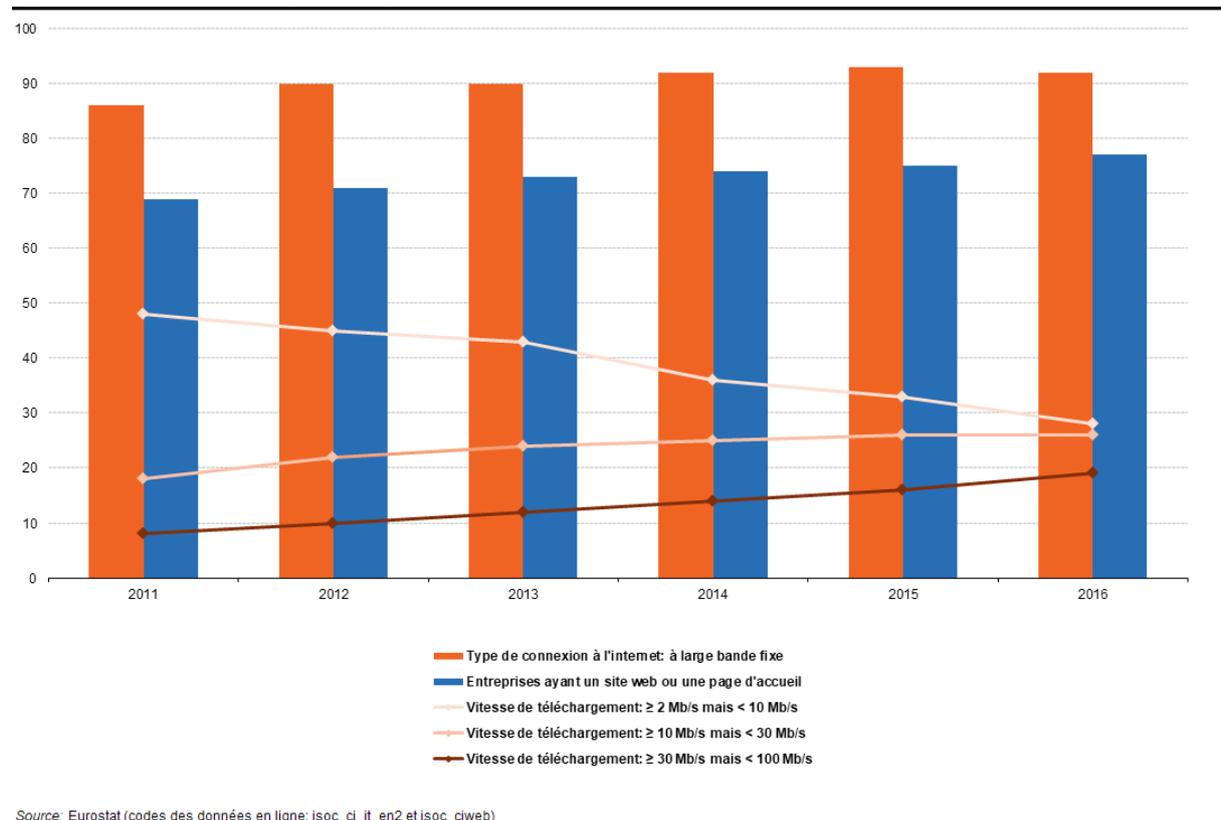
Figure 18 : Tableau de l'évolution de l'achat de produits technologiques entre 1985 et 1997

³⁹ Defeuilley, C. (2004). Le secteur électrique aux États-Unis. *Flux*, n° 56-57(2), 112. <https://doi.org/10.3917/flux.056.0112>

⁴⁰ Arora, A., Fosfuri, A., & Gambardella, A. (2002). Les marchés de technologies dans l'économie du savoir. *Revue internationale des sciences sociales*, 171(1), 129. <https://doi.org/10.3917/riss.171.0129>

Nous pouvons apercevoir sur le tableau qui suit que le nombre d'entreprises souhaitant adopter une meilleure connexion internet afin de répondre à leurs besoins est en augmentation dans l'UE entre 2011 et 2016. Il est important de pouvoir fournir un service de qualité à sa clientèle⁴¹.

Figure 19 : Tableau des entreprises disposant d'une connexion internet



Source: Eurostat (codes des données en ligne: isoc_ci_it_en2 et isoc_ciweb)

Il est primordial d'investir dans de bonnes infrastructures (matériels informatiques, connexion internet, etc.) si vous souhaitez pouvoir faire fonctionner l'entreprise à son meilleur potentiel.

La digitalisation a également été motivée par la compétitivité entre les entreprises.

⁴¹ Statistiques sur l'économie et la société numériques - entreprises - Statistics Explained. (s. d.). Statistiques Sur l'économie. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Digital_economy_and_society_statistics_-_entreprises/fr&oldid=378781

XIV. AVANTAGES/INCONVÉNIENTS

<u>Avantages</u>	<u>Inconvénients</u>
PARTAGE D'INFORMATIONS (CLOUD/ONEDRIVE, ETC.) INSTANTANÉ SANS BARRIÈRES GÉOGRAPHIQUES ⁴²	DE NOMBREUX CHARLATANS PROPOSENT DES SERVICES DE DIGITALISATION ALORS QU'ILS NE SONT PAS EXPÉRIMENTÉS
INFORMATION DÉMATÉRIALISÉE DONC POSSIBILITÉ D'ATTEINDRE UN PLUS GRAND NOMBRE DE PERSONNES	L'HUMAIN EST TROP PEU IMPLIQUÉ DANS LA TRANSFORMATION DIGITALE. CELA ENGENDRE UN DÉSINTÉRÊT POUR LA DIGITALISATION DE L'ENTREPRISE
OPTIMISATION DU TEMPS DANS L'ORGANISATION DE LA GESTION DE L'ENTREPRISE CAR TÂCHES REDONDANTES EXÉCUTÉES VIA LA DIGITALISATION	CERTAINES INFORMATIONS SONT À LA VUE DE TOUS, IL FAUT FAIRE ATTENTION À CE QUI S'ÉCRIT CAR CELA RESTE SUR INTERNET
LIMITER LES ERREURS SUITE À DES TÂCHES RÉPÉTITIVES	IL N'Y A PLUS DE COUPURE ENTRE LA VIE PRIVÉE ET LA VIE PROFESSIONNELLE. LES MACHINES TOURNENT EN PERMANENCE. LES SMARTPHONES SONT UN ACCÉLÉRANT À CETTE NON-DISTINCTION.
COMMUNICATION INSTANTANÉE, CLAIRE ET LIMPIDE	
AUGMENTATION DE LA RENTABILITÉ CAR OPTIMISATION DES COÛTS ET DES PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE	
RÉDUCTION DES COÛTS DE PUBLICITÉ CLASSIQUE, POSSIBILITÉ DE CIBLAGE VIA LA COMMUNICATION DIGITALE (RÉSEAUX SOCIAUX)	DIFFICULTÉ D'APPRENTISSAGE POUR LES PERSONNES INHABITUÉES À LA DIGITALISATION. CELA PEUT ENGENDRER DES RÉTICENCES ET UNE MOINS BONNE PRODUCTIVITÉ AU TRAVAIL
LA DIGITALISATION OUVRE DES OPPORTUNITÉS GRÂCE À UNE GESTION À DISTANCE	
MEILLEURE CONNAISSANCE DE SA CLIENTÈLE AU TRAVERS DES DONNÉES COLLECTÉES	
TRAVAIL EN RÉSEAU SUR UN MÊME PROJET GRÂCE À LA MISE EN LIGNE VIA LE CLOUD OU LE ONEDRIVE, ETC.	

⁴² *La digitalisation sa définition, ses avantages et ses outils.* (2017, 11 juin).
[www.https://www.alphalives.com/digitalisation/](https://www.alphalives.com/digitalisation/)

OPTIMISATION DE L'OFFRE PROPOSÉE AUX CLIENTS SUITE AUX BESOINS COLLECTÉS VIA LE MARKETING DIGITAL	
GESTION DES DEMANDES DES CLIENTS PLUS AISÉE ET RAPIDE CAR POSSIBILITÉ D'INTERAGIR 24H/24H (SUIVI CONTINU)	
RÉDUCTION DES COÛTS DE STOCKAGE CAR LA DÉMATÉRIALISATION PERMET UN STOCKAGE D'INFORMATIONS ILLIMITÉ	
DÉMOCRATISATION DE LA DIGITALISATION, CE QUI PERMET À N'IMPORTE QUI DE LANCER UNE ENTREPRISE RIEN QU'AVEC UN ORDINATEUR (E-COMMERCE, ETC.)	
MEILLEURE EXPÉRIENCE CLIENT	
IMPACT ÉCOLOGIQUE : MOINS DE PAPIERS PRODUITS MAIS FORTE CONSOMMATION D'ÉNERGIE POUR L'ENVOI, LE STOCKAGE DE MAILS, ETC. DONC CONSIDÉRÉ COMME UN AVANTAGE MAIS AUSSI UN GROS INCONVÉNIENT	

15 43 44 45

(Marc-Alexandre, 2018). (La digitalisation sa définition, ses avantages et ses outils, 2017) (Facile, 2020), (Voir tous les articles par Marketing Pro, 2021)

XV. IMPACT COVID

Selon Monsieur Christian BLÉSER et Monsieur Manuel PALLAGE, la COVID-19 a fortement accéléré la digitalisation des entreprises car elles ont été forcées de s'adapter très rapidement à une pandémie totalement inédite qui empêchait tout contact social rapproché.

⁴³ Marc-Alexandre, L. (2018, 17 mai). Management Academy - Article du blog. Management Academy. <https://www.management-academy.tv/article/dfghjk>

⁴⁴ Facile, V. I. T. (2020, 7 décembre). Qu'est-ce que la digitalisation : avantages et inconvénients. Votre IT Facile. <https://www.votre-it-facile.fr/qu-est-ce-que-la-digitalisation-avantages-et-inconvenients/>

⁴⁵ Voir tous les articles par Marketing Pro. (2021, 21 avril). Digitalisation des entreprises- Quels sont les avantages de la digitalisation d'entreprise ? Marketing Pro. Marketing Pro International. <https://marketingnumeriquepro.wordpress.com/2020/02/28/digitalisation-des-entreprises-quels-sont-les-avantages-de-la-digitalisation-dentreprise-marketing-pro/>

Le télétravail est devenu une obligation. Les entreprises ont dû mettre des processus en place afin de pouvoir continuer à exercer malgré cette crise sanitaire.

C'est assez prodigieux de pouvoir se dire que ces dernières ont réussi à s'adapter aussi rapidement et aisément à une pandémie d'une telle ampleur. Il y a 30 ans, cela n'aurait pas été imaginable.

Cependant, il y a tout de même un point négatif. La qualité des communications a diminué. Il n'est pas aussi aisé de communiquer à plusieurs dans un même salon vocal tel que Microsoft Teams ou autre que lors d'une réunion physique. Les interactions et les jeux de regards engendrent un meilleur respect de l'écoute vis-à-vis des autres participants. L'entreprise a su s'adapter dans de nombreux cas mettant de nombreux systèmes en place

Il est tout de même à noter que dans certains secteurs, la présence physique du personnel s'avère nécessaire. Certains n'ont pas assez de connaissances pour utiliser au mieux ces moyens mis à leur disposition.

(C. BLÉSER/ M.PALLAGE, interviews, avril 2021) (voir annexe)

Les technologies numériques ont permis à certaines d'entreprises de continuer leur activité par le travail à distance par ailleurs, d'autres entreprises ont dû réorganiser la manière dont elles étaient structurées pour pouvoir prospérer.

Les premières informations générales issues de l'enquête spécifique à la gestion de la crise du Coronavirus par nos entreprises sont les suivantes^{Erreur ! Signet non défini.} (DigitalWallonia.be, s. d.)

:

- 40% ont dû cesser leurs activités.
- 29% ont poursuivi des activités réduites ou fortement réduites.
- 26% ont poursuivi des activités normales ou faiblement réduites.
- 5% ont vu leurs activités augmenter.

Au total, 60% des entreprises ont donc maintenu une activité durant le confinement.

D'autres chiffres qu'il est important de mentionner :

- 17% ont introduit ou renforcé le télétravail (40% dans les entreprises employant 10 personnes ou plus),
- 14% ont adapté les horaires (20% dans les 10+),
- 7% ont restructuré leurs équipes de travail (15% dans les 10+),

- 26% ont utilisé de façon systématique les outils de collaboration en ligne (Teams, Zoom, Skype, ...), tandis que 12% l'ont fait de manière occasionnelle (respectivement 40% et 17% dans les 10+).⁴⁶

La COVID-19 a également fortement favorisé l'e-commerce et surtout dans le domaine de l'Horeca. Nombreuses sont les institutions qui ont décidé de proposer des plats à emporter ou des livraisons à domicile via les réseaux sociaux ou autre. Cette manière de fonctionner a permis de très légèrement compenser les pertes suite à une fermeture « totale ». Il est bien évident que cela ne peut être suffisant.

Cette soudaine obligation de numériser les processus a également eu un impact sur les entreprises proposant des services de digitalisation comme pour Monsieur Christian BLÉSER, fondateur d'HD4you. Il nous a confié que la demande de digitalisation était plus forte qu'auparavant.

Nous avons abordé les transformations pour les entreprises mais qu'en est-il pour les consommateurs ?

Sur le tableau suivant, on remarque qu'il y a une évolution de l'utilisation des plateformes en ligne. Les commerces de vente de biens dépourvus de plateformes d'e-commerce ont été presque obligés d'investir dans des processus en ligne pour satisfaire leur clientèle. Malgré la réouverture de ces commerces, les plateformes continuent à être mise à jour. Si une partie de la clientèle, pour la plupart plus jeune, y sont déjà habitués ; nous pouvons constater qu'une part

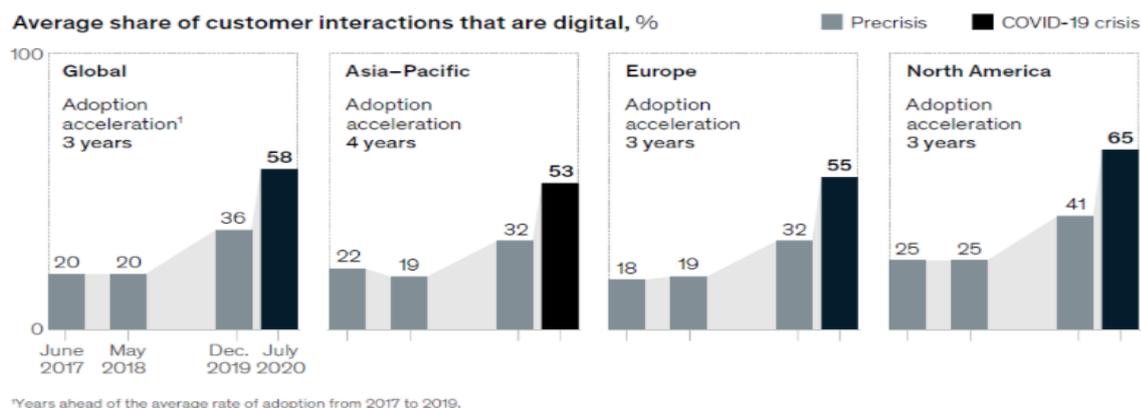


Figure 20 : Tableau de l'évolution de l'utilisation des sites en ligne par les clients

⁴⁶ DigitalWallonia.be. (s. d.). La transformation numérique des entreprises accélérée par la crise du COVID-19. <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/covid-19-et-transformation-numerique-des-entreprises>

de la clientèle plus âgée y a trouvé un certain avantage⁴⁷ (livraison à domicile, possibilité de renvoi, etc.).

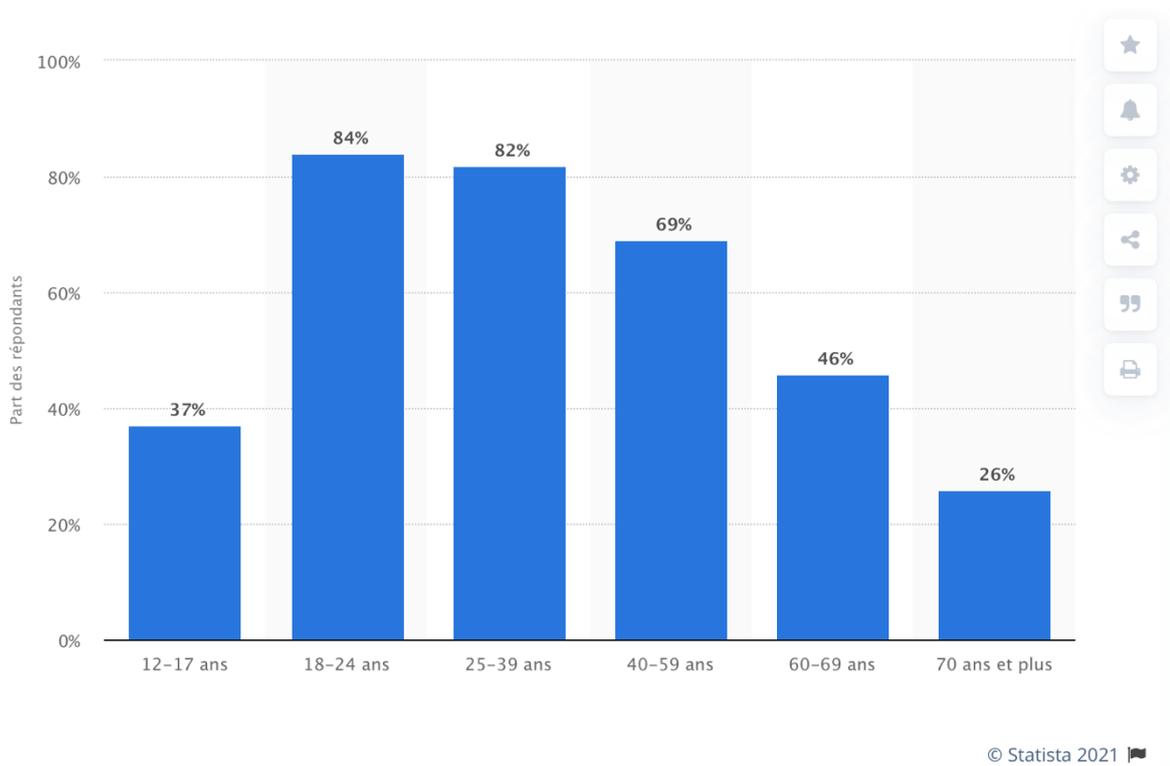


Figure 21 : Taux de pénétration du e-commerce par âge en France 2018

Cette crise du COVID-19 a eu un réel impact sur les besoins, les attentes du client et ce fut un challenge à relever pour certaines entreprises. C'est pourquoi, elles ont été nombreuses à investir dans la digitalisation afin de satisfaire au mieux leur clientèle.⁴⁸

⁴⁷ Statista. (2019, 21 mai). *Taux de pénétration du e-commerce par âge en France 2018*. <https://fr.statista.com/statistiques/505029/taux-penetration-de-l-achat-en-ligne-france-groupe-d-age/>

⁴⁸ Talkspirit, L. (2021, 18 mai). *L'impact de la Covid sur la digitalisation des entreprises selon McKinsey*. Talkspirit. <https://blog.talkspirit.com/impact-covid-digitalisation-entreprises-etude-mckinsey/>

3. PARTIE PRATIQUE

XVI. L'HISTOIRE D'ENASC ASBL

Il est avant tout primordial de retracer chronologiquement les différents changements, à travers les époques au sein de ENASC asbl, petite entreprise familiale.

A sa création en 1960, ce centre de vacances ne portait pas le nom pour lequel sa renommée ne fait dorénavant aucun doute.

Elle fut dans un premier temps nommée « Paradis des Enfants » par ses créateurs, Antoinette et Raoul MEAUXSOONE, grands-parents des actuels administrateurs.

A cette époque, l'activité était consacrée uniquement à l'accueil des enfants des mutualités, dans le cadre des colonies de vacances pendant juillet et août.

Dans le courant de l'année 1963, le « Paradis des Enfants » a fait l'acquisition du Château « Sous les Haies » ce qui lui a permis d'augmenter sa capacité de lits disponibles. Le centre rencontrait tellement de succès qu'il était régulièrement complet.

En 1972, plusieurs bâtiments ont été rachetés à la ville de Spa ce qui a permis de créer le Domaine de Mambaye que l'on connaît actuellement.

En parallèle de l'évolution du terrain, l'étendue des activités s'est également développée. C'est pourquoi, à partir de 1973, les premières écoles ont fait leur apparition pour séjourner durant leurs classes vertes.

En 1998, ENASC asbl fut créée par Xavier et Philippe MEAUXSOONE et fera petit à petit l'acquisition du Domaine de Mambaye.

A partir de ce moment-là, tous les deux œuvrèrent pour maintenir la pérennité de l'entreprise familiale.

En 2001, le Domaine fut officiellement reconnu comme un organisme de sensibilisation à la nature.

1.1.16. ANALYSE DE LA DIGITALISATION

Nous allons dès à présent passer à l'évolution digitale au sein de l'entreprise au fil du temps.



Figure 22 Evolution de la digitalisation au sein d'ENASC asbl

- 1^{ère} génération (1960)

Les grands-parents, Antoinette et Raoul MEAUXSOONE ne disposaient pas d'internet à cette époque.

L'attribution des tâches entre les membres du personnel, la commercialisation des séjours, les données clients, ... toutes ces actions étaient relatées sur papier. La communication entre les clients et les fournisseurs se faisait également avec des lettres manuscrites.

Cependant, il y a quand même eu la mise en place de sémaphores (bipeur) entre les membres du personnel afin d'améliorer les communications.

- 2^{ème} génération (1979)

Les parents, Alain et Christa MEAUXSOONE ont tout doucement commencé à automatiser certaines actions commerciales très basiques.

A l'époque, le prix des premiers ordinateurs était excessivement élevé. Monsieur MEAUXSOONE avait acquis un Macintosh II d'une valeur de 3.900\$ ce qui équivaut à 3261€, à sa sortie, dans les années 1990⁴⁹ (Laurent PELE webmaster@fxtop.com (s. d.). Ce prix était réellement considérable pour cette génération. Un crédit était très souvent nécessaire pour l'achat d'un tel outil.

⁴⁹ Taux de change en 1990 \$/€ = 0,836347 : <https://fxtop.com/fr/historique-taux-change.php?A=1&C1=USD&C2=EUR&DD1=01&MM1=01&YYYY1=1990&B=1&P=&I=1&DD2=31&MM2=12&YYYY2=1990&btnOK=Chercher>

Cet extrait de Steve Jobs permet de se rendre compte de l'ampleur de l'achat d'un Macintosh pour cette génération : « *Aujourd'hui un iMac débute à 1.249 euros et le tout nouveau MacBook (le must d'Apple actuellement) ne dépasse pas 1.800 euros dans sa configuration haut de gamme. En résumé, le Macintosh de 1984 valait l'équivalent de 3 MacBook actuels. Pour un usage qui plus est très limité (pas d'internet, peu de logiciels...).* » (Bianchi, 2016)⁵⁰

L'acquisition d'un ordinateur était déjà une belle avancée dans l'automatisation des tâches mais fallait-il encore avoir un système de gestion de base de données pour pouvoir encoder manuellement les données clients, les réservations et les stocks en cuisine.

L'un des premiers systèmes de gestion de bases de données sur MacOS, était le « 4D »⁵¹ (4^{ème} Dimension). Les fonctionnalités principales du 4D étaient (4^{ème} Dimension (langage) : définition et explications, 2004)⁵² :

- Gestion des données clients ;
- Création de base de données ;
- Générateur de formulaires.

Les limites de 4D :

- Utilisation limitée aux programmes 4D (4D write, ...), manque d'intégration d'autres programmes ;
- Procédures de sauvegardes peu développées ;
- Manque de scalabilité (d'évolution, d'extension)⁵³.

Autant il est important d'avoir un ordinateur muni d'un programme de gestion autant fallait-il encore pouvoir partager ces informations avec le reste de l'équipe de l'entreprise.

⁵⁰ Bianchi, F. (2016, 13 février). Prix des produits : ce qui a baissé et ce qui a augmenté en 30 ans. BFM BUSINESS. https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/services/prix-des-produits-ce-qui-a-baisse-et-ce-qui-a-augmente-en-30-ans_AN-201602130089.html

⁵¹ 4^{ème} Dimension : [https://fr.wikipedia.org/wiki/4e_Dimension_\(langage\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/4e_Dimension_(langage))

⁵² 4^{ème} Dimension (langage) : définition et explications. (s. d.). Techno-Science.net. <https://www.techno-science.net/definition/5259.html>

⁵³ Se dit d'un système informatique (ou de l'un de ses composants) apte à adapter d'un point de vue dimensionnel, tant vers des tailles inférieures que vers des tailles supérieures. La "scalabilité" peut ainsi concerner un flux, un volume, un espace-temps, etc. : L'astuce du champion : les noms se terminant par le son [te]. (s. d.). Scalabilité définition. <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/scalabilite/>

C'est à cet effet qu'est apparu le partage en réseau local qui a permis une transmission d'informations plus aisée.

La sous-traitance n'était pas encore d'actualité, la comptabilité se faisait via BOB en interne.

Cependant, l'usage de disques durs externes physiques étaient encore nécessaire afin de sauvegarder les données. Les plateformes en ligne de stockage n'existaient pas encore.

En ce qui concerne les programmes d'activités qui étaient proposés aux écoles, ils étaient en papier et conçus sous WORD et ensuite stockés sur iCalendar⁵⁴ (eviivo, 2020).

A l'époque, iCal était l'un des logiciels les plus adaptés et surtout gratuit.

- 3^{ème} génération (1998 à maintenant)

Comme mentionné précédemment, en 1998 fut créé ENASC asbl qui fit l'acquisition du Domaine de Mambaye. C'est à cette époque que Philippe et Xavier MEAUXSOONE reprirent le flambeau familial.

Les systèmes utilisés par leurs parents devenant obsolètes, il était temps de remettre à neuf la gestion de l'entreprise. Les données de l'entreprise tenaient sur un Mac Mini Serveur en plus du système Mamgest qui sera développé dans la suite de ce travail.

Dorénavant, le stockage se fait via un NAS Synology⁵⁵.

⁵⁴ iCalendar (iCal) est un format de fichier qui permet d'échanger des informations calendaires entre votre planning et d'autres sites de réservation qui acceptent ce format. : eviivo. (2020, 8 janvier). *Channel Manager iCal - Qu'est-Ce Qu'une Connexion iCal*. <https://eviivo.com/fr/produits/channel-manager/connexion-ical/>

⁵⁵ Définition d'un NAS : NAS (Network Attached Storage) est un périphérique de stockage intelligent connecté à votre réseau domestique ou professionnel. Vous pouvez stocker tous les fichiers de votre famille et de vos collègues sur le NAS, des documents importants aux précieuses collections de photos, de musique et de vidéos. Avec un navigateur Web ou des applications mobiles, vous pouvez accéder aux fichiers et utiliser divers services fournis par le NAS via Internet. Synology Inc. (s. d.). *Qu'est-ce qu'un NAS | Synology Incorporated*. Nas Synology. https://www.synology.com/fr-fr/solution/what_is_nas

Ils ont directement décidé d’investir dans un programme de gestion personnalisé, Mamgest.



Figure 23 : Page d’accueil Site Mamgest

Après de nombreuses recherches, Xavier MEAUXSOONE a décidé de se tourner vers un développeur externe qui codait sur des sites en ligne.

Certaines contraintes ont empêché l’achat d’un CRM/ERP « tout fait » pour l’entreprise. Premièrement, le budget. Le capital à investir dans un nouveau programme de gestion était très faible. Raison pour laquelle ils n’ont pas eu la possibilité de prendre un produit déjà fait.

La deuxième contrainte se trouve dans le secteur de l’entreprise. L’hôtellerie est un secteur de niche, il est difficile de trouver des logiciels qui correspondent parfaitement aux besoins de l’entreprise en matière de management, de gestion des données et de réservations. Pour ne prendre que le cas du Domaine de Mambaye, sur le CRM/ERP, nous devons pouvoir distinguer plusieurs points importants :

- Le nom de l’école ;
- Le bâtiment (Pavillon, Château Sous les Haies, Château de Mambaye, Fermette) avec des couleurs différentes ;
- Le nombre d’élèves par bâtiment ;
- Le statut de la réservation (« Période en Option (LT ou CT) », « Offre Envoyée », « Réservation Annulée » et « Période Réservée ») ;
- Le nombre de nuitées annuelles.

La dernière contrainte réside dans les moyens techniques disponibles à l’époque. Les limites de la technologie empêchaient de fournir un produit extrêmement développé et adaptatif.

Ces trois contraintes majeures ont forcé la création d’un programme de gestion sur mesure.

Les produits présents sur le marché n'étaient pas du tout adaptés à ce secteur de niche et étaient beaucoup trop chers à l'achat ou à la location annuelle. De plus, il était évident qu'il aurait fallu investir dans des modules supplémentaires afin de parfaitement convenir aux besoins de l'entreprise.

Mamgest a été un changement majeur dans la gestion de l'entreprise car il possédait uniquement les applications nécessaires aux besoins du Domaine.

Il était conçu pour :

- Gérer les données clients (encodage manuel et base de données) ;
- La gestion des stocks ;
- La gestion des paiements (possibilité de générer des factures + stockage de données) ;
- La création de « To Do List » ;
- La gestion des repas mensuels ;
- La création de mailing ;
- La gestion du personnel ;
- La gestion des réservations pour plusieurs bâtiments avec des couleurs différentes.

En plus de la gestion commerciale classique que proposerait un CRM/ERP, il était également possible de gérer le personnel au travers de To Do List afin d'assigner des tâches.

Le Domaine a été décomposé en plusieurs secteurs rendant possible l'attribution d'une quantité de temps à chaque tâche dans les départements afin d'optimiser la gestion du temps et par conséquent sa rentabilité. Cependant, le système de gestion du personnel est devenu assez vite obsolète car très peu utilisé par les membres du personnel d'entretien, il n'était pas fort intuitif. (Voir exemple ci-dessous)

Formulaire d'affectation:

[* Supprimer](#) [Enregistrer](#)

Première occurrence

Date : Today |

Heure de début : Now |

Heure de fin : Now |

Lieu :

Fermé : Pavillon

- Rez-de-chaussée
- douches
- Lavoir
- classe
- vestiaire
- Entree
- salon prof
- chambre n°1
- chambre n°2

56

Figure 24 : Affectation d'une tâche sur Mamgest

Suite à cette inutilisation du système mis en place sur Mamgest, il était impératif de trouver une alternative afin de gérer au mieux les heures du personnel. C'est pourquoi un fichier EXCEL⁵⁷ (ci-dessous) a été créé par Philippe MEAUXSOONE. Il est désormais possible de calculer les performances des employés.

Au fur et à mesure des années, il a été possible de déterminer le temps nécessaire pour l'exécution d'une certaine tâche.

Exemple : Jonathan, chef cuisinier, doit préparer vingt repas pour une école souhaitant manger à midi. Le temps pour préparer un repas est connu, aussi bien par les membres de la cuisine que par la direction. Cela permet alors d'agencer convenablement le temps de travail par rapport aux différents travaux à exécuter.

Cet exemple s'applique à de nombreuses tâches au sein des différentes entreprises. Comme vous pouvez

	Janvier	
NBR jours d'occupation	0	Jours
Nombre d'heure totale Nettoyage	484	Heures
Nombre heures Villa	196	Heures
Nbr heures Mambaye	288	Heures
Nombre de nuitée	1	Nuitée
Nombre max	10478	Nuitée
% d'occupation	0,01%	
NBR Minutes à la nuitée	29010,00	Minutes
Moyenne 2018	8,00	Minutes
Différence H travail/moyenne 2018	483,37	heures
Nombre d'heure totale Cuisine	10	Heures
Nombre de nuitée	1	Nuitée
Nombre max	10478	Nuitée
% d'occupation	0,01%	
NBR Minutes à la nuitée	570,00	Minutes
NBR Minutes au repas	#DIV/0!	Minutes
Moyenne repas 2018	2,59	Minutes
Différence H travail/moyenne 2018	#DIV/0!	heures
Nbr repas	0	Repas
Nombre d'heure totale Maintenan	214	Heures
Nombre de nuitée	1	Nuitée
Nombre max	10478	Nuitée
% d'occupation	0,01%	
NBR Minutes à la nuitée	12825,00	Minutes
Nombre d'heure totale bureau	152,0	Heures
Nombre de nuitée	1	Nuitée
Nombre max	10478	Nuitée

Figure 25 : Tableau EXCEL de gestion du temps du personnel

⁵⁶ Capture d'écran de Mamgest, rubrique « Affectation d'une tâche »

⁵⁷ Source interne

l'apercevoir sur le fichier EXCEL ci-joint, le temps de nettoyage est chronométré en fonction du nombre de nuitées.

Ces données permettent de fournir des indicateurs de performance ce qu'il était impossible de faire via Mamgest.

Cependant, ce programme reste utile car toutes les informations importantes sont concentrées sur cette plateforme⁵⁸. Les fichiers EXCEL permettant, quant à eux, l'analyse de ces données.

Comme mentionné précédemment, le programme permettait également la prévision du nombre de repas pour la cuisine, l'organisation des commandes de nourriture hebdomadaire et également le nombre de personnes nécessaires en cuisine. Ce système est plus utilisé par les gestionnaires que par les membres du personnel.

En 2008, Xavier et Philippe MEAUXSOONE décidèrent de créer DreamLocations, une entreprise proposant des séjours dans de prestigieuses villas situées à Spa.

De ce fait, il a donc été nécessaire d'intégrer le calendrier des réservations de DreamLocations à celui de Mamgest afin de centraliser les deux bases de données.

« Mambaye.be » est à présent un simple site permettant de collecter des informations à l'inverse de « DreamLocations.be » qui lui est un site d'e-commerce⁵⁹.

DreamLocations est, quant à lui, synchronisé avec Mamgest pour ce qui est des paiements et des calendriers de réservations.

A cette même période, ils ont également décidé de créer « XP Invest » qui deviendra actionnaire majoritaire de l'Immobilière de Mambaye.

Au fur et à mesure des années, la digitalisation s'est tout doucement installée au sein d'ENASC asbl. Un programme de gestion sur mesure a été créé, des fichiers EXCEL ont été conçus pour obtenir des KPI⁶⁰.

⁵⁸ Le nombre de repas par jour/mois/an, d'élèves, de nuitées, les dates de réservation, ...

⁵⁹ Définition d'un site d'e-commerce : **l'échange pécuniaire de biens, de services et d'informations par l'intermédiaire des réseaux informatiques, notamment Internet.** Vialenc, J. (2021, 17 février). *Qu' est-ce que le e-commerce ? Guide explicatif et conseils de création.* Doofinder. <https://www.doofinder.com/fr/blog/qu-est-ce-que-le-ecommerce>

⁶⁰ KPI : Key Performance Indicator. Rédaction, L. (2020, 25 février). *KPI : quelle est la définition d'un key performance indicator en marketing ?* Journal du Net. <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-du-marketing/1198189-kpi-key-performance-indicator-marketing-definition-exemples->

La transmission d'informations qui était auparavant en réseau local a migré vers un réseau en ligne à l'arrivée de Xavier au sein de l'entreprise.

Un impact significatif de la digitalisation au sein de l'entreprise réside tout de même dans la manière de créer du contenu publicitaire pour les clients.

Auparavant, l'actuel bureau était une pièce dédiée à l'imprimerie qui occupait tout l'espace. Il n'y avait pas encore l'utilisation des réseaux sociaux et donc, la seule possibilité pour se faire connaître se faisait via des prospectus. Ils étaient pensés, conçus et produits dans cette unique pièce.

Actuellement, lorsque le Domaine doit partager des informations avec son public, ce sont les réseaux sociaux et les imprimeries en ligne qui fournissent un produit de qualité et une production rapide. Les prix, la rapidité d'exécution et la personnalisation n'ont jamais été aussi concurrentiels par rapport à une imprimerie classique.

Nous allons maintenant passer à l'évolution des moyens de communication entre les membres du personnel de l'entreprise.

Dans un tout premier temps, internet n'existant pas, les seules communications possibles étaient par voie orale ou par papier. Par après, l'utilisation du biper a été mise en place afin d'améliorer la transmission d'informations.

Au début de la digitalisation de l'entreprise, l'application « Messages » sur Mac a été mise en place. Cela a facilité la communication mais est vite devenue obsolète tout comme le prochain moyen de communication, Google Chat. Aucun des deux n'était intuitif et n'avait de version mobile ; ce qui est logique pour l'époque.

Depuis peu « Microsoft Teams » a été mis en place et cela a grandement changé la communication entre les différents départements au sein de l'entreprise.

Sa version mobile a fortement facilité son assimilation. Je détaillerai ce moyen de communication plus tard.

L'image de l'entreprise est importante et grâce aux premières digitalisations, il a été possible de créer un site internet. Nous allons voir l'évolution du site internet officiel du Domaine de Mambaye : « Mambaye.be. »

Il y a eu trois évolutions depuis sa création.

La première version a été créée dans les années 1990. Cette version a été rafraîchie dans les années 2000 et la dernière mise à jour a été faite après 2010. C’est la version qui nous est actuellement visible.

La génération actuelle pousse à la numérisation de tous les processus et ce à moindre coût.

Comparaison entre les trois générations⁶¹ :

	1^{ère} génération	2^{ème} génération	3^{ème} génération
Internet	NON	OUI	OUI
Réseaux sociaux	NON	NON	OUI
Programme de gestion	NON	OUI	OUI
Mise en place de KPI	NON	NON	OUI
Réseau en ligne	NON	NON	OUI
Réseau en local	NON	OUI	OUI
Site internet	NON	OUI	OUI
Programme de gestion du personnel	NON	NON	OUI
Programme d’activités sur papier	OUI	OUI	OUI
Stockage de données sur un Mac	NON	OUI	OUI
NAS Synology⁶²	NON	NON	OUI
Communication entre les membres du personnel	Par papier/Voie orale	Par Biper/Voie orale	Par l’application « Messages » / « Google Chat » / « Microsoft Teams »

Figure 26 : Tableau des différences entre les générations

Les réseaux sociaux sont de plus en plus présents dans le quotidien de toutes personnes disposant d’un appareil électronique (smartphone, ordinateur, etc.). Il était donc évident d’inscrire le Domaine de Mambaye sur les différents sites afin d’augmenter sa notoriété.

⁶¹ Tableau des différences entre les trois générations.

⁶² Appareil permettant le stockage de données en réseau

L'entreprise est actuellement présente activement sur Instagram, Facebook et possède son propre site internet. Cependant les comptes présents sur Twitter et LinkedIn ne sont pas utilisés car le public n'est pas celui recherché.

À ses débuts, Xavier a appris en autodidacte à utiliser ces plateformes car il n'y avait pas de formations spécifiques à leur usage. Le Domaine de Mambaye ayant toujours été une petite entreprise familiale et n'ayant jamais eu de réel directeur commercial pour gérer la communication digitale ; Xavier s'en est toujours chargé jusqu'à la décision de prendre des stagiaires en marketing.

Les deux frères se partagent le travail. Xavier s'occupe du côté commercial de l'entreprise et Philippe s'occupe du côté technique et financier.

Il est important de gérer au mieux les réseaux sociaux car cela permet de montrer l'image souhaitée au monde. Il serait inconscient de se dire qu'on ne nous regarde pas.

Ces réseaux sociaux permettent de faire passer des messages commerciaux (promotions) mais également de partager des informations sur la qualité des séjours (publications destinées à rassurer les parents, les écoles, etc.).

C'est également une opportunité à saisir puisque les réseaux sociaux sont gratuits et ont de nombreux avantages tels que la collecte d'informations et le ciblage spécifique d'une clientèle. Ce fut une belle évolution du marketing de l'entreprise.

Auparavant, toute la communication se faisait via des prospectus, flyers, brochures qui étaient pensés et conçus au sein des bureaux. Il n'y avait pas encore de réseaux sociaux permettant le partage d'informations instantané. Il est intéressant de voir l'évolution puisque ces mêmes brochures sont virtualisées sur le site internet et les réseaux sociaux et ont permis de faire connaître le Domaine aux quatre coins de la Belgique.

Désormais, des campagnes via MailChimp⁶³ sont lancées afin d'attirer de potentiels clients.

⁶³ *Prise en main de.* (s. d.). MailChimp. <https://mailchimp.com/fr/help/getting-started-with-mailchimp/>

⁶⁴Présence sur les réseaux sociaux en image :



Figure 28 : Page Facebook

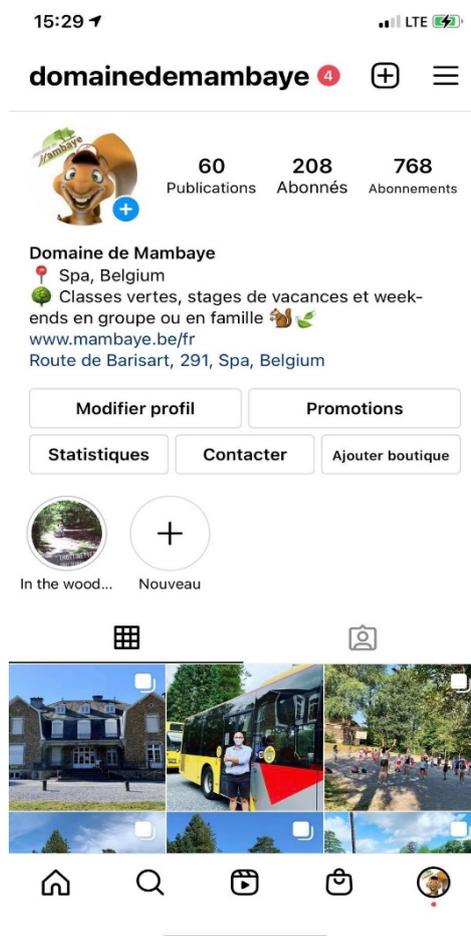


Figure 27 : Page Instagram



Figure 29 : Page du site internet officiel

En 2019, ENASC asbl a fait l'acquisition de 6 licences OFFICE 365 afin de permettre de tout centraliser sur le OneDrive de l'entreprise.

OFFICE 365 possède de nombreux avantages tels que :

- Centralisation des informations sur une unique plateforme ;
- Gérer les dossiers à distance ;
- Espace de stockage presque illimité (OneDrive – SharePoint) ;
- Flexibilité (s'adapte aussi bien pour une petite entreprise que pour une grande, etc.) ;
- Variété d'applications (Excel, Word, Powerpoint, Outlook) ;
- Accessibilité (ordinateur, téléphone, etc.) ;

⁶⁴ Ce sont les trois pages officielles du Domaine de Mambaye

- Système sécurisé (double authentification) ;
- Synchronisation rapide (tous les fichiers sont synchronisés instantanément) ;
- Service de support disponible 24h/24 et 7j/7.

Cette gestion à distance et la centralisation des informations permettent de gérer aisément plusieurs entreprises différentes (IDM – ENASC ASBL - DREAMLOCATIONS) via n'importe quel appareil muni d'une connexion. Ce fut une réelle plus-value pour l'entreprise mais aussi le personnel (meilleure communication entre les entreprises).

Comme j'ai pu le présenter auparavant, l'application Teams a considérablement changé la manière de communiquer au sein des départements. Vous aurez l'occasion d'avoir un réel *feedback* dans les interviews.

La volonté de Xavier est d'automatiser au mieux la vente d'un séjour. À cet effet, de nouveaux modules ont et vont voir le jour comme le CRM « Enasc_v3 » et le « Déviseur ».

Au début de l'année 2020, un défi de taille a été lancé : numériser l'agenda des réservations.

Le calendrier des réservations était des plus traditionnel, sous format papier, et représentait toute la gestion commerciale. C'était la source même de toute vente, il était vraiment crucial de mettre ce processus à jour.

Il était primordial de mettre en place un système digital efficace pour les réservations et le traitement de données clients.

L'objectif premier était de reproduire à l'identique l'agenda papier sur un fichier EXCEL et ensuite de le faire évoluer.

Il y a certains points nécessaires à prendre en compte lors de la constitution du calendrier comme :

- Le nom de l'école ;
- Les dates ;
- Une vision globale annuelle claire et limpide ;
- Une différenciation de couleur par bâtiment ;
- Une différenciation par statut de la réservation (période en option (court ou long-terme), offre de réservation envoyée, période réservée, annulation) ;
- Le nombre de nuitées par école et annuellement.

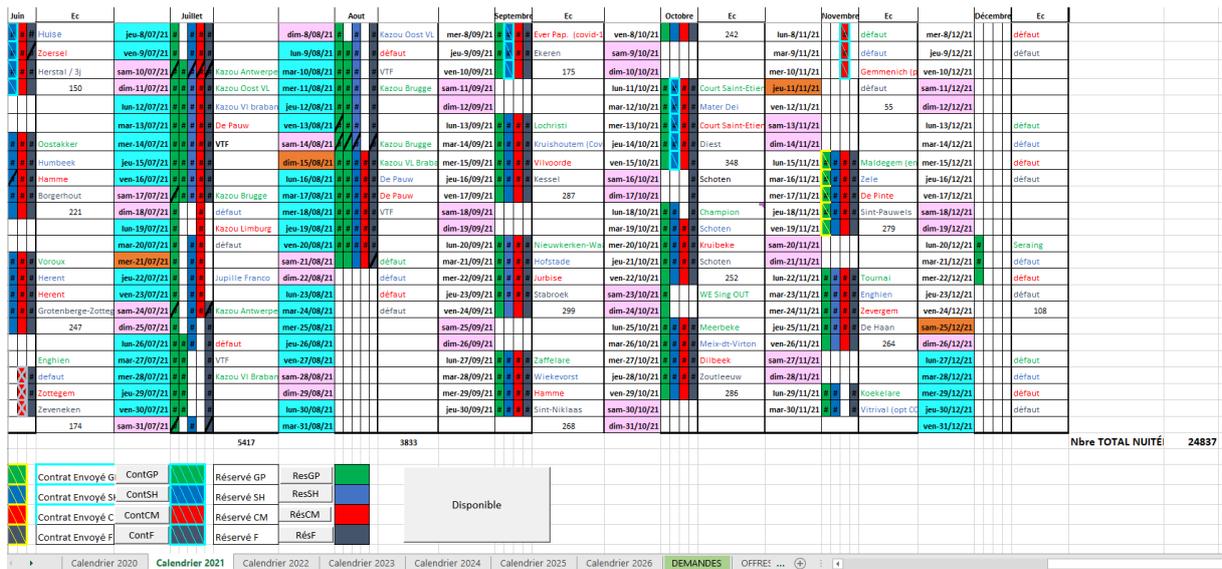


Figure 30 : Vision du CRM ENASC_v3

65

Comme nous pouvons l'apercevoir sur la feuille EXCEL ci-dessus, chaque période de vacances scolaires est marquée en bleu clair afin de différencier les séjours classiques des séjours organisés par des organisations de jeunesse.

Il a été muni de macros (automatisation de tâches) afin de rendre son usage encore plus rapide et plus aisé. Certaines notions utiles à la gestion commerciale comme une base de données de clients et une fiche COVID pour traiter les annulations ont été intégrées.

69	Nieuwen Bosch Basisschool		Mevrouw	Sylvie Van Severen	directie@nieuwenboschbasisschool.com		NL	2022-2023		85	
70	Ecole Primaire Communale MARNEFFE		Mevrouw	LAKAYE Mélanie	ec017155@adm.cfwb.be	+32 85714736	FR	2021-2022		128	Bonjour,
71	OLVA DE MEERSEN	Astidiaan 400 8310 Assebroek	Mevrouw	Geert Beuselick	geert.beuselick@olvademeersen.be		NL	2021-2022		45	
72	Institut sainte-Marie Seraing	148 rue Cockerill 4100 seraing	Madame	Jaszcznski Fabienne	fjaszcznski@smseraing.be	+32 495806840	FR	2020-2021 5ème SECONDAI	3 jours	40	Bonjour, je suis éducatrice spécialisée
73	Sint-Jozefinstituut	Hasselweg 383 3600 Genk	Mevrouw	Roos Vandeweyer	roos.vandeweyer@sint-jozefinstituut.be	+32 478497461	NL	2021-2022 1e SECONDAIR	3 dagen	130	Beste, we zijn op zoek naar een verblijf
74	OLVP Watermolendreef	OLVP Watermolendreef	Mevrouw	Donna Van Acker	donna.vanacker@olvp.com	+32 495160532	NL	2021-2022 5e LEERJAAR	4 dagen	60	Beste
75	Unescoschool Sterrenbos	Zouavenstraat 1A - 9220 Hamme	Mevrouw	Lien Baert	lienbaert1982@gmail.com	+32 479265400	NL	2021-2022 2e LEERJAAR	5 dagen	35	Beste, wij zijn op zoek naar een verblijf
76	Action jeunesse Artois	Kasteelstraat 49, 1730 Mollem	Madame	Nour Ben Hassen	nour.benhassen@cpasbt.brussels	+32 490476073	FR	ÉTÉ	5e LEERJAAR	4 dagen	
77	VBS De kameleon	Oppeuwsdorp 41 2890 Oppeuws	Mijnser	Gunter De Clercq	gunter@dekameleonoppouws.be	+32 494303344	NL	2020-2021 6e LEERJAAR	5 nachter	30	Wij zijn een klasgroep van 27 leerlingen
78	BS Merlijn	Sacramentsstraat 70,3700 Tongeren	Mevrouw	Annick Borremans	annick.borremans2@telenet.be	+32 485601444	NL	2021-2022 4e LEERJAAR	3 dagen	60	Graag hadden we wat informatie over c
79	BS Merlijn	Sacramentsstraat 70,3700 Tongeren	Mevrouw	Annick Borremans	annick.borremans2@telenet.be	+32 485601444	NL	2021-2022 4e LEERJAAR	3 dagen	60	Welke datums zijn nog vrij voor volgen
80	GBS Mollem	Kasteelstraat 49, 1730 Mollem	Mijnser	Matthias De Bondt	matthi.debondt@hotmail.com	+32 478239131	NL	2021-2022 5e LEERJAAR	4 dagen	40	Beste

66

Figure 31 : Feuille "Demande" qui sert de base de données clients

La partie concernant les données des clients est complétée manuellement car il n'est pas possible de lier Mamgest à ce CRM. C'est pourquoi, de nouveaux formulaires sont créés afin de permettre de les lier à un fichier EXCEL.

Avec l'aide d'une entreprise externe, HD4you, le Domaine a pu améliorer les fonctionnalités d'Enasc_v3.

⁶⁵ Enasc_v3, source interne.

⁶⁶ Enasc_v3, source interne.

Les différents changements apportés sont :

- Création de formulaires Google Sheets sur le site officiel ;
- Récupération des données des formulaires complétés ;
- Liaison créée entre les formulaires complétés en version EXCEL et Enasc_v3 ;
- Feuille « Demandes » complétée automatiquement par les formulaires en version EXCEL ;
- Création de *templates* (modèle) de mails qui se complètent automatiquement avec les informations prises dans la feuille « Demandes » du CRM ;
- Possibilité de sélectionner des périodes de réservations sur plusieurs années ;
- Générer un mail avec les périodes sélectionnées dans un *template* en fonction de sa langue.

Ces différents changements ont pris de nombreux mois à se développer et à se parfaire.

L'usage de ce CRM a permis de détecter les problèmes et les nouvelles opportunités à saisir. Nous ne nous rendons pas compte de la multitude de possibilités qui sont à portée de main. Dorénavant, il est possible de traiter toutes les demandes faites par les formulaires sur le site, en très peu de temps et de manière très structurée.

Dans un second temps, le deuxième projet du « Deviseur » voit tout doucement le jour mais il y a encore beaucoup de travail afin qu'il soit opérationnel et puisse être compatible avec les autres systèmes. Le Déviseur aura pour but de laisser au client l'opportunité de créer par lui-même son propre programme d'activités et d'en voir le coût final.

Depuis près d'un an, Xavier et Philippe ont fait l'acquisition d'un camping, « Le Camping Parc des Sources ». Lors de la rénovation du site internet, il a encore à nouveau fallu investir dans un site d'e-commerce sur mesure. Ce site possède également un ERP dans le back office.

Il était important de préciser que le secteur de l'hôtellerie est un milieu particulier et que chaque entreprise a une gestion différente qui n'est pas rectiligne pour chacun. C'est ce secteur qui force la mise en œuvre de CRM, site d'e-commerce sur mesure car chaque domaine est différent.

Une petite conclusion semble nécessaire afin de récapituler toutes les informations importantes.

A l'époque des premiers ordinateurs Macintosh, un crédit était nécessaire si vous vouliez en acquérir un. Les *softwares* étaient fortement onéreux également.

Depuis lors, la digitalisation s'est, au fil des années, démocratisée et a permis à quiconque muni d'un ordinateur et d'une connexion de faire son entrée sur le marché. Le budget alloué à la digitalisation a évolué dans le bon sens car, comme cité précédemment, les régions incitent à numériser les entreprises avec des soutiens financiers.

Dorénavant, un simple ordinateur et une connexion internet suffisent à gérer plusieurs entreprises et leurs activités et ce, à distance si nécessaire. Comme pour ce CRM mis en place, il est possible de digitaliser des processus entiers rien qu'avec une licence OFFICE 365.

La digitalisation a beaucoup d'avantages, à commencer par un gain de temps conséquent, ce qui n'est pas négligeable pour une petite entreprise n'ayant pas beaucoup de personnel dans ses bureaux.

N'oublions pas de préciser que cela permet la coopération, un travail partagé, des fichiers synchronisés, la transmission d'informations de manière instantanée. De nos jours, il faut pouvoir être accessible en permanence.

Cependant, il ne faut pas rendre ces outils obsolètes, il faut les rendre utiles. Si l'outil informatique n'est pas adapté ou trop compliqué à utiliser, il sera vite désuet et l'investissement financier sera perdu.

C'est pourquoi, il faut inclure le personnel dans les démarches de digitalisation afin qu'ils puissent comprendre l'impact et la nécessité de l'utilisation de ces outils. Il est évident qu'une certaine réticence sera présente car le changement n'est pas toujours souhaité mais il est nécessaire de faire comprendre la plus-value apportée. Si toutefois la réticence persiste, il faut savoir imposer une méthode de travail.

Nous pouvons terminer par une conclusion sur l'évolution des moyens utilisés au sein d'ENASC asbl.

Le nombre de systèmes utilisés est passé de quatre logiciels à deux logiciels en une dizaine d'années.

L'ensemble des chiffres d'affaires de toutes les entreprises détenues par Xavier et Philippe représente entre 2 et 2.5 millions d'euros. Le budget qui a été alloué à ces dernières est ridicule et pourtant, elles sont extrêmement utiles à la gestion de toutes les entreprises. Il ne faut pas spécialement des moyens colossaux pour réaliser de beaux progrès dans l'aménagement des processus.

XVII. FEEDBACK DE L'ÉQUIPE

Nous avons eu l'occasion d'interviewer des membres de l'entreprise dans les différents départements afin de relater des avis concrets sur la digitalisation au sein d'ENASC asbl. Ces feedbacks seront plus amplement détaillés dans les interviews situées en annexe.

1.1.17. DÉPARTEMENT « BUREAU »

Premièrement, nous avons eu la chance d'avoir une entrevue avec Monsieur Philippe MEAUXSOONE, administrateur d'ENASC asbl.

La digitalisation a une réelle plus-value lorsqu'il s'agit de communiquer au sein de l'entreprise et d'optimiser des processus. La numérisation est vue comme un gain de temps car cela automatise des tâches redondantes.

Cette liberté de temps laisse alors la place à la création de nouveaux projets et de ce fait, à l'évolution de l'entreprise.

De plus, il suffit d'avoir une connexion internet, un ordinateur un minimum performant pour gérer une entreprise peu importe l'endroit. C'est un réel avantage pour un administrateur de plusieurs entreprises et surtout en cette période de COVID qui favorise les réunions à distance, etc.

1.1.18. DÉPARTEMENT « ENTRETIEN »

Ensuite, Madame Emilie GOUDERS, responsable du personnel d'entretien et de la maintenance nous a accordé un peu de son précieux temps pour répondre à quelques questions. La communication mise en place (Microsoft Teams) est réellement essentielle pour le partage d'informations entre les différents départements.

Emilie collecte les informations transmises via Teams à son équipe afin d'organiser au mieux leur semaine de travail.

C'est un bel outil utile car il est bien structuré. Chaque entreprise a son propre groupe et chaque groupe est encore scindé afin de ne communiquer des informations qu'à certaines personnes pour un département précis (Cuisine, Entretien, Bureau, etc.). Cela évite d'avoir accès à des conversations inutiles à leurs tâches.

Ce qui rend l'usage de Teams d'autant plus aisé et « agréable », c'est sa version mobile. Elle favorise son utilisation car tous les membres peuvent à tout moment communiquer via leur smartphone.

1.1.19. DÉPARTEMENT « CUISINE »

Et pour finir, nous avons pu nous entretenir avec Monsieur Jonathan DONEUX, chef cuisinier responsable de la cuisine et du restaurant.

Pour un métier tel que cuisinier, la digitalisation n'est, selon Jonathan, pas primordiale car elle ne l'aide pas à préparer les plats.

Certes, la communication peut-être un atout pour une entreprise et surtout pour certains secteurs mais à l'échelle de la cuisine, cela n'engendre pas de réels changements.

Il y a une certaine réticence à l'adaptation.

XVIII. IMPACT COVID

Dès le début de la pandémie, des mesures très strictes ont été mises en place concernant les activités extra-muros.

Lors du premier confinement total débutant le 18 mars 2020⁶⁷, le Domaine n'a eu d'autres choix que de fermer ses portes et annuler voire déplacer à une date ultérieure toutes les réservations prévues entre le 18/03/2020 et la fin du mois de mai 2020.

⁶⁷ Fogli, G. R. E. A. (2020, 17 avril). *Le 17 mars la Belgique se préparait à entrer en confinement : que retenir de ce mois qui a déjà marqué l'histoire de notre pays ?* RTBF Info.
https://www.rtbf.be/info/belgique/detail_le-17-mars-la-belgique-se-preparait-a-entrer-en-confinement-que-retenir-de-ce-mois-qui-a-deja-marque-l-histoire-de-notre-pays?id=10483498

Ce fut une expérience inédite car une pandémie d'une telle envergure n'a, auparavant, jamais frappé le Domaine de Mambaye. L'adaptation à une fermeture si soudaine n'a pas été facile, surtout pour les déplacements des réservations des écoles.

Il a fallu contacter tous les établissements assez rapidement et traiter toutes leurs inquiétudes.

Nous avons eu un afflux de questions auxquelles il nous était difficile de répondre car nous n'avions pas plus d'informations qu'eux. C'était réellement une grande période d'incertitude et malheureusement, nous ne pouvions pas nous prononcer quant aux dates de réouverture.

Ce fut une épreuve assez compliquée pour la comptabilité car il était inévitable que les institutions demanderaient un remboursement de leurs acomptes. Cependant, cela engendrerait trop de complications au niveau comptable de rembourser tout le monde, le travail aurait été très fastidieux. C'est pourquoi nous leur avons à tous proposé une autre alternative, déplacer leur séjour à une date ultérieure plus « sûre ».

Nous avons très vite dû nous adapter et le traitement d'un tel nombre de déplacements n'aurait pas été aussi « simple » sans le CRM « Enasc_v3 ». Il a permis de centraliser toutes les informations sur les écoles ne pouvant pas venir et par la même occasion de traiter chaque situation individuellement et de manière structurée.

COVID MARS 2020												
n client	CTR	Statut	Ecole	Commune	date	Nbr et	Bâtiment	personne de contact	email	Tel	Tel	Montant payé
2519	DM	Closé	GEV Sint Jozef Instituut	MIDDELKERKE	3003-20030202	20-4	F	Dierckx Hago	hago.dierckx@gevinstituut.be	011 301 30 30		GBM 0463 226 444
3521	CPAN	Closé	Ecole Saint Leon	LA HULPE	3603-19030202	75-7	GP	Loth Florence	lothlo@stleon.be	0202 30414		GBM 0476 985 393
4381	DM	En cours	Christus Fili Bruchemans	CHASTRE	3603-20030202	11-4	CM	Vanasse Nathalie	nathalie.vanasse@brucemans.be	0908 29 95		0476 42 70 92
4529	CPAN	En cours	centre Saint Eugène	HAINÉ -ST-PAUL	3603-20030202	61-3	CM	Maudine de Smet	maudine@stpaul.be	06438 11 13		
4915	DM	Closé	Ecole Communale de Dure	LIEGE	3603-20030202	40-4	CM	Miuzzo	etc.gard@ecbe.be	041 226 10 34		
1531	CPAN	Closé	Ecole communale de Don	BRUXELLES (w-s)	2303-27030202	75-7	GP	Mme Tercolle Céline	secretariat@brustnet.be	02781 21 36	0476 27 24 67	
2711	CPAN	Closé	Ecole JJ Michel	BRUXELLES	2303-27030202	41-4	CM	Mme Marie Valerie	valerie@jjmichel.be	02 738 03 53		
4963	DM	Closé	Heidijs van Paster	HEIRE	2303-27030202	30-7	SH	Jacqz Joost	joost.jacqz@heidijs.be	011 252 41 01		
750	DM	Closé	Parochieschool peulis	PUTTE	2303-27030202	21-4	F		info@parochieschoolpeulis.be	0575 65 41		
n client	CTR	Statut	Ecole	Commune	date	Nbr et	Bâtiment	personne de contact	email	Tel	Tel	Montant payé
338	CPAN	Closé	Ecole St Joseph	GESVES	3002-03040202	60-6	CM	M. Tilleux Marc	marc.tilleux@stjoseph.be	0836 77414		
549	DM	Closé	Sint Athanasius	OUDEMAARDE	3003-03040202	60-6	SH	M. Van der Gucht	marc.vandergucht@stathanasius.be	04 204 20 18		
540	NCK	Closé	"De zonnesteen"	VANRODE	3003-03040202	20-5	F	Van Cauwenbergh Christiane	christiane.van Cauwenbergh@gmail.com	0450 050 031		
2670	DM	Closé	YBS De Bossuities	HEVER-SCHIPPLAAR	3003-03040202	60-6	GP	Van den Acker Luc	luc.vandenacker@ybs.be	0561 3073		
4941	DM	Closé	Triangel	ROOSDAEL	2004-24040202	100-110	SH + CM		info@triangel-roosdael.be	0542 81 27		
45	NCK	Closé	Lombardside Sint Jozef	LOMBARDSIDE	2004-24040202	25-2	F	Heer Vanasse Steijn	steijn@lombardside.be	0908 336 36		
1531	CPAN	Closé	Saint marie Marcellie	MARCELLE	2004-24040202	100-0	GP	M. Marie Rosemary Dwyer	rosemary.dwyer@smc.be	0478 21 01 05		
4715	NCK	Closé	EmmanuelBasischool	AALTER	2704-20040202	26-8	GP	Mme Cindy Lemmerijp	cindy.lemmerijp@emmanuel.be	0478 70 42		
4583	DM	Closé	Basischool passerno	EVEDE	2704-20040202	20-2	F	Mme Steen Benedicte	benedicte.steen@passerno.be	0477 61 01 14		
n client	CTR	Statut	Ecole	Commune	date	Nbr et	Bâtiment	personne de contact	email	Tel	Tel	Montant payé

Figure 32 : Feuille "COVID" dans Enasc_v3

68

Cependant, malgré la bonne gestion des réservations via le CRM, il nous était difficile « repousser les murs ». De nombreuses écoles souhaitaient les mêmes périodes pour leur séjour et ce fut encore une fois une étape compliquée à gérer.

⁶⁸ Source interne : CRM Enasc_v3, feuille « COVID »

Nous avons essayé d'optimiser au maximum le remplissage dans les bâtiments tout en prenant garde à bien respecter les mesures sanitaires (bulle de 50 participants par étage, fléchage dans les bâtiments, etc.).

Nous avons eu la chance de pouvoir ouvrir les mois deux mois de vacances d'été, ce qui a permis de réduire l'impact du confinement mais ce n'était bien évidemment pas assez pour couvrir les pertes. Le Domaine est resté ouvert jusque fin octobre et c'est alors qu'a eu lieu le deuxième confinement. Il était certes moins important que le premier mais les activités extra-muros ont été formellement interdites. Les écoles sont passées en code rouge.

A partir de novembre jusqu'à mi-mai, il n'y a eu aucune rentrée d'argent, aucun gain. C'est une épreuve compliquée à traverser pour le Domaine de Mambaye car aucune source de revenu n'est disponible et l'attente se fait vraiment longue.

Les pertes sont réellement considérables et il n'est pas facile de répondre favorablement à tous les établissements souhaitant déplacer leurs périodes.

XIX. PARTIE ANALYSE

Ce travail avait pour objectif de fournir une vision globale de l'impact de la digitalisation au sein d'une entreprise type PME/TPE. Nous nous sommes axés sur trois points en particulier, l'impact social, financier et matériel.

Après avoir parcouru la problématique de manière théorique sous plusieurs aspects différents et avoir analysé l'état d'ENASC asbl d'un point de vue digital, nous avons désormais engrangé assez d'informations que pour apporter des suggestions.

Ces recommandations seront basées sur les informations collectées à la suite de nos recherches mais aussi sur l'expérience acquise au sein de l'entreprise.

Ce travail sera bien évidemment présenté à Monsieur MEAUXSOONE, administrateur d'ENASC asbl, qui tend à digitaliser de manière optimale les processus de vente et de communication depuis un certain temps.

1.1.20. RECOMMANDATIONS ET SOLUTIONS

Premièrement, nous énoncerons les recommandations d'un point de vue financier en lien avec les software et programmes de gestion/ commercialisation.

1. Création interface « Espace Client »

1.1. Changements pour le client :

Comme mentionné précédemment, le Domaine de Mambaye dispose de son propre site internet.

Actuellement, cette page internet permet uniquement la lecture d'informations sur l'histoire du Domaine, ses infrastructures, tarifs, etc.

Il serait donc intéressant de la mettre à jour avec une nouvelle fonctionnalité, un « Espace Client ».

Cette nouvelle interface permettrait aux clients d'avoir un compte propre avec un log in et un mot de passe personnel. Cet espace leur sera entièrement dédié. Ils auront donc la possibilité de modifier à volonté les informations les concernant.

L'Espace Client se composerait de :

- Les coordonnées de leur établissement (adresse, numéro de téléphone, nom du directeur) ;
- Les séjours antérieurs ;
- Les montants des paiements ainsi que les factures des séjours ;
- Les coordonnées d'une personne de contact au sein de l'établissement qui s'occupe exclusivement des classes vertes, ...

Par exemple, dans la rubrique des « Réservations antérieures », il serait possible de consulter pour chaque séjour :

- Le nombre de participants ;
- Le bâtiment occupé ;
- Les régimes alimentaires demandés ;
- Les programmes d'activités déjà effectués ;
- Le prix total du séjour ;
- Les contrats signés par les deux parties ;
- Etc.

1.2. Changements pour l'entreprise :

Cette nouvelle interface permettra de centraliser les informations sur les clients sur une seule et unique plateforme. Actuellement, les informations sont recueillies sur Mamgest et le CRM.

La gestion des informations sera dorénavant beaucoup plus simple et fluide.

A partir de cette base de données, nous aurons l'occasion d'augmenter le nombre de démarches commerciales. Il n'est pas toujours évident de mettre des actions commerciales en place avec les systèmes actuels, ils ne sont pas spécialement conçus pour ça.

2. Fusion du CRM avec Mambaye.be

2.1. Changements pour le client :

Une autre amélioration possible en plus de l'« Espace Client » serait de fusionner le CRM sur mesure créé sur Excel.

Dans un premier temps, le client aurait accès à son historique de réservations ainsi qu'à ses informations mais pourrait également regarder le calendrier des réservations pour avoir une vision globale des réservations et de fait, prévoir un séjour à l'avenir.

Cette fusion permettrait aux clients de faire des réservations beaucoup plus rapidement et, de notre côté, cela faciliterait la gestion commerciale.

Cependant, il est important de préciser qu'il faut toujours une validation de la demande de réservation par un des membres de la direction.

Per exemple, certains établissements ont une constance concernant leurs séjours, c'est pourquoi, ces clients fidèles auront un léger avantage pour l'attribution de périodes dû à leurs anciennetés.

Malgré une automatisation de la réservation de séjours, il faudra toujours permettre une approbation de la période car de nombreux paramètres sont à prendre en compte lors de l'attribution des dates de séjours.

Les paramètres cruciaux à déterminer avant l'attribution d'un séjour sont :

- Le nombre d'élèves + accompagnateurs ;
- L'année scolaire du séjour souhaité.

Ces deux facteurs sont très importants pour ne pas rencontrer des problèmes comme ceux-ci, par exemples :

- Il n'est pas possible de placer une école avec 30 participants dans le Pavillon (120 lits disponibles), il y aurait une énorme perte de rentabilité ;
- Il est également difficile de ne pas laisser à une école, qui vient depuis de nombreuses années, « sa période » aux dépends d'un nouvel établissement.

Il est évident que la vue du client sur les réservations serait très simple, il n'aurait pas accès aux coordonnées (nombre de participants et nom de l'école) des autres établissements présents dans le calendrier de réservations.

Bien évidemment, il y aura toujours une interaction avec le client s'il a la moindre question ou commentaire par rapport à sa réservation. Il ne faut pas oublier de maintenir ce contact qui, dans ce milieu plus que dans certains, est très important pour une bonne entente et coordination.

2.2. Changements pour l'entreprise :

Autant pour le client que pour l'entreprise, il y aura un réel tableau de bord des réservations qui sera visuellement agréable à regarder et surtout dynamique.

Le back-office de l'entreprise possèdera une vision bien plus détaillée du calendrier de réservations qui se composera dès lors :

- Nom de l'établissement ;
- Nombre de participants ;
- Statut de la réservation (offre envoyée, période réservée, période en option à court-terme ou long-terme) ;
- Le nombre de nuitées par semaine et par an.

Ces différents indicateurs de performance (KPI) sont très utiles afin d'analyser en profondeur les données annuelles liées aux réservations et ainsi, adapter les démarches commerciales.

De plus, une version digitalisée d'un Excel sur un site implique moins de problèmes de sauvegardes. Actuellement, le fichier CRM se trouve sur le OneDrive accessible à tous mais de temps en temps, des problèmes de synchronisation se produisent ce qui crée un décalage au niveau des statuts, des réservations, etc.

3. Synchronisation de Mamgest avec Mambaye.be

3.1. Changements pour le client :

Le seul impact de cette synchronisation résiderait dans l'accès au déviseur par les clients.

Cet outil permettra aux clients de personnaliser leur séjour de manière indépendante. Il aura la possibilité de se créer un programme d'activités et en plus de cela, aura une estimation de prix directe.

3.2. Changements pour l'entreprise :

Les deux systèmes Mamgest et Mambaye.be seraient synchronisés, ce qui permettrait une synchronisation permanente et automatique des données.

Cela aurait un impact sur la commercialisation des séjours car comme je l'ai mentionné pour les changements réservés aux clients, cela permettrait d'avoir un deviseur d'activités.

Nous aurions également beaucoup plus de facilité à commercialiser certains séjours comme les week-ends. Actuellement, il n'y a que trop peu de réservations car il n'est pas évident de trouver des groupes d'une taille suffisamment importante que pour occuper un bâtiment. Lorsque les deux sites seront liés, cela permettra des envois d'offre, des propositions de séjours beaucoup plus aisés.

Ce nouveau Mamgest aurait alors de nouvelles fonctionnalités telles que :

- La gestion des heures de travail du personnel ;
- La gestion des stocks ;
- Un deviseur d'activités.

4. Digitalisation de la maintenance :

4.1. Changements pour le client :

La digitalisation du secteur de la maintenance aura un impact sur la coordination des travaux à effectuer au sein du Domaine. C'est pourquoi en cas de soucis techniques, les équipes seront beaucoup plus rapides car l'information aura été convenablement transmise à la bonne personne. La satisfaction du client est primordiale et il est important de pouvoir l'épauler en cas de soucis. De plus, cela améliorera la vision des établissements sur l'organisation du Domaine.

4.2. Changements pour l'entreprise :

La transmission d'informations sera beaucoup plus claire et limpide. Cela facilitera énormément Emilie GOUDERS qui doit se charger de l'attribution des tâches pour chaque membre du personnel d'entretien.

Actuellement les tâches sont souvent assignées par papier ou par voie orale, cela permettrait d'avoir une trace écrite et de réduire le nombre d'oublis.

Il est indéniable que l'augmentation de la satisfaction du client sera un réel impact positif pour la notoriété du Domaine.

5. Prévoir un budget annuel pour la formation aux nouvelles technologies

Il serait intéressant de prévoir un budget annuel afin de former les membres du personnel à l'usage de nouvelles technologies au sein de l'entreprise.

Que ce soit des formations sur la manière de gérer le marketing digital (réseaux sociaux) ou plus simplement comment se servir correctement des outils mis à disposition tels que Microsoft Teams, etc.

6. Dissociation tout de Mamgest et DreamLocations :

6.1. Changements pour le client :

Une dissociation des réservations de DreamLocations et du Domaine de Mambaye sur Mamgest n'aurait pas d'impact direct sur le client.

6.2. Changements pour l'entreprise :

Actuellement, les réservations du Domaine de Mambaye et de DreamLocations sont mélangées dans Mamgest. Lors de l'observation de la page de réservations sur Mamgest, pour une personne débutant au sein du Domaine, c'est très complexe de différencier les différents bâtiments et réservations par entreprise. (cfr. Annexe 3)

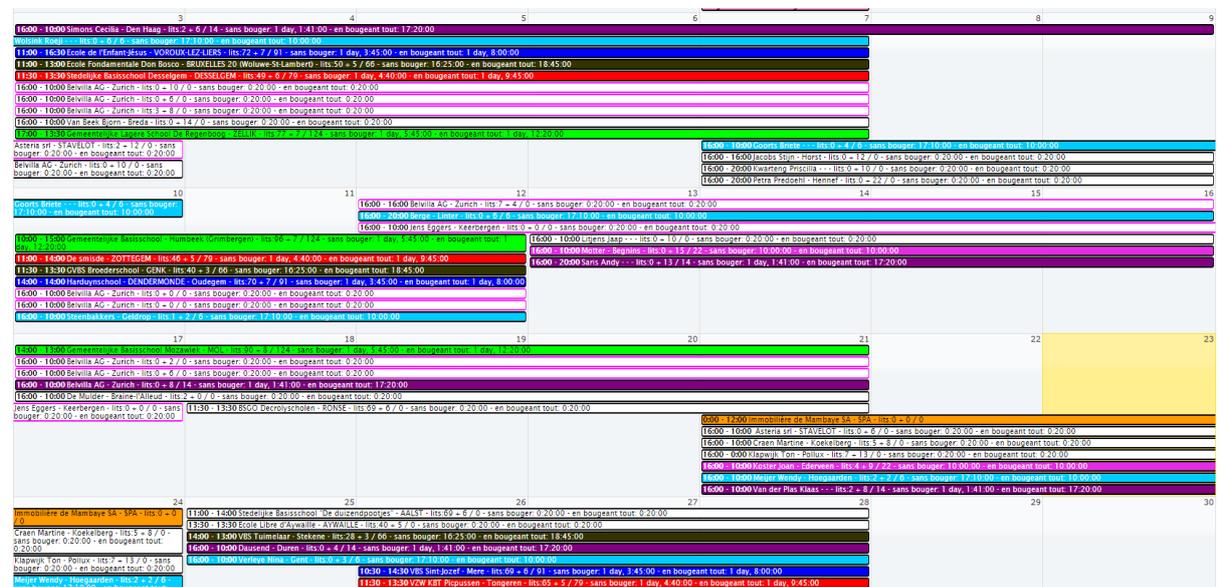


Figure 33 : Vue des réservations sur Mamgest

69

Une dissociation permettra une vision beaucoup plus claire et moins confuse des réservations des bâtiments.

7. Récapitulatif

69 Source interne confidentielle

Pour récapituler, voici les changements à opérer sur le site Mambaye.be. :

Nous avons, d'abord, l'incorporation d'une nouvelle interface, « Espace Client » qui permettrait aux clients de gérer et vérifier toutes ses données personnelles et de réservations.

Dans un second temps, il serait primordial de fusionner le CRM « ENASC_v3 », fichier Excel muni de macros, avec ce site. Cela permettrait une automatisation des périodes de réservations et par la même occasion, une meilleure gestion des réservations.

Ensuite, nous aurions la fusion entre Mamgest et Mambaye.be, ce qui aurait un impact sur la centralisation de toutes les données de l'entreprise et donc inévitablement engendrerait une meilleure gestion des ressources.

Après, il serait intéressant de procéder à une digitalisation de la maintenance afin d'optimiser la gestion du temps du personnel d'entretien.

Et pour finir, une dissociation des réservations du Domaine de Mambaye et de DreamLocations. Cela aura un réel impact sur la lisibilité des réservations.

8. Contraintes possibles

Tous ces changements ont cependant certaines contraintes, limites :

- Le budget :

Pour un projet d'une telle envergure, il faut au moins prévoir un budget entre 40.000€ et 50.000€ pour obtenir un système bien abouti, opérationnel et facile d'usage.

Il est important d'avoir un système très clair et limpide car cela permet une visualisation des informations beaucoup plus rapide et donc par la même occasion, un gain de temps.

- Le temps :

Une digitalisation de cette envergure prendrait énormément de temps car il faut compiler toutes les informations sur les différentes plateformes et procéder à des aménagements esthétiques.

- La technique :

Est-ce réellement techniquement possible avec les moyens que nous avons à notre époque ?

- L'adaptation aux changements :

Il sera peut-être intéressant de procéder à une voire plusieurs réunions d'explications quant aux changements à venir au sein de la gestion des départements avec tous les membres de

l'entreprise. Le personnel étant déjà habitué à certaines pratiques, une réticence aux changements serait possible.

4. CONCLUSION

XX. CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire a pour objectif d'expliquer : « Quel est l'impact de la digitalisation sur une entreprise type PME/TPE ».

Au moyen de recherches scientifiques, d'ouvrages littéraires ainsi que de sites dédiés au concept de la digitalisation, nous avons pu entamer ce complexe travail de fin d'études. Nous avons eu la chance de pouvoir nous baser sur d'enrichissantes interviews. Les personnes interviewées ne travaillant pas toutes dans le même secteur et n'ayant pas le même attrait avec la digitalisation, nous ont fourni des impressions diverses et variées. Ce qui a permis d'étoffer nos connaissances au travers d'expériences concrètes de l'utilisation de la technologie dans le quotidien.

Nous avons dans un premier temps abordé la thématique de la digitalisation dans sa globalité avant de nous concentrer sur trois impacts bien précis : le financier, le social et le matériel.

Nos recherches nous ont permis de démontrer que la digitalisation avait un réel impact sur le développement de l'entreprise à deux niveaux : le financier et le social.

L'acquisition de programme de gestion ou de software a un impact financier sur l'entreprise car cet investissement représente un coût. Cependant, il est amorti sur plusieurs années vu son usage. Il apporte une réelle plus-value à l'entreprise en lui permettant d'en améliorer la gestion complète et par conséquent, optimiser le temps de travail. Le coût est considéré comme amorti car la digitalisation amènera un gain de temps qui aura contribué à faire évoluer l'entreprise d'une autre manière. Ce n'est jamais une perte.

Le deuxième aspect à prendre en compte est l'impact social. Nous nous sommes rendus compte que le secteur avait un impact sur la considération positive ou négative de la digitalisation. Il y a une réelle corrélation entre l'implication du travailleur lors de la présentation des changements digitaux opérés au sein de l'entreprise et son efficacité.

Il est également important d'apprendre à écouter son personnel et, surtout, de l'intégrer dans les transformations numériques. Les personnes n'ayant pas vécu l'ère du digital pendant la période d'apprentissage seront moins enclines à adopter des nouveaux procédés numériques qui vont modifier leur quotidien.

Il est primordial de prendre le temps de former ou d'expliquer, lors de réunions, l'impact positif que cela peut avoir et traiter les réticences avec beaucoup de prudence. La mauvaise utilisation des outils digitaux a un effet aussi négatif que son inutilisation.

Cependant, nous avons pu remarquer qu'il n'y avait pas réellement d'impact de la digitalisation sur les biens physiques. Nous nous sommes rendus compte qu'il n'était pas nécessaire d'avoir de gros budgets ou même des ordinateurs à la pointe de la performance pour gérer les activités de l'entreprise.

Une connexion internet et un ordinateur ou smartphone sont devenus monnaie courante de nos jours. Ce ne sont pas réellement des investissements spécifiques à la digitalisation. Nous pouvons les utiliser pour toute autre raison que pour l'usage en entreprise.

Il est cependant vrai que la digitalisation favorise la mise en place de nouveaux outils mais ce n'est pas pour autant une nécessité.

Nous pouvons maintenant conclure qu'ENASC asbl présente une belle courbe de progression. Les aménagements déjà faits entrepris leurs fruits et permettent un gain de temps et d'argent. C'est là tout l'intérêt, d'investir dans la digitalisation.

De nouveaux processus opérationnels ont vu le jour et d'autres sont à venir. Les retours positifs suite à leurs usages sont nombreux et cela favorise le développement de nouveaux projets toujours plus ambitieux.

Le quotidien du département commercial du Domaine de Mambaye a radicalement changé. La digitalisation du processus de vente et la communication au sein de l'entreprise ont apporté énormément de plus-value en comparaison du budget alloué.

Il est important de préciser que, sans la volonté de s'adapter et d'évoluer de la part de Xavier et Philippe, ces projets n'auraient jamais vu le jour. Ils ont reconnu un réel manque à gagner pour ENASC asbl et son évolution n'en sera que plus rapide.

Il est crucial de vivre avec son temps, peu importe la génération, il faut savoir faire preuve d'adaptation et prendre des risques.

XXI. CONCLUSION PERSONNELLE

ENASC asbl a bien évolué depuis mon arrivée, il y a seulement un an.

Un système de réservations vieux de 60 ans a été revu en profondeur et cela très peu de temps. C'est une réelle fierté.

Je suis content d'avoir pu participer à la numérisation de cette petite entreprise familiale.

Mon plus grand souhait est de pouvoir continuer à accompagner l'évolution d'ENASC asbl. Il y a un réel potentiel et je pense qu'il est grand temps de l'exploiter pleinement.

Cette immersion professionnelle m'a permis de comprendre le réel impact de la capacité d'adaptation au sein d'une entreprise. Le changement ne devrait pas effrayer ; c'est dans les zones inconnues que l'on en apprend le plus.

5. ANNEXES

Interviews :

- Interview 1 d'Emilie GOUDERS, responsable de l'équipe de nettoyage/entretien :

Que penses-tu du processus de communication (Teams) mis en place au sein de l'ENASC ASBL ?

Dans l'ensemble, c'est une bonne idée. Il est beaucoup plus aisé de communiquer.

Les groupes, les équipes dans Teams permettent une communication beaucoup plus claire et facile. Il est facile de distinguer si c'est un problème concernant une villa ou le Domaine, ...

En plus, on sait mettre plusieurs personnes au courant sans devoir courir pour communiquer l'information à une personne présente dans une des villas ou quelque part dans le Domaine.

Est-ce que la gestion actuelle de Microsoft Teams est suffisante pour toi ou faudrait-il prévoir une formation ?

Mes connaissances actuelles de l'application sont suffisantes pour l'usage que j'en ai. Il n'y a pas de nécessité d'avoir des formations car nous ne poussons pas son usage plus loin qu'à simplement envoyer des messages sur les groupes voire envoyer des photos lorsque c'est nécessaire.

Auparavant, qu'utilisiez-vous comme moyen de communication ?

La communication se faisait par appels directs sur les téléphones ou alors nous utilisons la rubrique « Réparations » de Mamgest mais c'était très peu visualisé.

Maintenant, c'est beaucoup plus fluide et plus limpide au niveau de la transmission d'informations. Je n'ai pas besoin de courir derrière les personnes pour les prévenir, tout est en ligne, partagé, tout le monde y a accès (personnes dans le groupe) et ça reste une trace écrite.

On peut directement prévenir toutes les personnes dans le groupe des différents problèmes, c'est instantané. Ce qui est bien aussi, c'est que les groupes sont bien scindés, tout le monde n'a besoin de voir tous les messages sur une des villas ou autre.

Teams est le 3^{ème} moyen de communication qu'on a mis en place.

Les deux premiers sont devenus vite obsolètes car peu utilisés et trop complexes.

Ils n'étaient pas adaptés pas aux téléphones donc il fallait toujours revenir au bureau pour communiquer des informations.

Comment est relayé l'information car tous n'ont pas Teams sur leur téléphone ?

Pour la majeure partie des cas, je me charge de les prévenir car ils n'ont pas tous Teams ou ne l'utilisent pas souvent.

Je reste la personne qui centralise les informations et ensuite les dispatche entre les membres du personnel d'entretien.

Je reste quand même la personne qui l'utilise le plus parmi les membres du personnel, ils n'ont pas un accès aux ordinateurs.

N'est-ce pas un inconvénient d'avoir mis ce système en place mais de rester tout de même la « centrale tournante » de l'information malgré les groupes ?

Ce n'est pas un souci, c'est même nécessaire que je doive être au courant de toute l'activité dans le Domaine, les villas, le Camping.

Quel est l'impact matériel de la digitalisation selon toi ? Tu possèdes un ordinateur fixe mais aussi un téléphone portable, qu'utilises-tu le plus souvent ?

J'utilise pratiquement toujours Teams sur mon téléphone. Je ne suis pas en permanence dans mon bureau. Même quand je suis à domicile, je l'utilise, cela me permet de gérer à distance.

Quels sont selon toi les avantages de la digitalisation de la communication au sein d'ENASC asbl ?

Le partage d'informations via des messages ou des photos se fait de manière instantanée.

L'application est présente sur les téléphones portables et est très simple d'usage.

Cela permet, comme je l'ai dit, de centraliser l'information.

Un gain de temps énorme car cela évite de courir après les personnes concernées.

- Interview 2 de Jonathan DONEUX, chef cuisinier et responsable de la cuisine :

Est-ce que tous les processus mis en place apportent une plus-value à la gestion de l'entreprise ?

A l'entreprise, oui mais à mon point de vue, non.

Pour ne prendre que le cas de Teams, cela reste un énième moyen de communication.

Est-ce que l'application mobile est un avantage, un incitant à son utilisation ?

Pour les métiers comme le mien, plus manuel, cela ne change pas mon quotidien de travail.

Des travailleurs, comme vous, à vos bureaux, oui c'est sûr que c'est utile. Vous avez la possibilité de communiquer directement via Teams sur votre téléphone qu'importe où vous êtes. Vous n'avez pas besoin d'être devant votre ordinateur. Cela reste une facilité de communication. Hormis le gain de temps, ce n'est pas important selon moi.

Est-ce que le secteur dans lequel tu travailles influe sur l'impact de la digitalisation ?

Oui, par exemple, dans un restaurant, ce n'est absolument pas utile de digitaliser.

Dans une entreprise comme le Domaine, c'est utile, pas pour tous mais cela reste utile. Il est important de préciser qu'ici, il y a plusieurs secteurs qui dépendent l'un de l'autre donc c'est normal que ça soit utile et qu'on l'utilise.

Serait-ce plus motivant d'utiliser ces outils si, via des formations ou réunions, on vous apprenait à vous en servir ?

Pour ce qui est de mon secteur, le restaurant, cela n'aurait réellement aucun impact. Malgré ces propositions de formations ou réunions, je ne pense pas que je serai motivé à les utiliser. Un ordinateur n'est pas utile lorsque je cuisine. Chacun peut trouver son utilité en fonction de son milieu de travail.

Un ordinateur ne cuisinera pas à ma place !

Quels sont les avantages selon toi ?

Cela facilite la communication entre les bureaux et la cuisine. Cela me permet d'éviter de me déplacer pour de simples questions. C'est vrai que l'information communiquée est beaucoup plus structurée.

Cependant, j'y vois un gros inconvénient, cela supprime beaucoup d'emplois selon moi.

Je pense que c'est plus nocif que bénéfique.

- Interview 3 de Philippe MEAUXSOONE, administrateur :

A quoi correspond la digitalisation ?

Premièrement, cela correspond à mettre au service de l'entreprises les machines informatiques. C'est également automatiser des tâches récurrentes, des tâches qui pourraient être faites via un programme informatique dans l'idée que la personne puisse consacrer ce temps à d'autres tâches.

Deuxièmement, c'est la disparition des documents papiers. Il y a encore trop de papiers qui sont utilisés. Le papier est encombrant et fastidieux à ranger. C'est classement dédoublé, une première fois dans un classeur virtuel et ensuite dans la farde en version papier.

Surtout au niveau de la comptabilité, il y a encore un trop gros usage du papier pour les factures, ...

Y a-t-il un impact social de la digitalisation dans une entreprise ? Au niveau de l'adaptation et des réticences.

Oui, il y a de la réticence au niveau des postes plus manuels. (Exemple cité de Jonathan, chef-cuisinier au Domaine de Mambaye)

Les outils mis à leur disposition ne sont pas pleinement exploités.

Premièrement, il y a un problème de génération. C'est plus une contrainte plus qu'autre chose et ils se forcent à les utiliser car c'est imposé par le travail.

De nos jours, pour les nouvelles générations, c'est beaucoup plus une habitude d'utiliser ces technologies, nous vivons avec, c'est beaucoup plus naturel.

Cela dépend également du niveau d'étude, une personne instruite aura plus d'aisance et sera plus vite accoutumée à l'usage de ces technologies.

Certains liens sociaux se perdent comme els réunions, elles sont plus souvent organisées via Teams. De nombreux actes se font via internet comme les mails, les conversations, ...

Est-ce que la digitalisation a un réel impact matériel ?

Pour une petite entreprise comme celle-ci, ce n'est pas nécessaire, nous n'avons besoin que du Cloud et cela est suffisant pour gérer plusieurs entreprises. Il suffit simplement d'avoir de bons ordinateurs et portables préférence, cela facilite le travail en déplacement.

Il suffit d'avoir une connexion internet et un ordinateur pour pouvoir travailler de n'importe quel lieu. Je peux travailler de partout sans poste fixe rien qu'avec ça.

Il est important de renouveler le matériel utilisé.

Quels sont selon vous les avantages et inconvénients de l'utilisation de la digitalisation ?

Avantages :

Gagner du temps principalement. Si la digitalisation permet de faire des tâches récurrentes, je peux mieux aménager mon temps, c'est vraiment l'optimisation du temps et de l'efficacité.

Inconvénients :

Les liens sociaux sont fortement diminués.

Voyez-vous un réel impact financier de la digitalisation pour une entreprise ?

Sur le long-terme, l'acquisition de software, logiciel coute beaucoup moins cher qu'il y a une dizaine d'années.

Cependant, il y a un réel coût à créer des programmes sur mesure comme pour le Domaine.

La rentabilité se calcule sur le temps. Si une personne gagne 19h par semaine grâce à la mise de la digitalisation, il y a deux options :

- Soit la personne peut être affectée à une autre tâche, développer un nouveau projet*
- Soit licencier la personne et cela permet de « dégraisser » l'entreprise*

Il n'y a pas réellement de coûts car soit tu digitalises et tu supprimes de heures soit tu digitalises et tu fais évoluer ton entreprise.

La personne qui sera affectée à une nouvelle tâche permettra de faire évoluer l'entreprise car elle sera plus efficace.

Les moyens de communication (Teams) déjà mis en place au sein d'ENASC asbl sont-ils adaptés au personnel ?

Teams est un excellent outil professionnel qui permet d'apporter une réelle plus-value.

Cependant ces outils sont assez forts intrusifs dans la vie privée.

Il n'y a plus de coupure entre la vie privée et le professionnel. Les smartphones permettent cette intrusion.

- Interview 4 de Christian BLÉSER, Fondateur – CEO – Facilitateur Digital chez HD4you :

Quelle est, selon vous, la définition de la digitalisation ?

C'est un ensemble de processus qui doit permettre de faciliter les procédures de l'entreprise.

Quels sont les aspects de la digitalisation ?

Premièrement, nous avons l'aspect humain, très important. La digitalisation implique un changement d'habitude et par la même occasion, cela créé une forme de résistance aux changements. C'est un facteur clé à prendre en compte lors de la digitalisation d'une entreprise.

Il est important d'avoir un accompagnement lors de la transition et il faut casser cette forme d'habitude qu'a le personnel.

La digitalisation doit se voir comme une intégration dans le quotidien, c'est l'informatisation de certains outils ou de tous.

Informatiser certains outils, c'est déjà une bonne étape, la digitalisation complète d'une entreprise, c'est le « Graal⁷⁰ ».

La mise en œuvre d'un ERP, c'est déjà un très bon déclencheur de la digitalisation. Au plus l'intégration est poussée au sein de l'entreprise, au plus grand le bénéfice sera.

Dès que le personnel sera intéressé, intrigué par cette évolution, ils seront plus compréhensifs et collaborateurs.

Il y a plusieurs phases à distinguer dans la digitalisation :

Première phase : « je ne pars de rien », c'est la période où les seules ressources disponibles sont les ressources primaires telles que du papier, un bic, ...

A ce moment-là émerge l'idée d'obtenir un outil qui me permettra d'automatiser des procédures de base telles que la facturation, les notes de crédit, ... et en parallèle, améliorera la communication avec mon personnel et mes clients/fournisseurs (e-mail, ...).

A ce stade-là, l'entreprise est en phase de « survie », elle se maintient à flots mais ne parvient pas à optimiser sa gestion.

Deuxième phase : « la maturité digitale », c'est le moment où des outils cruciaux sont mis en place. L'utilisation d'un planning/agenda pour mieux structurer son travail, ses rendez-vous. C'est également à ce moment-là qu'il sera plus aisé d'aller chercher l'information pour son client ou chez son concurrent.

Tout doucement, l'entreprise se spécialise et s'améliore dans l'usage de la technologie présente tout autour d'elle. Les membres du personnel comprennent qu'il y a un potentiel à exploiter afin d'étoffer ses connaissances.

Les outils de collaboration, de communication, de gestion commerciale, ... sont utilisés et leurs usages s'améliorent aussi.

Troisième phase : « la digitalisation complète ».

⁷⁰ « Coupe mythique faisant l'objet d'une quête » : <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/graal/>
Cela équivaut à un but ultime à tenter d'atteindre.

C'est lorsque toutes les procédures ont été automatisées, on parlera alors de la « Blockchain⁷¹ ».

A ce stade, il est possible de créer des projets de tunnels de vente, cela permettrait d'automatiser chacune des actions commerciales. L'intervention de l'humain serait presque inexistante.

Sous quelles formes peut-on retrouver la digitalisation au sein d'une entreprise ?

Le CRM⁷² et l'ERP⁷³.

Le CRM est la version light d'un ERP.

Un ERP permet réellement de gérer toute une entreprise.

Que ce soit pour les finances ou le marketing ou les ressources humaines, cet outil regroupe de nombreuses informations.

Les réseaux sociaux font partie intégrante de la digitalisation au sein d'une entreprise, est-ce bénéfique ?

⁷¹ « La blockchain est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle. Elle est la technologie au cœur du Web Décentralisé et de son corollaire, la finance décentralisée. » : <https://blockchainfrance.net/decouvrir-la-blockchain/c-est-quoi-la-blockchain/>

⁷² « Le CRM, Customer Relationship Management en Anglais, ou Gestion de la Relation Client (GRC) en français, est un concept préconisant la centralisation au sein d'une base de données de toutes les interactions entre une entreprise et ses clients. Cela permet de mettre en commun et de maximiser la connaissance d'un client donné et, ainsi de mieux comprendre, anticiper et gérer ses besoin » : <https://www.choisirmoncrm.com/crm/definition-d-un-crm>

⁷³ « Le terme ERP vient de l'anglais « Enterprise Ressource Planning ». ERP a été traduit en français par l'acronyme PGI (Progiciel de Gestion Intégré) et se définit comme un groupe de modules relié à une base de données unique. L'ERP est un progiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise en intégrant plusieurs fonctions de gestion : solution de gestion des commandes, solution de gestion des stocks, solution de gestion de la paie et de la comptabilité, solution de gestion e-commerce, solution de gestion de commerce BtoB ou BtoC etc. dans un système. Autrement dit, l'ERP représente la « colonne vertébrale » d'une entreprise. » <https://www.choisirmonerp.com/erp/definition-d-un-erp>

De nos jours, se vendre ou tout simplement vendre sans utiliser les réseaux sociaux, c'est très compliqué. Ces plateformes en ligne permettent de créer des ciblage aisément afin d'optimiser la propagation de l'information. La presse classique ne permet de cibler le marketing.

Il est possible de cibler par âge, par sexe, par localisation, ...

De plus, via les réseaux sociaux, il est possible de soutirer des informations cruciales sur ton buyer persona.

Parallèlement à cette digitalisation, nous avons les machines qui nous permettent d'en profiter, comme les smartphones. C'est devenu un outil incontournable. On se rend bien compte de leur impact lorsqu'on sait que les sites sont développés pour être lus sur un ordinateur mais également sur un téléphone portable.

Il devient presque important de choisir un bon téléphone qu'un bon ordinateur.

En Chine par exemple, les ventes par téléphone ont atteint jusqu'à 75% du marché.

Toutes les industries qui proposent des jeux en ligne, ... se sont fortement développées suite à cette digitalisation.

Il est important de mentionner des acteurs importants des réseaux sociaux, ce sont les influenceurs. Ils ont un réel impact sur les marques maintenant. Ils permettent de promouvoir des produits, de fournir de la visibilité, d'améliorer la notoriété car les marques sont associées à ces « stars » des réseaux sociaux.

Ce métier d'influenceurs a été créé grâce à la digitalisation, il ne sera pas rare qu'à l'avenir d'autres domaines se développent de cette envergure et que de là, naissent des nouveaux emplois.

Mais il y a également des côtés négatifs à l'usage de ces réseaux sociaux.

Il faut faire attention à l'image que nous dégageons lors des apparitions.

Ces plateformes ne permettent malheureusement pas le droit à l'oubli. C'est un des défis à relever dans les prochaines années.

Internet est une grande plateforme qui ne stocke pas les informations mais elles sont tellement véhiculées que tôt ou tard, une image, une photo, ... pourra un jour refaire irruption.

Internet peut se caractériser comme une mémoire collective gigantesque.

C'est dévastateur.

Est-ce que l'état fournit des subsides afin d'accroître la digitalisation en Belgique ?

Oui, des chèques entreprise, qui permettent d'aller chercher jusqu'à 150.000€ pour améliorer ou entamer une digitalisation. Comme cela favorise la croissance de l'entreprise, c'est favorable pour l'état.

L'état dispose de nombreuses aides pour le développement du numérique au sein d'une entreprise.

Il est possible de retrouver toutes ces aides sur « Cheques-Entreprises.be ».

Quel est l'impact social à la digitalisation ?

Les compétences pour utiliser ces outils sont souvent sous-estimées dans les entreprises. Il est déjà très bien d'avoir un bon programme qui fonctionne correctement mais il reste inutile s'il n'est pas utilisé à son plein potentiel ou même convenablement.

Ces démarches d'apprentissage doivent venir des ressources humaines de l'entreprise. Il est important de former et de conscientiser à l'usage de ces technologies.

Il faut que les utilisateurs soient à l'aise avec l'outil, plus ils auront d'aisance, mieux l'usage se fera.

Au travers de formations ou réunions, il est possible d'élever le niveau d'implication et d'utilisation de cette digitalisation.

On peut même y voir une deuxième finalité à ces formations, c'est, qu'à l'avenir, il sera possible d'intégrer d'autres technologies plus performantes car le personnel sera assez qualifié pour l'utiliser.

Quels sont, selon vous, les avantages et les inconvénients de la digitalisation ?

Inconvénients :

- *C'est très peu écologique, les centres de données doivent aller chercher des matériaux lourds pour fonctionner, dans les téléphones, ... Cela reste une pollution forte et permanente.*

C'est fortement consommateur d'énergie (envoyer un email, c'est comme avoir une ampoule allumée toute la journée)

- *Il y a une faune de charlatans, il faut faire un tri dans les faux et vrais spécialistes, (vente d'un site à trop haut prix pour pas grand-chose)*
- *L'humain est trop souvent peu pris en compte lors du processus de digitalisation. On lui fournit un programme tout fait sans prendre le temps de communiquer ou de comprendre ses besoins. Il y a trop peu de communication dans les projets, les membres de l'équipe ne sont pas intégrés car ils ne comprennent pas ou ne veulent pas comprendre.*
- *Il y a une perte de pouvoir en interne car par exemple, les documents sont visibles par tous donc cela crée une ouverture. Lorsque les informations sont partagées sur un Cloud, cela laisse l'accès à tous de prendre connaissance d'informations qui ne leur sont pas attribuées.*

Avantages :

- *Dans des petites entreprises, la digitalisation fait rapidement son effet. Il en faut peu pour qu'elle se rende utile et efficace.*
- *La digitalisation se démocratise, les téléphones, les pc, ... deviennent de plus en plus abordables.*
- *De nos jours, lorsqu'un indépendant souhaite lancer son entreprise, il n'a pas besoin de beaucoup d'outils digitaux. Cela laisse plus d'opportunité à la création d'entreprises.*
- *La digitalisation ouvre des opportunités, on peut avoir une gestion à distance par exemple, .. Ça ouvre des horizons qui n'étaient pas pensables il y a 30 ans*

Ex : impression 3D, ce sont des applications concrètes de la digitalisation

- *Cela augmente la productivité au sein de l'entreprise. Il y a un réel gain de temps mais aussi d'argent.*

Quel fut l'impact du COVID sur la digitalisation ?

La COVID a eu un réel impact sur la digitalisation. Cela l'a même accélérée.

Le travail a été imposé, c'était une obligation pour les entreprises donc elles ont dû s'adapter et mettre en place des processus

Il faut se dire qu'il y a 30 ans, cela n'aurait pas été possible de faire du télétravail comme maintenant ni même de s'adapter aussi vite et bien à une crise sanitaire de cette envergure. La digitalisation a réellement permis de passer un cap.

Cependant, il y a quand même un impact négatif, c'est que l'on communique de moins en moins bien. Il est très compliqué de faire communiquer 25 personnes en même temps comparé à une vie en entreprise « classique » en présentiel.

Il y a réellement eu un manque de formations et d'adaptations quant à la communication.

6. BIBLIOGRAPHIE

- *4ème Dimension (langage) : définition et explications.* (2004). Techno-Science.net. <https://www.techno-science.net/definition/5259.html>
- *Agence du Numérique (AdN).* (s. d.). Agence du Numérique. <https://www.wallonie.be/fr/acteurs-et-institutions/wallonie/autres-acteurs-publics-de-la-region-wallonne/agence-du-numerique-adn>
- (2017, 13 septembre). *Les impacts de la digitalisation sur les entreprises.* MindForest - Managing Change. <https://www.mindforest.com/les-impacts-de-la-digitalisation-sur-les-entreprises/>
- (2019, 28 juin). *Une transformation digitale : à quel prix ?* Ayming France. <https://www.ayming.fr/insights/avis-dexpert/une-transformation-digitale-a-quel-prix/>
- A. (2020a, novembre 8). *Classement des réseaux sociaux en 2020.* L'Ecole Française. <https://lecolefrancaise.fr/classement-des-reseaux-sociaux/>
- Arora, A., Fosfuri, A., & Gambardella, A. (2002). Les marchés de technologies dans l'économie du savoir. *Revue internationale des sciences sociales*, 171(1), 129. <https://doi.org/10.3917/riss.171.0129>
- *Baromètre 2018 de maturité numérique des entreprises wallonnes.* (2018). Baromètre 2018 de maturité numérique des entreprises wallonnes. https://content.digitalwallonia.be/post/20181212203954/Barometre_entreprises_2018_Digital_Wallonia.pdf
- Besnier, G. (2021, 8 mars). *Crise sanitaire : la digitalisation gage de survie des TPE.* Crise sanitaire : la digitalisation gage de survie des TPE. <https://www.journaldunet.com/web-tech/start-up/1498387-crise-sanitaire-la-digitalisation-gage-de-survie-des-tpe/>
- Bianchi, F. (2016, 13 février). *Prix des produits : ce qui a baissé et ce qui a augmenté en 30 ans.* BFM BUSINESS. https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/services/prix-des-produits-ce-qui-a-baisse-et-ce-qui-a-augmente-en-30-ans_AN-201602130089.html
- Bonechi, B. A. (2019, 12 novembre). *Placer l'humain au cœur de la transformation numérique.* Placer l'humain au cœur de la transformation numérique. <https://www.journaldunet.com/management/direction-generale/1486299-placer-l-humain-au-coeur-de-la-transformation-numerique/>

- Bornert, I. (2021, 8 mars). *Digital et humain : incompatibles ou indissociables ?* SD Worx. <https://www.sdworx.fr/fr-fr/blog/experience-rh/digital-et-humain-incompatibles-ou-indissociables>
- Borras, J. (2018, 9 février). *Impact de la transformation digitale sur les conditions de travail*. Praeconseil. <https://www.praeconseil.com/impact-de-transformation-digitale-conditions-de-travail/>
- Bouillon, J. L. (2015). Technologies numériques d'information et de communication et rationalisations organisationnelles : les « compétences numériques » face à la modélisation. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, n° 16/1(1), 89. <https://doi.org/10.3917/enic.018.0089>
- Calderon, T. (2019, 15 juillet). *Quel budget pour votre stratégie digitale ?* Quel budget pour votre stratégie digitale ? <https://www.marketing-management.io/blog/budget-strategie-digitale>
- CAPTIVEA. (s. d.). *Transformation digitale : le ROI financier et non financier d'un bon Système d'Information*. Captivea France. <https://www.captivea.com/blog/blog-captivea-france-2/post/transformation-digitale-le-roi-financier-et-non-financier-d-un-bon-systeme-d-information-656>
- Castel Notre-Dame. (2015). Castel Notre-Dame. <https://www.castelnotredame.be/fr/classes-vertes>
- Cegid. (2020, 26 février). *Qu' ; est-ce qu' ; un ERP ou PGI (Progiciel de Gestion Intégrée) ?* [https://www.cegid.com/fr/faq/quest-quun-erp/#:%7E:text=Un%20ERP%20\(Enterprise%20Resource%20Planning,services%20o p%C3%A9rationnels%20d'une%20entreprise.](https://www.cegid.com/fr/faq/quest-quun-erp/#:%7E:text=Un%20ERP%20(Enterprise%20Resource%20Planning,services%20o p%C3%A9rationnels%20d'une%20entreprise.)
- Chupin, L. (2015). Enjeux de la numérisation des herbiers pour l'information et la communication scientifiques : de la transformation des matières documentaires à l'évolution des pratiques. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, n° 16/2(2), 69. <https://doi.org/10.3917/enic.019.0069>
- Chèques-Entreprises. (2021, 19 mai). *Maturité numérique*. <https://www.chèques-entreprises.be/cheques/maturite-numerique/>
- *Clash of the Titans 2020*. (2020). https://webassets.infor.com/resources/Analyst-Report/2020-Clash-of-the-Titans-Panorama-Consulting-Group.pdf?_ga=2.204181712.19938104.1621896350-

2083844065.1621896350&_gac=1.15194564.1621896370.Cj0KCQjwna2FBhDPARISACAEc_UWZTq-pZH61aowesC-cUPAtidtoyFnJhP-tmQK11UwD_cpIZy5m9saAjfFEALw_wcB

- *Comment digitaliser mon entreprise et gagner en efficacité* (s. d.). 4 étapes pour réussir la transformation digitale de son entreprise. <https://www.francoisduweb.com/43/comment-digitaliser-mon-entreprise-et-gagner-en-efficacite>
- *Comment digitaliser votre entreprise ?* (s. d.). Hippocampe. <https://www.hippocampe.fr/blog/comment-digitaliser-votre-entreprise/>
- CPAN zomervakanties. (s. d.). *CPAN - Classes de Plein Air et de Neige*. <https://cpan.be/>
- Dang Nguyen, G., & Lethiais, V. (2016). Impact des réseaux sociaux sur la sociabilité. *Réseaux*, n° 195(1), 165. <https://doi.org/10.3917/res.195.0165>
- Defeuilley, C. (2004). Le secteur électrique aux États-Unis. *Flux*, n° 56–57(2), 112. <https://doi.org/10.3917/flux.056.0112>
- *Définition de la digitalisation*. (2020, 2 octobre). DIGITALL Conseil. <https://www.digitall-conseil.fr/definition-digitalisation/>
- *Définition d'un CRM - Qu'est-ce qu'un logiciel de CRM ?* (s. d.). Définition d'un CRM Qu'est-ce qu'un logiciel de gestion de la relation client ? <https://www.choisirmoncrm.com/crm/definition-d-un-crm>
- *Dématérialisation : quels avantages et inconvénients ? | SY by Cegedim*. (s. d.). Dématérialisation : quels avantages et inconvénients ? <https://www.sybycegedim.com/fr/actualites/blog/la-dematerialisation-avantages-et-inconvenients#:~:text=Les%20inconvc3%A9nients%20de%20la%20d%3%A9mat%3%A9rialisation&text=La%20s%3%A9curit%3%A9%20des%20donn%3%A9es%20est,pour%20s%3%A9curiser%20vos%20futurs%20processus>
- *Démocratiser la digitalisation*. (s. d.). PTB. <https://www.ptb.be/democratiser-la-digitalisation>
- *Démocratiser la digitalisation au sommet de l'entreprise - EconomieMatin*. (2016, 7 mai). DÉMOCRATISER LA DIGITALISATION AU SOMMET DE L'ENTREPRISE. <http://www.economiematin.fr/news-france-entreprises-democratisation-digital>
- *Digitalisation : définition simple et détaillée*. (s. d.). Définition de digitalisation. <https://jobphoning.com/uberisation/digitalisation>

- *La digitalisation d'une entreprise : pourquoi et comment ?* (s. d.). BBDP. <https://www.bbdp.fr/developper-lactivite/creativite-linnovation-avantage-competitif-lentreprise/la-digitalisation-dune-entreprise-pourquoi-et-comment/>
- *La digitalisation sa définition, ses avantages et ses outils.* (2017, 11 juin). www. <https://www.alphalives.com/digitalisation/>
- *La digitalisation simplifie et réduit les coûts de l'assurance-vie.* (2019, 23 septembre). L'Echo. <https://www.lecho.be/partner/gblife-luxembourg/digital-life-insurance/la-digitalisation-simplifie-et-reduit-les-couts-de-l-assurance-vie/10163107.html>
- *DigitalWallonia.be.* (s. d.). La transformation numérique des entreprises accélérée par la crise du COVID-19. <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/covid-19-et-transformation-numerique-des-entreprises>
- Digiteurs, L. (2018, 12 septembre). *Les enjeux de la dématérialisation.* Les Echos Solutions Business. <https://solutions.lesechos.fr/business-development/c/les-enjeux-de-la-dematerialisation-13959/>
- doc-ordi.fr. (2020, 20 mai). *TPE/PME, quels coûts pour passer au numérique ?* doc-ordi.co. <https://doc-ordi.co/tpe-pmequels-couts-pour-passer-au-numerique/>
- *Dossier digitalisation : les différents aspects de la digitalisation.* (2020, août 24). MCP. <https://mcp-arq.be/differents-aspects-digitalisation/>
- Enasc - Eveil A La Nature Au Sport Et A La Culture. (s. d.). *Enasc - Eveil A La Nature Au Sport Et A La Culture (ASBL) - Spa (4900) - BE 0463.055.927 | Companyweb.* Companyweb.be. <https://www.companyweb.be/societe/enasc-eveil-a-la-nature-au-sport-et-a-la-culture/asbl/463055927>
- Entrepreneuriale, L. D. (2019, 18 juillet). *Comment digitaliser son entreprise ?* Dynamique-Mag.com. <https://www.dynamique-mag.com/article/comment-digitaliser-entreprise.6733>
- *Euro Space Center.* (s. d.). Euro Space Center. <https://www.eurospacecenter.be/fr/>
- eviivo. (2020, 8 janvier). *Channel Manager iCal - Qu'est-Ce Qu'une Connexion iCal.* <https://eviivo.com/fr/produits/channel-manager/connexion-ical/>
- F. (2020, 9 juillet). *Digitalisation des instructions de travail : quels coûts et bénéfices ?* Picomto. <https://www.picomto.com/la-digitalisation-des-instructions-de-travail-cout-ou-benefice/>

- *Facebook, Twitter et les autres.* . . . (s. d.). Google Books. <https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=mw6Ny3tMUCQC&oi=fnd&pg=PA75&dq=1%27impact+des+r%C3%A9seaux+sociaux+sur+1%27image+d%27une+entreprise&ots=XF67fLDvLI&sig=Fye5RXIPWdDd5RW689qFVOArLpw#v=onepage&q=1%27impact%20des%20r%C3%A9seaux%20sociaux%20sur%20l%27image%20d%27une%20entreprise&f=false>
- Facile, V. I. T. (2020, 7 décembre). *Qu'est-ce que la digitalisation : avantages et inconvénients.* Votre IT Facile. <https://www.votre-it-facile.fr/qu-est-ce-que-la-digitalisation-avantages-et-inconvenients/>
- Fogli, G. R. E. A. (2020, 17 avril). *Le 17 mars la Belgique se prépare à entrer en confinement : que retenir de ce mois qui a déjà marqué l'histoire de notre pays ?* RTBF Info. <https://www.rtb.be/info/belgique/detail-le-17-mars-la-belgique-se-preparait-a-entrer-en-confinement-que-retenir-de-ce-mois-qui-a-deja-marque-l-histoire-de-notre-pays?id=10483498>
- Forex, F.-T. D. S. D. M. (2021, 9 février). *Top 10 des plus grandes entreprises technologiques en 2021.* FXSSI - Tableau du sentiment du marché Forex. <https://fr.fxssi.com/plus-grandes-entreprises-technologiques>
- Gilibert, M. (2021, 29 avril). *La liste des 10 meilleurs logiciels ERP pour la gestion d'entreprise.* Konekt Agency. <https://konekt.agency/gestion-dentreprise/top-10-des-meilleurs-erp/>
- Graziani, M., & Graziani, M. (2013, 22 décembre). *La gestion du changement dans l'entreprise - Centre de Ressources en Économie-Gestion.* La gestion du changement dans l'entreprise. <https://creg.ac-versailles.fr/La-gestion-du-changement-dans-l-entreprise>
- <https://savoir.plus/definition/digitalisation/#author>. (2019, 20 juin). *Digitalisation : Définition & Explications - Savoir+.* Savoir+ - Cours en ligne que vous avez envie de suivre. <https://savoir.plus/definition/digitalisation/>
- *Infographie - Le vrai coût de la transformation digitale.* (2020, 11 décembre). Onboarding utilisateurs, support applicatif, adoption digitale : le vrai coût de la transformation digitale. <https://www.lemonlearning.fr/blog/infographie-cout-transformation-digitale>

- Lamirault, F. (2019, 15 avril). *Opinion | L'impact de la révolution digitale sur le secteur de l'hôtellerie*. Les Echos. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-impact-de-la-revolution-digitale-sur-le-secteur-de-lhotellerie-1009475>
- lapublicitededemain. (2017, 23 mars). *Les Avantages & les Inconvénients de la digitalisation*. La publicité de demain. <https://lapublicitededemain.wordpress.com/2017/03/23/les-avantages-les-inconvenients-de-la-digitalisation/>
- *L'astuce du champion : Comment écrire le son [s] dans les noms qui se terminent par [sj ?] (sion, ti. (s. d.-a).* Linternaute. <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/digitalisation/>
- *L'astuce du champion : Comment écrire le son [s] dans les noms qui se terminent par [sj ?] (sion, ti. (s. d.-b).* Numérisation. <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/numerisation/>
- *L'astuce du champion : les noms se terminant par le son [te]. (s. d.). Définition Scalabilité.* <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/scalabilite/>
- *L'astuce du champion : Quand deux voyelles identiques se suivent dans un mot. (s. d.).* Linternaute. <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/graal/>
- Laurent PELE webmaster@fxtop.com. (s. d.). *Historique des taux de change officiels à partir de 1953 avec graphique*. Historique Taux de Change. <https://fxtop.com/fr/historique-taux-change.php?A=1&C1=USD&C2=EUR&DD1=01&MM1=01&YYYY1=1990&B=1&P=&I=1&DD2=31&MM2=12&YYYY2=1990&btnOK=Chercher>
- Locomotiv'. (2021, 22 janvier). *Définition de la digitalisation : Qu'est-ce que c'est ?* <https://www.locomotiv.com/definition-digitalisation/>
- Maily, D. (2020, 14 juin). *Digitalisation Entreprise : 5 étapes pour transformer votre activité*. Gladiacteur. <https://gladiacteur.com/digitalisations-des-entreprise/>
- *Mambaye - PDF.* (s. d.). Brochure Domaine de Mambaye. <http://mambaye.jows.be/projets-activites/?lang=fr>
- Marc-Alexandre, L. (2018, 17 mai). *Management Academy - Article du blog*. Management Academy. <https://www.management-academy.tv/article/dfghjk>

- Morthelier, T. (2018, 12 février). *Risques et limites de la transformation digitale*. Les Echos. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/risques-et-limites-de-la-transformation-digitale-130598>
- NBB - Central Balance Sheet Office - Online consultation of annual accounts. (s. d.). Centrale des bilans - Consultation en ligne des comptes annuels. <https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog;jsessionid=A298FB5A574B03EAF81DF81EC62F373B?execution=e1s1>
- *Numériser le travail*. (s. d.). Google Books. <https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=lQOS5wvtCI4C&oi=fnd&pg=PR3&dq=ouvrages+scientifiques+sur+la+num%C3%A9risation+dans+les+entreprises&ots=W RfYN3VuGD&sig=oldz2nzNd7d-qzTjMBCTX1nREzg#v=onepage&q&f=false>
- Openluchtklassen. <https://www.vok.be/>
- *Page d'accueil | LPM Bosklas| Classe Verte*. (s. d.). Durbuy - Classe verte. <https://www.durbuy-bosklas.be/fr>
- Perignon, J. (2021, 14 mai). *Qu'est-ce qu'un buyer persona en marketing ? Définition et exemples*. Hubspot. <https://blog.hubspot.fr/marketing/quest-ce-quun-persona>
- *Pourquoi digitaliser son entreprise*. (s. d.). Les Digiteurs. <https://www.lesdigiteurs.cci-paris-idf.fr/digitalisation/actualites/pourquoi-digitaliser-son-entreprise>
- Pozo, A. (2017, 23 novembre). *Financer sa transformation digitale*. Entreprise Digitale. <https://entreprisedigitale.info/financer-transformation-digitale/>
- *Prise en main de*. (s. d.). Mailchimp. <https://mailchimp.com/fr/help/getting-started-with-mailchimp/>
- *Quels sont les avantages et les risques de la transformation numérique pour une organisation ? – 6e Dimension*. (2021, 31 janvier). QUELS SONT LES AVANTAGES ET LES RISQUES DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE POUR UNE ORGANISATION ? <https://www.sixieme-dimension.ch/quels-sont-les-avantages-et-les-risques-de-la-transformation-numerique-pour-une-organisation/>
- *Qu'est ce qu'un ERP ? - Définition d'un logiciel ERP (ou PGI)*. (s. d.). Qu'est-ce qu'un logiciel ERP ? <https://www.choisirmonerp.com/erp/definition-d-un-erp>
- *Qu'est-ce que la blockchain ?* (s. d.). Qu'est-ce que la Blockchain ? <https://blockchainfrance.net/decouvrir-la-blockchain/c-est-quoi-la-blockchain/>

- *Qu'est-ce que la digitalisation ? Définition et étapes à suivre.* (1970, 1 janvier). Junto. <https://junto.fr/blog/digitalisation/>
- Rédaction, L. (2020, 25 février). *KPI : quelle est la définition d'un key performance indicator en marketing ?* Journal du Net. <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-du-marketing/1198189-kpi-key-performance-indicator-marketing-definition-exemples-okr/#:%7E:text=%5BMise%20%C3%A0%20jour%20du%2025,efficacit%C3%A9%20d'une%20campagne%20marketing.>
- Santis, M. (2017, 11 décembre). *Meilleur ERP ► comparatif ERP payants, gratuits et open source | Appvizer.* appvizer.fr. <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/erp/comparatif-meilleurs-logiciels-gestion-pour-votre-entreprise>
- Sauvage, M. (s. d.). *Définition : Transformation Digitale en 2020 et ses enjeux + exemples.* DÉFINITION : TRANSFORMATION DIGITALE EN 2020 ET SES ENJEUX + EXEMPLES. <https://www.inboundvalue.com/blog/que-signifie-la-transformation-digitale-en-2000-mots>
- Schiel, C. (2021, 25 février). *Liste complète des aides publiques de l'Etat pour la digitalisation des entreprises.* Liste complète des aides publiques de l'Etat pour la digitalisation des entreprises. <https://www.wizishop.fr/blog/aides-etat-digitalisation>
- Scrive. (2021, 14 janvier). *Digitalisation — ce qu'elle est et ce qu'elle signifie pour votre entreprise | Scrive.* Scrive French. <https://www.scrive.com/fr/digitalisation/>
- Serries, G. (2019, 4 décembre). *Quels sont les prix et les options d'Office 365 pour les PME ?* ZDNet France. <https://www.zdnet.fr/guide-achat/quels-sont-les-prix-et-les-options-d-office-365-pour-les-pme-39895321.htm#:~:text=Office%20365%20Business%20Premium%20est,mois%20avec%20un%20paiement%20mensuel>
- Statista. (2019, 21 mai). *Taux de pénétration du e-commerce par âge en France 2018.* <https://fr.statista.com/statistiques/505029/taux-penetration-de-l-achat-en-ligne-france-groupe-d-age/>
- *Statistiques sur l'économie et la société numériques - entreprises - Statistics Explained.* (s. d.). Statistiques Sur l'économie. <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics->

[explained/index.php?title=Archive:Digital economy and society statistics - enterprises/fr&oldid=378781](https://www.synology.com/fr-fr/solution/what_is_nas)

- Synology Inc. (s. d.). *Qu'est-ce qu'un NAS | Synology Incorporated*. Nas Synology. https://www.synology.com/fr-fr/solution/what_is_nas
- Talkspirit, L. (2021, 18 mai). *L'impact de la Covid sur la digitalisation des entreprises selon McKinsey*. Talkspirit. <https://blog.talkspirit.com/impact-covid-digitalisation-entreprises-etude-mckinsey/>
- TIC / Etudes économiques - Coface. (s. d.). Etudes économiques. <https://www.coface.fr/Etudes-economiques-et-risque-pays/TIC>
- Tuleap, Open Source Agile Project Management and Software Development tools. (2021, 15 mars). *Les éléments clés de la transformation digitale des entreprises* • Tuleap. <https://www.tuleap.org/fr/transformation-numerique-agile/la-transformation-digitale-des-entreprises/>
- *Vayamundo vakantieclubs | Love at First Stay*. (s. d.). Vayamundo holiday clubs. <https://fr.vayamundo.eu/>
- Vialenc, J. (2021, 17 février). *Qu' ; est-ce que le e-commerce ? Guide explicatif et conseils de création*. Doofinder. <https://www.doofinder.com/fr/blog/qu-est-ce-que-le-ecommerce>
- Voir tous les articles par Marketing Pro. (2021, 21 avril). *Digitalisation des entreprises- Quels sont les avantages de la digitalisation d'entreprise ?* Marketing Pro. Marketing Pro International. <https://marketingnumeriquepro.wordpress.com/2020/02/28/digitalisation-des-entreprises-quels-sont-les-avantages-de-la-digitalisation-dentreprise-marketing-pro/>
- Weppe, P. (s. d.). *Ready4Digital - les bienfaits de la digitalisation d'entreprises*. Ready4Digital. <https://www.ready4digital.com/quelles-sont-les-consequences-de-la-digitalisation-de-votre-entreprise-pour-vos-collaborateurs/>
- Wikipedia contributors. (2020, 18 octobre). *Macintosh II*. Macintosh II. https://fr.wikipedia.org/wiki/Macintosh_II
- Wikipedia contributors. (2021, 21 mai). *Cloud computing*. Cloud Computing. https://fr.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing
- Www.Cerfi.Ch, C. S. A. (s. d.). *10 bonnes raisons d'opter pour Office 365*. © 2021 CeRFI SA. Tous droits réservés. <https://www.cerfi.ch/fr/Actualites/10-bonnes-raisons->

[d-opter-pour-Office-](#)

[365.html#:~:text=Office%20365%2C%20c'est%20aussi,\(Exchange\)%2C%20un%](#)

[20espace%20de](#)