

Décoder le paysage de la transformation digitale et du changement
organisationnel : Une approche bibliométrique et textométrique croisée
(VOSviewer, biblioshiny & Iramuteq)

Decoding the landscape of digital transformation and organizational
change: A cross-bibliometric and textometric approach (VOSviewer,
biblioshiny & Iramuteq)

ABED Rihab

Docteur, Université Mohammed Premier, Maroc- LARMATIF

SAGHIR Fatima Zohra

Doctorante, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger, Université
Abdelmalek Essaâdi - (EReMDO)

CHAMEUKH Yasmina

Docteur, Université Mohammed Premier, Maroc - LARMATIF

HELMY Driss

Professeur d'Enseignement Supérieur, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Oujda
Université Mohammed Premier, Maroc - LARMATIF

Correspondence address:

Université Mohammed Premier, ENCGO Maroc

Cite this article

Abed, R et al (2026). Décoder le paysage de la transformation digitale et du changement organisationnel : Une approche bibliométrique et textométrique croisée (VOSviewer, biblioshiny & Iramuteq).
International Journal of Economics and Management Sciences, Volume 5, Issue 1 (2026), pp. 161-180

Submitted: 01/26/2026

Accepted: 02/15/2026

International Journal of Economics and Management Sciences -IJEMS-

Volume 5, Issue 1 (2026)

Copyright © IJEMS

www.ijemsjournal.com

Résumé :

La transformation digitale et le changement organisationnel demeurent un sujet d'intérêt et d'analyse constants, non seulement pour les chercheurs, mais aussi pour les pays développés (Abed R et al., 2025). C'est dans ce sens que notre recherche prend son sens à travers une analyse bibliométrique via les outils numériques VOSviewer et Biblioshiny et une analyse lexicométrique via l'outil numérique Iramuteq des 10 articles les plus cités sur SCOPUS. Cette analyse nous permet d'apporter des éléments de réponse à la question principale suivante : « quelle relation lie le changement organisationnel à la transformation digitale ? » et de dégager en premier temps : les contributeurs les plus importants, les tendances de publications, les pays les plus intéressés par le phénomène... puis dans un deuxième temps : les mots les plus frappants dans notre domaine de recherche, les relations entre les mots clés à travers une analyse de similitude et finalement une matrice d'analyse croisée.

Mots clés : transformation digitale, changement organisationnel, analyse bibliométrique, analyse lexicométrique.

Abstract:

Digital transformation and organizational change remain a subject of constant interest and analysis, not only for researchers but also for developed countries (Abed R et al., 2025). It is in this context that our research takes on meaning through a bibliometric analysis using the digital tools VOSviewer and Biblioshiny, and a lexicometric analysis using the digital tool Iramuteq, of the 10 most cited articles on Scopus. This analysis allows us to provide some answers to the following main question: "what is the relationship between organizational change and digital transformation?" and to identify, firstly: the most important contributors, publication trends, the countries most interested in the phenomenon... then, secondly: the most striking words in our field of research, the relationships between keywords through a similarity analysis and finally a cross-analysis matrix.

Keywords : digital transformation, organizational change, bibliometric analysis, lexicometric analysis.

Introduction :

Partant des travaux de nombreux chercheurs (Berman, S. (2012); Bouwmana et al., (2019); Khanboubi, F et Boulmakoul, A (2019), la Transformation Digitale se définit comme l'application généralisée des technologies numériques au sein de l'organisation. Son objectif est de provoquer des mutations profondes et structurelles, redéfinissant à la fois les processus internes de l'entreprise et la manière dont la valeur est créée et délivrée aux clients. Dans son article intitulé : « Proposition d'un modèle de succès de la transformation digitale de l'entreprise à l'ère imprévisible » Mignenan V (2021) propose la définition de la transformation digitale comme étant : « L'ensemble de changements comportemental, culturel, organisationnel, relationnel d'une organisation ou d'un écosystème, induit par l'application intelligente de nouvelles technologies mettant en réseau les acteurs sur tous les segments de la chaîne de valeur, lui permettant d'effectuer, de manière structurée, les activités afin d'améliorer sa notoriété et sa réputation ».

Cette panoplie de définition de la transformation digitale souligne l'étroite relation entre la transformation digitale et le changement organisationnel, une relation qui suscite de plus en plus l'intérêt des chercheurs face à l'explosion des nouvelles technologies, de l'intelligence artificielle et de la Big data. Cette abondance de travaux conduit à une fragmentation des connaissances, rendant difficile pour les chercheurs et les praticiens d'identifier clairement les lectures cibles et pertinentes à consulter. C'est dans ce sens que notre recherche prend son sens à travers une analyse bibliométrique via les outils numériques VOSviewer et Biblioshiny et une analyse lexico métrique via l'outil numérique Iramuteq des 10 articles les plus cités sur SCOPUS.

Notre article s'intéresse à la question principale suivante : « quelle relation lie le changement organisationnel à la transformation digitale ? ». Pour répondre à cette question notre article se présente comme suit : la méthodologie de recherche, incluant la collecte de données, le protocole bibliométrique et l'approche texto métrique. Suivi des résultats et discussions où on identifie en premier lieu dans la partie réservée à l'analyse bibliométrique : les contributeurs les plus importants, les tendances de publications, les pays les plus intéressés par le phénomène... puis dans un deuxième lieu dans la partie analyse thématique on dégager les mots les plus frappants dans notre domaine de recherche à travers le nuage de mot, les relations entre les mots clés à travers une analyse de similitude... pour finalement conclure.

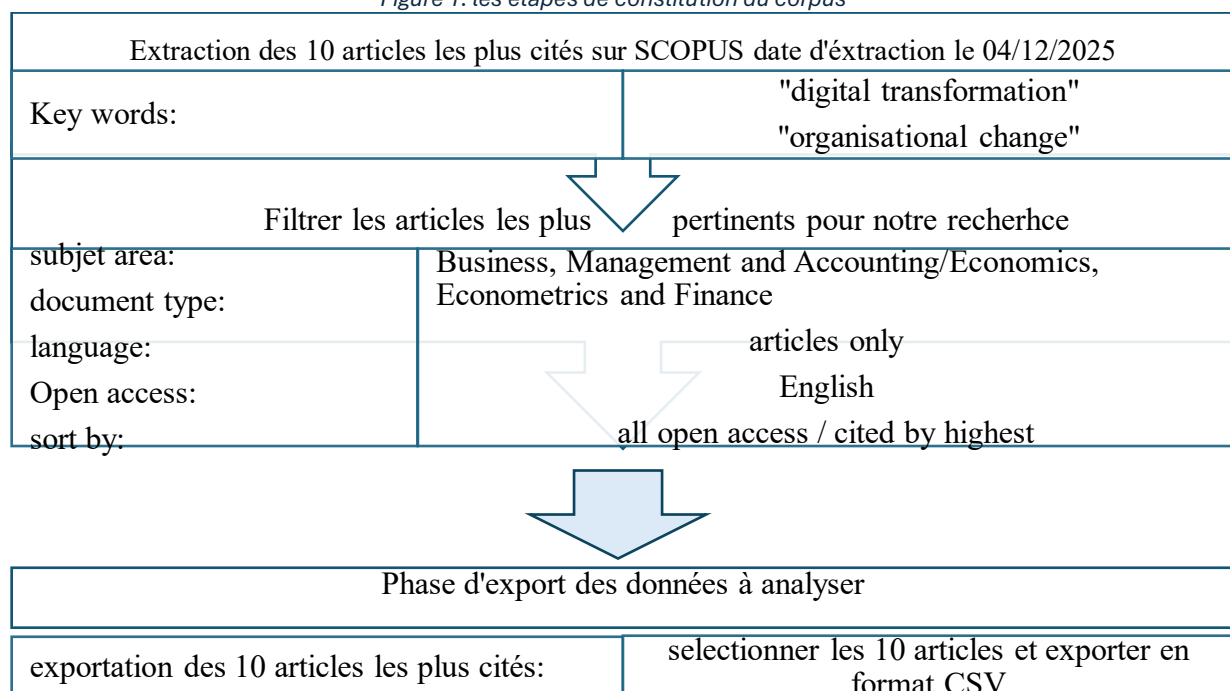
Méthodologie :

Dans le cadre de notre analyse, nous avons choisi de faire notre analyse sur les 10 articles les plus cités sur base de données SCOPUS qui est une référence reconnue par la communauté scientifique et le milieu académique, cette restriction est principalement justifiée par la privilégiassions de la qualité de l'exégèse à la quantité de données traitées. Nous avons ensuite procédé par une analyse bibliométrique à travers l'outil numérique VOSviewer et Biblioshiny des dispositifs logiciels servant à la construction et à la représentation graphique d'analyses bibliométriques, fondés sur des bases de données de publications scientifiques de référence, telles que Scopus, Web of Science et Dimensions... puis finalement une analyse lexico métrique à travers l'outil Iramuteq développé par P. Ratinaud (lerass). C'est un logiciel dont le rôle est de préparer les données et de rédiger les scripts d'analyse exécutés ensuite dans le logiciel statistique R, les résultats sont ensuite affichés sur l'interface.

Le processus d'étude s'est donc articulé autour de trois étapes clés : la collecte des données, leur analyse, et enfin la discussion des résultats trouvés.

L'étape de collecte des données pour la constitution du corpus à analyser dans le cadre de l'analyse bibliométrique fut collectée comme le démontre la figure N°1 ci-dessous.

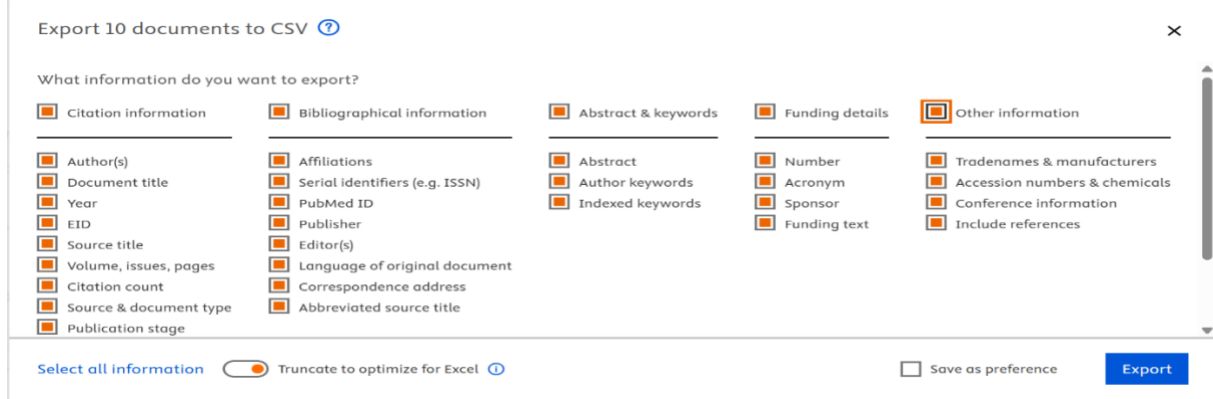
Figure 1: les étapes de constitution du corpus



Source : Nos soins

Notre démarche exige l'intégration systématique de l'ensemble des données jugées pertinentes et susceptibles d'affecter le résultat de notre analyse. L'objectif est de garantir que l'analyse ne souffre d'aucune omission critique.

Figure 2: capture des éléments exportés



Export 10 documents to CSV ?

What information do you want to export?

- ☒ Citation information
 - ☒ Author(s)
 - ☒ Document title
 - ☒ Year
 - ☒ EID
 - ☒ Source title
 - ☒ Volume, issues, pages
 - ☒ Citation count
 - ☒ Source & document type
 - ☒ Publication stage
- ☒ Bibliographical information
 - ☒ Affiliations
 - ☒ Serial identifiers (e.g. ISSN)
 - ☒ PubMed ID
 - ☒ Publisher
 - ☒ Editor(s)
 - ☒ Language of original document
 - ☒ Correspondence address
 - ☒ Abbreviated source title
- ☒ Abstract & keywords
 - ☒ Abstract
 - ☒ Author keywords
 - ☒ Indexed keywords
- ☒ Funding details
 - ☒ Number
 - ☒ Acronym
 - ☒ Sponsor
 - ☒ Funding text
- ☒ Other information
 - ☒ Tradenames & manufacturers
 - ☒ Accession numbers & chemicals
 - ☒ Conference information
 - ☒ Include references

[Select all information](#) ☒ Truncate to optimize for Excel ? ☐ Save as preference [Export](#)

Source : SCOPUS

Dans le contexte des disciplines "Business, management and accounting," et "Economics, Econometrics and finance," nous avons identifié les dix articles les plus référencés traitant de la transformation digitale et du changement organisationnel, à savoir :

Tableau 1: liste des 10 articles les plus cités sur SCOPUS

Titre	Auteurs	Année de publication	Nombre de citations
Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal	Warner, K.S.R., Wäger, M.	2019	2,056
A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change	Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., Antunes Marante, C.	2021	1601
Identifying digital transformation paths in the business model of smes during the covid-19 pandemic	Priyono, A., Moin, A., Putri, V.N.A.O.	2020	443
Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm	Saarikko, T. , Westergren, U.H. , Blomquist, T.	2020	396
Transformational shifts through digital servitization	Tronvoll, B., Sklyar, A., Sörhammar, D., Kowalkowski, C.	2020	339
Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms	Volberda, H.W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O.R., Birkinshaw, J.	2021	305
		2021	301

COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation	Klein, V.B. , Todesco, J.L.		
Digital transformation: A review and research agenda	Plekhanov, D., Franke, H., Netland, T.H.	2023	269
Digital work and organisational transformation: Emergent Digital/Human work configurations in modern organisations	Baptista, J., Stein, M.-K., Klein, S., Watson-Manheim, M.B., Lee, J.	2020	225
Digital transformation, for better or worse: a critical multi-level research agenda	Dąbrowska, J., Alimpanopoulou, A., Brem, A., ... Radziwon, A., Ritala, P.	2022	223

Source: SCOPUS

Dans le cadre de cette analyse, nous avons sollicité trois outils numériques qui sont VOSviewer, Biblioshiny et finalement Iramuteq. Nous avons dans un premier temps procéder à l'extraction des métas données à traiter et à analyser dans le cadre de la revue bibliométrique par VOSviewer et Biblioshiny. Pour ensuite procéder au nettoyage du corpus à travers la correction des doublons, l'homogénéisation des formats et la suppression des entrées incomplètes pour une analyse lexico métrique détaillée et pertinente.

Type d'analyse	Portée de l'analyse	L'outil utilisé
Bibliométrique	Co-authorship: Analyse le niveau et les motifs de collaboration entre les différents auteurs du corpus (Abed, R., & Helmi, D (2024) Co-occurrence displays: Permet la visualisation des relations et des proximités thématiques basées sur l'apparition conjointe des mots-clés (Abed, R., & Helmi, D (2024). Citation: Étudie les similarités documentaires en se basant sur les citations communes. Cette fonction permet également d'identifier les cas d'autocitation (un auteur citant ses propres travaux) (Abed, R., & Helmi, D (2024).	VOSViewer : est un outil qui sert à construire et visualiser des analyses bibliométriques basées sur des bases de données de journaux réputés tel que Scopus, WEBofscience, Dimensions... (Abed, R., & Helmi, D. (2024). Biblioshiny : est un outil tout aussi simple qu'efficace pour les non coders utilisé pour les analyses bibliométriques

	Bibliographic coupling: Évalue la similarité thématique entre les documents analysés en se fondant sur le partage de références bibliographiques communes (Abed, R., & Helmi, D (2024).	
Lexico métrique	C'est une méthode d'analyse de corpus basée sur la quantification lexicale. Elle consiste à examiner la fréquence, la répartition spatiale et les interrelations des termes pour révéler les structures sémantiques et les organisations thématiques inhérentes à un texte ou un ensemble de documents (Lebart, L et al (1998).	IRaMuteQ : est un logiciel qui permet d'opérer le traitement, la structuration et l'interprétation rigoureuse de notre corpus.

Source : nos soins

Résultats et discussions :

1. Analyse bibliométrique

Figure 3: informations générales

Description	Results
MAIN INFORMATION ABOUT DATA	
Timespan	2019:2023
Sources (Journals, Books, etc)	9
Documents	10
Annual Growth Rate %	0
Document Average Age	4,4
Average citations per doc	659
References	0
DOCUMENT CONTENTS	
Keywords Plus (ID)	36
Author's Keywords (DE)	36
AUTHORS	
Authors	33
Authors of single-authored docs	0
AUTHORS COLLABORATION	

Les articles les plus cités dans le domaine de la transformation digitale et du changement organisationnel datent entre 2019 et 2023 ;

La littérature présente plusieurs définitions de la transformation digitale. Elle est notamment vue par certains chercheurs (Hanelt et Al., 2021) comme un changement organisationnel découlant de la diffusion exponentielle des technologies. Pour d'autres (Vial, 2019), elle est un processus destiné à faire évoluer l'organisation en modifiant profondément ses modes opératoires par l'intégration de ses fonctions d'informatisation, de communication et de technologie.

Single-authored docs	0
Co-Authors per Doc	3,4
International co-authorships %	50
DOCUMENT TYPES	
article	8
conference paper	1
editorial	1

Source : nos soins via Biblioshiny

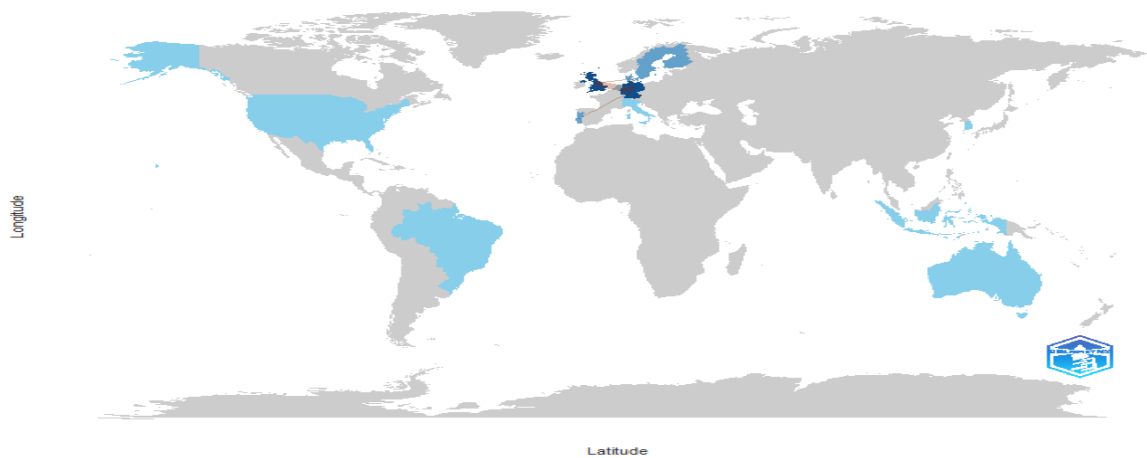


Figure 4: la carte des pays collaboreurs

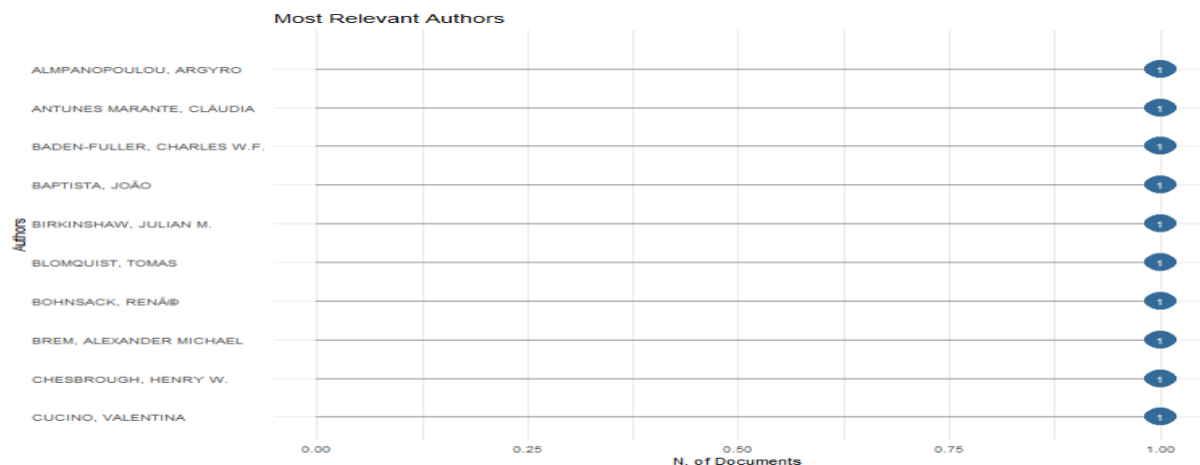
Source : nos soins via Biblioshiny

La carte représente les liens de collaboration entre différents pays, mesurés par la fréquence qui est le nombre d'articles co-publiés par des auteurs affiliés aux pays listés. Les fréquences les plus élevées indiquent les partenariats de recherche les plus productifs ou les plus intenses.

- DENMARK et AUSTRALIA
- FINLAND et AUSTRALIA
- GERMANY et AUSTRALIA

L'Australie apparaît comme un acteur clé et un pôle d'attraction majeur pour la collaboration internationale, notamment avec les pays d'Europe du Nord (Danemark, Finlande, Allemagne). Cela suggère que l'Australie, en collaboration avec ces pays, est à l'origine d'un volume significatif de publications sur la transformation digitale et le changement organisationnel.

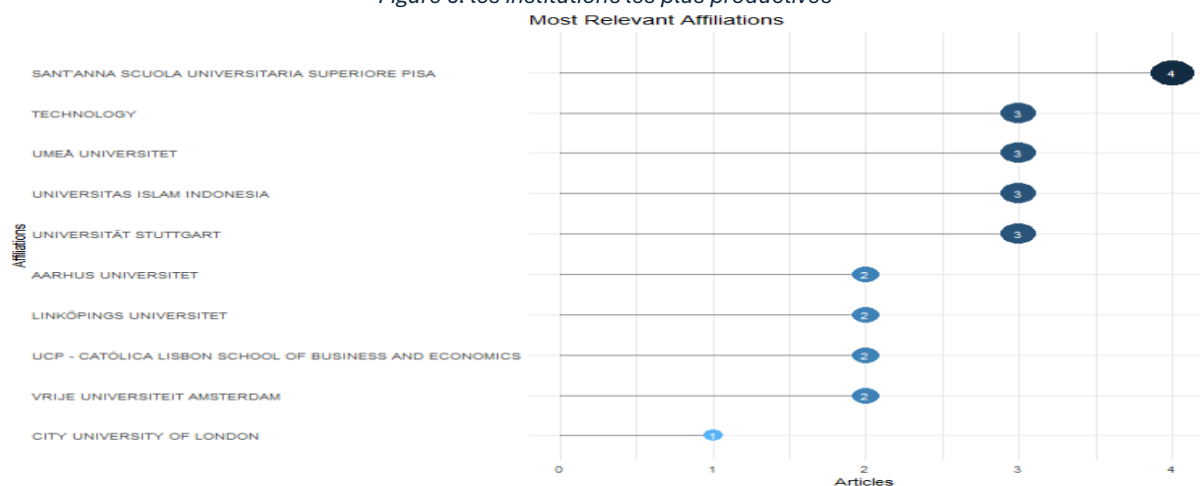
Figure 5: les auteurs les plus pertinents



Source : Nos soins via Biblioshiny

Dans l'extrait fourni, tous les auteurs ont 1 article publié dans la base de données des articles sélectionnés pour l'analyse. Pour distinguer les auteurs les plus importants, il faut donc regarder le score des Articles Fractionnés.

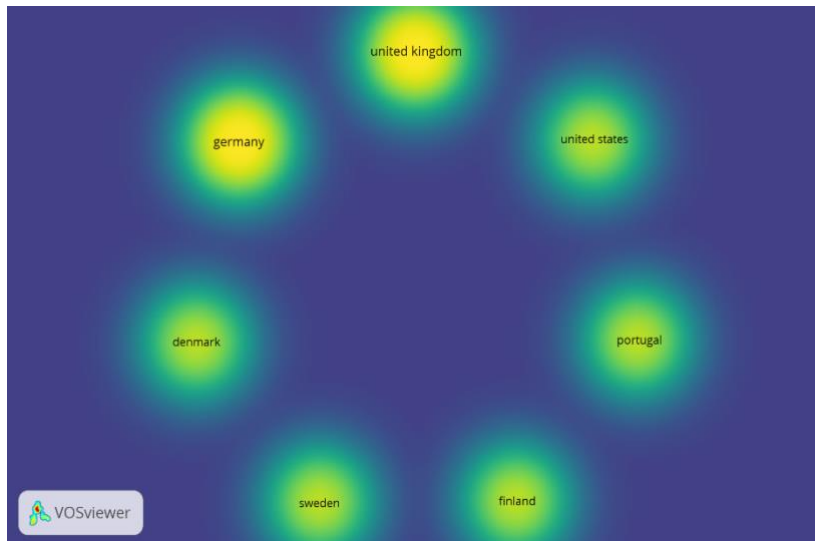
Figure 6: les institutions les plus productives



Source : Nos soins via Biblioshiny

Les institutions les plus productives sont majoritairement européennes, avec une forte concentration dans les pays Nordiques et en Allemagne. Avec 4 articles on retrouve l'Italie qui bien qu'elle n'ait pas été mentionnée dans le top des collaborations inter-pays (qui se focalisaient sur Australie et Nordics), cette institution est clairement un centre d'excellence majeur dans le domaine, contribuant au plus grand nombre d'articles.

Figure 7: les pays les plus cités

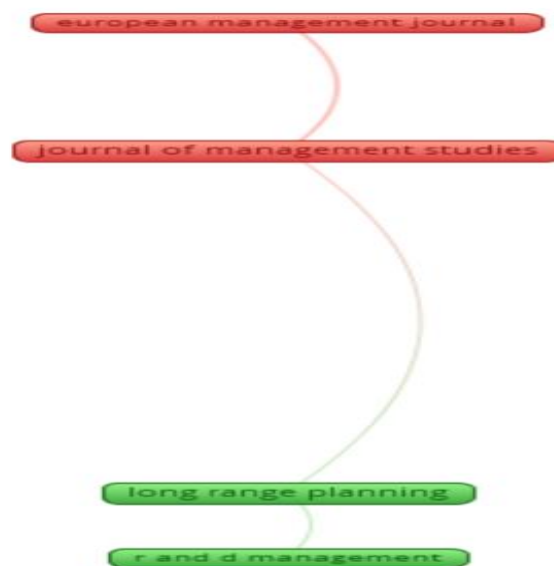


Le royaume uni est le Pays le plus influent. Volume de citations écrasant, signifiant que les travaux britanniques sont les plus référencés et ont le plus d'impact dans le domaine.

Source : nos soins via VOSviewer

Composante de l'Analyse	Conclusion Clé	Implication Stratégique
Affiliations	Les institutions Italiennes, Suédoises et Allemandes sont les plus productives.	L'Europe Continentale et Nordique est le centre de production de la recherche.

Figure 8: couplage bibliographique



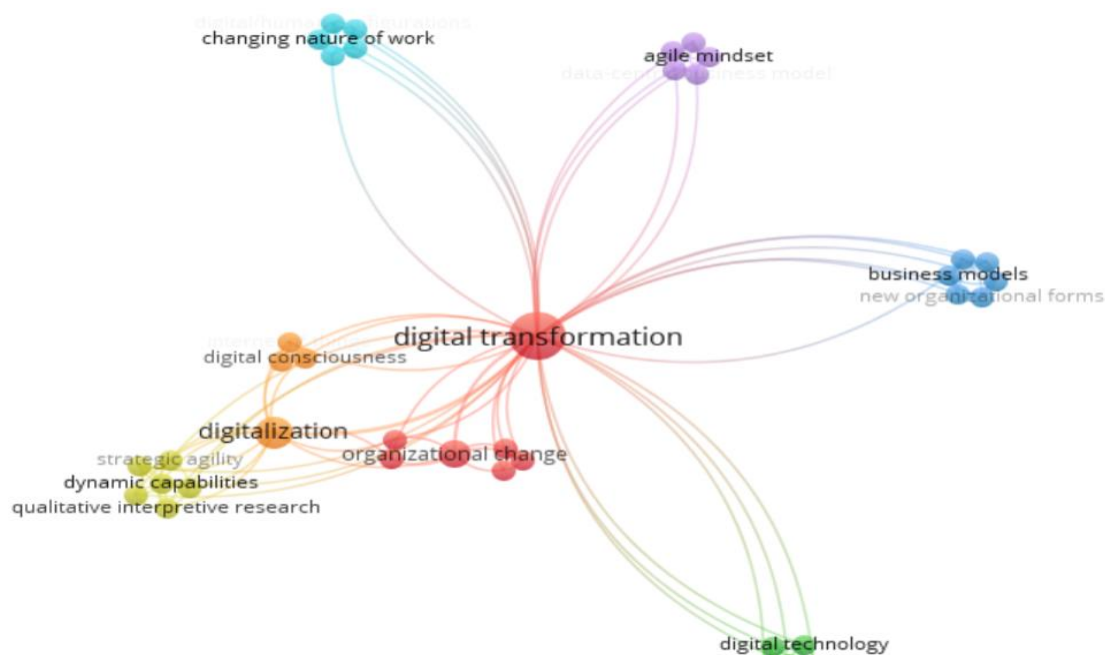
Source : nos soins via VOSviewer

Les journaux au sein de la classe rouge sont fortement liés entre eux. Cela signifie qu'ils sont souvent cités ensemble ou qu'ils citent souvent les mêmes documents. Ils constituent un domaine de recherche cohésif. *Journal of Management Studies (JMS)* et *European Management Journal (EMJ)* ont un focus théorique et organisationnel, puisqu'ils se concentrent sur les grandes questions de la gestion, de la théorie des organisations, du leadership, et des modèles d'affaires dans un contexte généraliste.

Le cluster vert en contrepartie dont les journaux phare sont **Long Range Planning (LRP)**, **R&D Management**, Se concentrent sur la manière dont les entreprises gèrent concrètement la R&D, planifient leur avenir stratégique et mettent en œuvre l'innovation, ils fournissent un cadre processuel et pratique.

L'existence de ces deux clusters distincts mais interconnectés dans cette analyse de co-citation des revues montre que la littérature dans le domaine de la transformation digitale et du changement organisationnel se divise en deux courants principaux : organisationnel et processuel.

Figure 9: Co-occurrence displays pour visualiser les relations entre les mots clés



Source : VOSVIEWER

Utilisé pour l'analyse des co-occurrence, VOSviewer organise les références en groupes (clusters). Ce processus est crucial car il révèle clairement les principaux courants de pensée et met en évidence les assises théoriques et méthodologiques qui structurent le champ d'étude.

L'analyse de co-occurrence des mots-clés est très révélatrice de la structure de notre corpus. Nous avons une représentation sous forme de fleur avec 5 pétales et dont le centre prend la forme d'un cluster rouge composé des mots clés « transformation digitale » et « changement organisationnel ». L'image démontre clairement que le cluster rouge est le plus important, il regroupe les termes les plus larges et les plus centraux c'est le phénomène fondateur et organisationnel puisqu'il rappelle que la transformation digitale n'est pas seulement technologique, c'est plutôt un processus de reconfiguration structurelle et hiérarchique au sein

des entreprises. Les termes 'digital transformation' et 'organizational change' ont une centralité élevée car ils sont les ponts de liaison vers les autres clusters.

Le cluster qui suit en termes d'importance est le cluster jaune où l'on retrouve : dynamique capabilities, stratégique agility. Le terme est le concept central du cluster est la capacité dynamique qui est la capacité d'une entreprise à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face à des environnements changeants. Les Capacités Dynamiques expliquent que l'avantage concurrentiel ne vient plus des ressources fixes, mais de la capacité à changer et à s'adapter plus vite que les autres. Le Cluster Jaune représente le cadre d'action (action framework) de la Transformation Digitale. Il positionne la DT non pas comme un défi technologique, mais comme un défi stratégique de gestion du changement qui requiert des compétences de haut niveau pour anticiper et réagir avec souplesse (agility) dans l'ère digitale.

Ceci nous conduit au cluster mauve où le mot agile est le maître mot, il souligne que le succès de la transformation digitale commence par l'humain et la culture. L'*Agile Mindset* (état d'esprit agile) est le prérequis cognitif et culturel sans lequel les changements structurels et stratégiques échoueront. Ce thème explore les barrières psychologiques et les routines de gestion. A cela on ajoute le postulat que les entreprises ayant des structures souples et donc agiles sont en mesure de faire face, rapidement, mais efficacement, aux contraintes de l'environnement (MIGNENAN V. (2021).

Ensuite nous avons le cluster vert qui met en lumière le fait que la raison d'être de la transformation digitale est d'utiliser la puissance des nouvelles technologies pour réinventer la proposition de valeur de l'entreprise et, par conséquent, sa source de revenus. Ce thème est l'application concrète des concepts théoriques du Cluster Rouge et l'objectif des Capacités Stratégiques du Cluster Jaune. C'est la justification économique de la DT. Il démontre que l'urgence de changer n'est pas seulement organisationnelle (Cluster Rouge), mais qu'elle est directement liée à l'opportunité d'utiliser les technologies pour se positionner de manière dominante via une innovation de modèle d'affaires et l'exploitation des écosystèmes digitaux. La réussite d'une initiative de changement est subordonnée à l'identification préalable et rigoureuse des trois piliers que sont : la nature du changement (le "Quoi"), le processus d'introduction optimisé (le "Comment") et l'ensemble des parties prenantes (le "Qui"). Dans le contexte de la transformation digitale, cette exigence est maximale. La transformation digitale est, en effet, une mutation qui ne se cantonne pas à l'optimisation des performances par

l'introduction de technologies ; elle englobe la dimension humaine, la refonte des organisations, l'évolution de leurs modèles opérationnels et la révision de l'intégralité des méthodes de gestion.

2. Analyse lexicométrique :

Figure 10: Statistiques du corpus analysé sur IRaMuTeQ

Description du corpus	
Nom	scopus_corpus_1
Langue	french
Encodage	utf-8
originalpath	C:\Users\mchao\Downloads\scopus.txt
pathout	C:\Users\mchao\Downloads\scopus_corpus_1
date	Fri Dec 5 15:12:21 2025
time	0h 0m 0s
Paramètres	
ucemethod	1
ucesize	40
keep_caract	^a-zA-Z0-9àÀáÂãÄåÄäÅäÄäÊëËêËëËìíîïïóôöÔõÕõØùÚúÛüÜüÝÿÇ&œCE'ñŒ...!?'_-
expressions	1
Statistiques	
Nombre de textes	10
Nombre de segments de texte	420
occurrences	14808
Nombre de formes	2627
Nombre d'hapax	1302 - 49.56 % des formes - 8.79 % des occurrences

Source : nos soins via IraMuteQ

Les statistiques générales générées par IRaMuTeQ fournissent une évaluation initiale du corpus. Elles incluent des indicateurs clés comme le nombre total des articles qui est de 10 pour notre cas, le nombre d'occurrences qui est de 14 808 mots pour notre cas, et le nombre d'hapax, permettant ainsi d'évaluer la richesse lexicale et la densité du corpus analysé.

Figure 11: nuage de mot



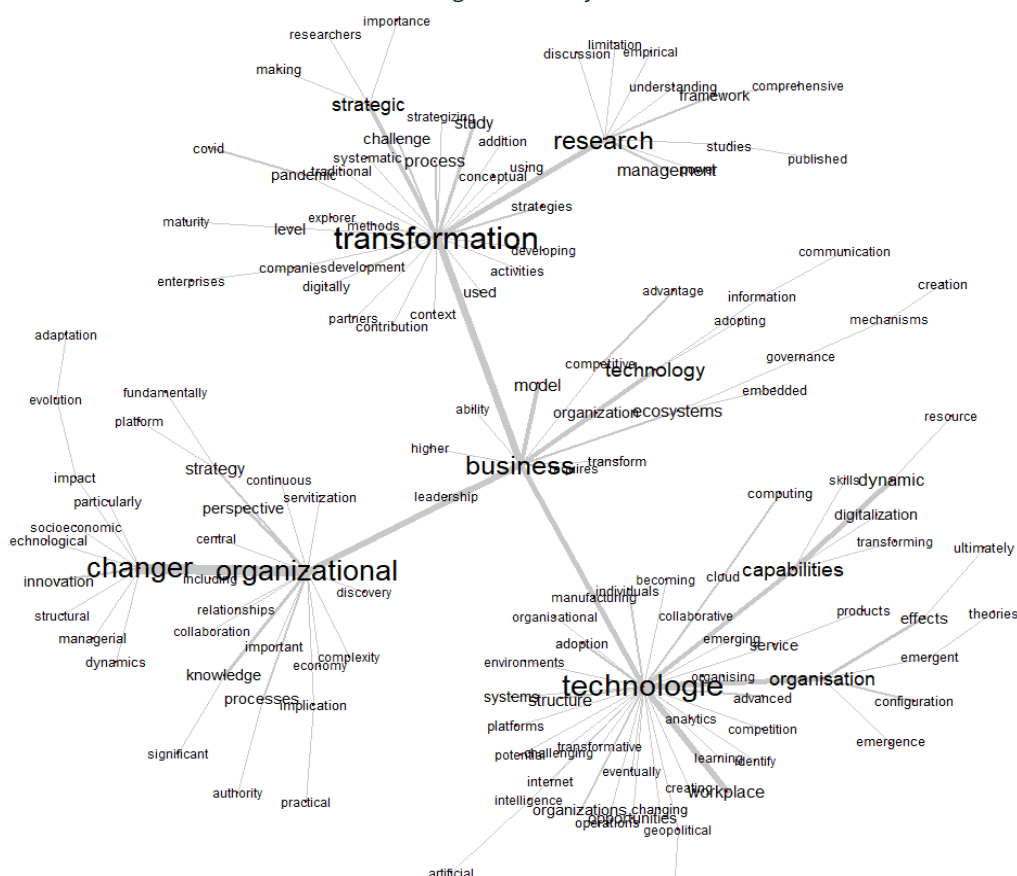
Source : nos soins via Iramuteq

Le nuage des mots est une représentation de l'ensemble des termes les plus fréquents dans le corpus. La fréquence d'occurrence de chaque mot est directement reflétée par sa taille. Cet outil offre une exploration préliminaire et synthétique des composantes lexicales prépondérantes.

On peut en déduire que le terme "**digital**" est le concept central de notre corpus théorique, autour duquel gravitent les mots-clés essentiels à notre thématique de recherche (organisationnel, technologie, *new business model*, *dynamic capabilities*, etc.).

A travers ce nuage de mot plusieurs questionnements sont susceptibles d'être traités et posés, le fond (Quoi), la forme (Comment) et les parties prenantes (Qui). Cette identification s'avère capitale dans le cadre de la transformation digitale. Cette dernière ne se limite pas à l'intégration technologique visant l'amélioration des performances ; elle représente une mutation organisationnelle et humaine complète, impactant les structures, les modèles opérationnels et l'intégralité des pratiques de gestion.

Figure 12: analyse de similitude



Source : nos soins via Iramuteq

L'analyse de similitudes effectuée à l'aide du logiciel IRaMuTeQ, nous a permis de visualiser la forte liaison entre « organizational change » et « transformation » et « technologie », ce qui reflète le liens fort qui relie ces 3 concepts.

A gauche, le mot central « organizational changer » entouré par plusieurs groupes de Mots, « changer » est entouré des mots clés : innovation, structural, echnological, socioeconomic... qu'on peut interpréter comme des moteurs clés de changement. Nous avons aussi le mot central « technologie » qui est aussi entouré par plusieurs groupes de mots tel : intelligence artificiel, compétition, environnement, structure, opportunités...qui peut refléter l'environnement de l'adoption de la technologie. Puis finalement le dernier mot clé « transformation » qui est à son tour entouré des mots clés : processus, stratégies, développement...

Face à l'évolution constante du contexte économique et à l'intensification de la concurrence, les organisations sont contraintes d'adopter des structures plus souples et réactives. Elles sont plongées dans un état de changement permanent, exacerbé notamment par l'irruption massive des technologies de l'information, de l'intelligence artificielle et des innovations technologiques en général.

Pour assurer le succès de cette transition, une conduite du changement efficace est indispensable. Son rôle est d'accompagner les collaborateurs, de favoriser leur adhésion et de neutraliser toute forme de résistance susceptible de faire obstacle au bon déroulement et à la réussite du projet.

Cet essai de revue bibliométrique démontre la forte relation qui relie la technologie au changement organisationnel à travers la transformation digitale. Cependant, L'enjeu stratégique n'est pas tant d'initier une transformation digitale que de la mener à bien et d'utiliser les fondations ainsi établies pour développer une organisation dynamique dont l'agilité lui permettra de s'adapter durablement aux changements technologiques et mercantiles permanents.

Tableau 2: Matrice d'analyse croisée

Titre	Apport de l'auteur	La relation TD / changement organisationnel
Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Par: Warner, K.S.R., Wäger, M.	Les auteurs définissent la transformation digitale comme étant l'utilisation de façon continue les nouvelles technologies numériques afin d'améliorer l'expérience client, de rationaliser les opérations et de créer de nouveaux business modèles.	Ils considèrent la transformation digitale comme un processus continu de renouvellement stratégique, ce qui est une forme de changement organisationnel. Ils identifient des capacités dynamiques numériques qui sont les mécanismes par lesquels l'organisation change et s'adapte
A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights	à travers leur analyse systémique les auteurs déduisent que : La DT est beaucoup plus qu'un simple projet informatique puisqu'elle	Les auteurs soulignent clairement que la DT est un changement organisationnel déclenché et modelé par les technologies numériques.

and Implications for Strategy and Organizational Change Par : Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., Antunes Marante, C.	nécessite une réflexion stratégique sur la refonte de l'identité et de la proposition de valeur de l'entreprise. La DT exige le développement de compétences numériques spécifiques et un changement de culture fort. Enfin les auteurs invitent les chercheurs à explorer la complexité de la TD à travers une approche plus dynamique.	
Identifying digital transformation paths in the business model of smes during the covid-19 pandemic. Par: Priyono, A., Moin, A., Putri, V.N.A.O.	Les auteurs expliquent comment les entreprises ont pu adapter et transformer leur modèle d'affaires en utilisant les technologies numériques pour survivre et prospérer face aux défis et aux contraintes imposés par la pandémie de COVID-19. Ces dernières ont visées l'efficacité opérationnelle	La pandémie a agi comme un catalyseur forcé pour la transformation digitale (DT) chose qui a entraîné une modification structurelle de leur modèle d'affaires.
Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm Par: Saarikko, T., Westergren, U.H., Blomquist, T.	l'article agit comme un guide pratique, décomposant les défis de la DT en domaines d'action spécifiques pour les entreprises qui sont déjà conscientes de l'importance de la technologie numérique pour qu'elles puissent gérer efficacement leur transformation digitale (DT) continue et maintenir un avantage concurrentiel.	Les recommandations avancées par les auteurs sont centrées sur l'adaptation organisationnelle : une refonte de la gouvernance, une évolution des architectures internes et gestion des compétences. Tous ces points sont des leviers essentiels de la conduite du changement organisationnel.
Transformational shifts through digital servitization Par: Tronvoll, B., Sklyar, A., Sörhammar, D., Kowalkowski, C.	Les auteurs ont essayé d'analyser et d'expliquer comment d'analyser et d'expliquer comment la servitisation numérique provoque des changements transformationnels majeurs au sein des entreprises manufacturières.	Les auteurs étudient la servitisation numérique non pas comme une simple amélioration, mais comme une transformation organisationnelle profonde, puisque la servitisation numérique force les entreprises manufacturières à repenser leur identité (culture), leur valeur client (culture client) et leur mode de fonctionnement interne (processus et ses compétences) pour rester compétitives.
Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms	Les auteurs partent de l'idée que l'élaboration de la stratégie dans un monde numérique nécessite plus qu'une simple adoption de nouvelles technologies. Elle exige plutôt une profonde	Les auteurs convergent vers le fait que la stratégie numérique est un processus de reconfiguration organisationnelle et cognitive profonde. L'introduction implique un changement au niveau :

Par: Volberda, H.W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O.R., Birkinshaw, J.	transformation qui s'opère sur trois niveaux : Les barrières cognitives, Les routines et processus, Et l'introduction de nouvelles formes organisationnelles.	Des routines pour des routines plus agiles et flexibles ; Et structurel par l'introduction de nouvelles formes organisationnelles.
COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation Par: Klein, V.B., Todesco, J.L.	A cause de la limite de leurs ressources financières et du manque des connaissances spécialisées, les PME sont plus fragiles que les grandes entreprises notamment en période de crise. L'avènement de la crise sanitaire a poussé certaines PME au licenciement du personnel et à la fermeture temporaires ou définitives de ces dernières. D'autres cependant ont procédé par l'augmentation de leur niveau de digitalisation.	Face à un environnement empreint de turbulences, les PME ont compris que la transformation digitale n'est pas seulement une réponse tactique à une crise mais un impératif stratégique lié à la résilience et à la capacité d'innovation. La crise a donc contraint les PME à repenser leur fonctionnement interne (structure et processus) en utilisant le numérique comme pivot.
Digital transformation: A review and research agenda Par: Plekhanov, D., Franke, H., Netland, T.H.	L'idée principale de l'article est que la transformation digitale est un phénomène fondamental qui pousse les entreprises à repenser leurs stratégies et leurs processus	Selon les auteurs la transformation digitale n'est pas seulement l'adoption de la technologie, mais c'est aussi une réorganisation fondamentale de l'entreprise elle-même. ils suggèrent que la TN est la cause du changement organisationnel (via les technologies qui imposent de nouvelles logiques de travail) et que le changement organisationnel (culture, structure, leadership) est la condition indispensable à la réussite de la TN.
Digital work and organisational transformation: Emergent Digital/Human work configurations in modern organisations Par: Baptista, J., Stein, M.-K., Klein, S., Watson-Manheim, M.B., Lee, J.	Les auteurs considèrent la transformation digitale non pas comme une simple mise à jour technologique mais comme une reconfiguration profonde et stratégique de la nature même du travail créant ainsi de nouvelles "Configurations de Travail Numérique/Humain"	Les auteurs soutiennent que l'impact de ces nouvelles configurations va au-delà des changements superficiels, il entraîne plutôt des changements de processus et de signification du travail mais aussi des changements structurels
Digital transformation, for better or worse: a	L'article avance une analyse critique de la transformation digitale, les auteurs considèrent	Les auteurs invitent à une perception axée sur la résilience, le reskilling du personnel et la

critical multi-level research agenda	la transformation digitale comme un changement socio-économique omniprésent qui doit être analysé sous l'angle de ses conséquences ambiguës et potentiellement négatives en plus de ses avantages.	légitimité sociale de la transformation digitale.
Par: Dąbrowska, J., Almpapoulou, A., Brem, A., ... Radziwon, A., Ritala, P.		

Source : nos soins

L'analyse croisée des 10 articles les plus cités sur SCOPUS et qui portent sur la transformation digitale indiquent que la réussite de la transformation digitale n'est pas seulement tributaire de l'achat de la technologie, en fait d'autres éléments plus importants sont à prendre en considération lors de l'implantation de la transformation tel que : la capacité des leaders à orchestrer un changement organisationnel profond, continu et éthiquement responsable à travers ces trois axes.

Il ressort de cette étude que la transformation digitale ne peut se limiter à une modernisation informatique. Intégrée à la stratégie de l'institution, elle devient un levier de changement structurel qui redéfinit en profondeur les modes d'action, la prise de décision et le pilotage opérationnel.

Conclusion :

Cet essai d'analyse bibliométrique a permis de cartographier notre domaine de recherche en essayant de comprendre comment les concepts, les thèmes et les mots-clés sont liés entre eux. De faire ressortir les acteurs clés qu'ils soient auteurs, journaux ou pays, et finalement évaluer l'impact scientifique en terme d'impact des publications.

L'analyse bibliométrique démontre que les articles les plus cités dans le domaine de la transformation digitale et du changement organisationnel datent entre 2019 et 2023, que les institutions les plus productives sont majoritairement européennes, avec une forte concentration dans les pays Nordiques et en Allemagne. L'Europe Continentale et Nordique est le centre de production de la recherche.

L'analyse bibliométrique des journaux, matérialisée par deux clusters (rouge et vert), confirme que pour maîtriser le sujet étudié, il est nécessaire de s'appropriier à la fois ses fondations théoriques (Rouge) et ses mécanismes de création de valeur et de changement (Vert).

La partie relative à l'analyse lexicométrique a fait ressortir les variables à associer au phénomène de la transformation digitale. la réussite d'un projet de changement est subordonnée à une cartographie précise des trois piliers stratégiques : le fond (Quoi) où l'on procède par une approche contenu, la forme (Comment) où il faut procéder par une approche processuelle pour

étudier la conduite du changement à adopter puis finalement les parties prenantes (Qui) à travers une approche politique où il faut étudier la perception et les intérêts des acteurs pour mieux les convaincre du changement.

Cette identification s'avère capitale dans le cadre de la transformation digitale. Cette dernière ne se limite pas à l'intégration technologique visant l'amélioration des performances ; elle représente une mutation organisationnelle et humaine complète, impactant les structures, les modèles opérationnels et l'intégralité des pratiques de gestion.

Pour les besoins de cette analyse, nous avons jugé pertinent de restreindre notre champ d'étude aux articles les plus référencés (les plus cités). Toutefois, une étude exhaustive des publications traitant de la transformation digitale et du changement organisationnel a été menée de manière indépendante (par nos soins). Les résultats de cette seconde analyse ont été publiés antérieurement sous le titre : « *Bibliometrix analysis using biblioShiny in R package of 'digital transformation and organisational change' extracted from both Web of Science and Scopus* ».

Référence:

- Abed, R., & Helmi, D. (2024). Bibliometric Review of Digital Transformation and Organizational Change by VOSviewer. MJQR, 6(4). <https://lnkd.in/e3uCCPqh>
- Appio, F.P., Frattini, F., Petruzzelli, A.M. and Neirotti, P. (2021), Digital Transformation and Innovation Management: A Synthesis of Existing Research and an Agenda for Future Studies. J. Prod. Innov. Manag., 38: 4-20. <https://doi.org/10.1111/jpim.12562>
- Berman, S. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16 - 24.
- Bouwmana, H., Nikoub, S., & Reuver, M. d. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*, 43(2019), 1-18.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Klein V.B., Todesco J.L. (2021), COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation. <https://doi.org/10.1002/kpm.1660>
- Khanboubi, F., & Boulmakoul, A. (2019). Etat de l'art sur la transformation digitale : focus sur le domaine bancaire. *LIM/Innovative Open Systems*, (2019), 8-19.

MIGNENAN V. (2021), Proposition d'un modèle de succès de la transformation digitale de l'entreprise à l'ère imprévisible. 15-45.

Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation : A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821-844.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>

Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 104. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>

Saarikko, T., Westergren, U. H., & Blomquist, T. (2020). Digital transformation : Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, 63(6), 825-839.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005>

Tronvoll, B., Sklyar, A., Sörhammar, D., & Kowalkowski, C. (2020). Transformational shifts through digital servitization. *Industrial Marketing Management*, 89, 293-305.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.005>

Urbinati A, Chiaroni D, Chiesa V, Frattini F. (2018), The role of digital technologies in open innovation processes: an exploratory multiple case study analysis.
<https://doi.org/10.1111/radm.12313>

Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O. R., & Birkinshaw, J. (2021). Strategizing in a digital world : Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*, 54(5), 102110.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102110>

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation : An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>