

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un Master en Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

Thème

La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

Cas pratique Cevital SPA

Réalisé par :

HAMOUDI Samiha

Encadré par :

Mr LADJOUZI Farid

Session Juin 2013

Remerciements

Je tiens à remercier « Dieu » tout puissant de m'avoir donné la patience, la santé et le courage pour terminer ce travail.

Je tiens à adresser mes vifs remerciements et ma profonde gratitude à mon encadreur M^r Ladjouzi Farid, qui, par ses conseils précieux, ses remarques pertinentes, a su me transmettre ses expériences et me guider tout au long de cette étude.

Mes remerciements vont également à mon promoteur au sein de Cevital SPA M^r Touati Salim, qui m'a aidé à la réalisation de ce travail.

MERCI.

Dédicaces

*Je dédie avant tout ce travail à mes très chers parents qui ont toujours été
soucieux de ma réussite.*

A mes chers grands pères, à mon oncle Ali « que paix est son âme ».

A ma sœur Kahina, à mes frères Halim, Malek et Amine.

A tous mes oncles et toutes mes tantes.

*A tous mes cousins et cousines en particulier ma petite chère Lina, Marwa,
Nour El Houda, Maram et Houssam Eddine.*

*A mes chères copines « Les four cats » Sonia, Fouzia et Narimène qui ont été
une très belle rencontre.*

Miha.

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
UIT	Union Internationale des Télécommunications
CREAD	Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement
MPTIC	Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication
OCDE	Organisation de Coopération et du Développement Economique
SPA	Société Par Action
ERP	Entreprise Ressource Planning
SE	Système d'Exploitation
SI	Système d'Information
SIRH	Système d'Information Ressources Humaines
SAGE	Semi-Automatic Ground Environment
ARPA	Advanced Research Projects Agency
Arpanet	Advanced Research Projects Agency network
WWW	World Wide Web
NREN	National Research and Education Network
PME	Petite et Moyenne Entreprise
AFCET	Association Française pour la Cybernétique Economique et Technique
EDI	Echange des Données Informatisées
GED	Gestion Electronique des Documents

Liste des tableaux :

N° du tableau	Titre du tableau	N° de page
01	La répartition de la population selon le sexe	89
02	La répartition de la population selon l'âge	90
03	La répartition de la population selon la situation familiale	91
04	la répartition de la population selon le niveau d'instruction	92
05	La répartition de la population selon l'expérience professionnelle	93
06	L'existence du changement technologique	94
07	Les salariés concernés par le changement technologique	95
08	Les salariés informés à l'avance du changement technologique	96
09	L'impact des TIC dans le processus du travail des salariés	97
10	L'attitude des salariés vis-à-vis l'innovation technologique	98
11	Le rapport entre l'attitude des salariés vis-à-vis l'innovation technologique et l'âge	99
12	Le rapport entre l'expérience professionnelle des salariés et leur attitude vis-à-vis l'innovation technologique	101
13	L'intérêt porté par les salariés aux TIC	103
14	L'implication des salariés dans le projet d'une mise en œuvre des TIC	104
15	Le rapport entre l'état d'esprit des salariés face aux TIC et le sexe	105
16	Le choix entre l'ancienne et la nouvelle TIC	106
17	Les salariés et le sentiment de la peur de ne pas pouvoir faire manipuler la TIC	107
18	Le rapport entre la peur des salariés de manipuler les TIC et le niveau d'instruction	108

19	Acceptation des TIC par les salariés	109
20	Le rôle de l'expérience des salariés dans leur adaptation face aux TIC	110
21	Le rapport entre l'acceptation des salariés aux TIC et leur expérience professionnelle	111
22	Les principaux freins à l'utilisation des TIC	112
23	La satisfaction des salariés du changement technologique	115
24	Le rapport entre la satisfaction des salariés et le sexe	116
25	Le rapport entre la satisfaction des salariés et leur expérience professionnelle	117
26	Le rapport entre l'information des salariés du changement et leur satisfaction	118
27	Le rapport entre la satisfaction des salariés et leur adaptation aux TIC	119
28	Les salariés qui ont bénéficié d'une formation liée aux TIC	121
29	La formation, moyen facilitant l'adaptation des salariés aux TIC	122
30	Moyens permettant l'adaptation à l'utilisation des TIC	123

Sommaire

Introduction

Partie théorique :

Chapitre I :

Cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons du choix du thème	05
2. Les objectifs de la recherche.....	05
3. La problématique	06
4. Les hypothèses de la recherche.....	09
5. Les définitions des concepts	09
6. La méthode et la technique utilisées	12
7. La population d'enquête	14
8. Les obstacles rencontrés	15

Chapitre II :

Généralités sur les TIC

1. Aperçu historique des TIC	17
2. Les différents types des TIC	24
3. Le rôle des TIC dans le changement organisationnel	39
4. Les avantages de l'investissement dans les TIC	43
5. Les inconvénients de l'investissement dans les TIC	44

Chapitre III :

La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

Section 1 : la résistance au changement :

1. Origines	46
2. Pourquoi les gens résistent au changement ?	51
3. Les niveaux de la résistance au changement	61
4. Les formes des résistances au changement	62

Section2 : La résistance des salariés au changement technologique

1. Qu'est ce qu'un changement technologique ?	64
2. Les facteurs principaux provoquant la résistance au changement technologique ...	64
3. Les conséquences de la résistance au changement technologique	68
4. Les solutions permettant de surmonter la résistance au changement technologique	70
4.1. Comment réduire la résistance au changement technologique ?	70
4.2. Moyens de lutte contre la résistance au changement technologique	71

Partie pratique:

Chapitre IV :

Etude de terrain

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

1. Historique de l'entreprise	82
2. Situation géographique	82
3. Ses activités	83
4. L'organisation générale des composantes et les missions des directions	83
4.1. Missions et services des composantes de la DG	83

Section 2: Analyse et interprétation des résultats

Axe 1:	89
1. Les caractéristiques de l'échantillon	89
Axe 2:	94
1. Le changement technologique au sein de Cevital SPA	94
Axe 3:	98
1. L'appréhension des salariés envers les nouveautés technologiques est un facteur conduisant à la résistance au changement	98
2. Interprétation des résultats	113
Axe 4:	115
1. La résistance au changement peut provoquer l'insatisfaction professionnelle	117
2. Interprétation des résultats	120
Axe 5 :	121
1. La formation en matière des TIC est un moyen permettant de surmonter la résistance au changement	121
2. Interprétation des résultats	124

Conclusion

Liste bibliographique

Annexes

Introduction

La modernisation et le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) sont essentiellement ressentis comme indispensables et incontournable, ils font parties des valeurs de l'entreprise. Cette dernière vit quotidiennement le changement parce qu'il est indispensable à sa survie et à son évolution.

L'adoption des TIC est aujourd'hui l'une des plus grandes sources de changement au travail. Mais, ce changement est trop souvent source de souffrance lorsqu'il est mal accompagné. Cette souffrance se manifeste le plus fréquemment par une résistance au changement, frein important à la mise en place de nouvelles alternatives au changement et facteur de déclin de la compétitivité.

Le changement peut susciter chez le salarié de l'appréhension liée au passage d'un état connu à un état inconnu. Ce dernier n'est pas certain que ses compétences soient valorisées dans le futur à leur juste valeur et qu'il puisse retirer des bénéfices de la nouvelle situation. De plus, il peut douter de ses capacités individuelles à apprendre à fonctionner efficacement et conformément au changement proposé. Même si la formulation stratégique du changement est claire, le salarié est face à une nouvelle situation qu'il n'a pas choisie et qu'il ne peut pas ou mal comprendre. Son adhésion s'en trouve alors compromise ainsi que sa volonté de mettre en œuvre le changement proposé.

Cependant, peu de projets d'adoption des TIC réussissent sans embûches majeures. C'est la résistance qui se développe lors du projet entre les différents groupes de salariés affectés par l'introduction du nouveau système qui contribue à l'échec de ces projets.

Dans cet ordre d'idées, notre présente étude s'articulera autour de la résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques, et ce au sein de Cevital SPA.

Pour ce faire, notre mémoire se divise en deux parties :

La partie théorique ; qui contient trois chapitres :

- Le premier chapitre illustre le cadre méthodologique.
- Le deuxième chapitre représente les généralités sur les TIC.
- Le troisième chapitre représente la résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques.

La partie pratique ; qui s'articulera autour de la description de Cevital SPA, l'analyse et l'interprétation des résultats de l'étude.

Partie théorique

Chapitre I

Le cadre méthodologique

1. Les raisons du choix du thème :

Parmi les raisons qui nous ont motivés à choisir notre thème de recherche, nous citons ce qui suit :

- L'intérêt de plus en plus grandissant accordé par les entreprises algériennes aux TIC.
- La nature du travail entrepreneurial en Algérie qui se base sur l'élément humain, d'où une possible réaction négative au changement.
- Un manque de planification stratégique de la part des entreprises avant d'introduire des nouveautés.

2. Les objectifs de la recherche :

- Faire connaître l'attitude des salariés vis à vis l'usage des TIC.
- Démontrer que les TIC ont introduit une potentielle réaction négative face au changement, et ce pour une raison ou pour une autre.
- Essayer de cerner les différentes causes qui peuvent conduire à ce genre de réaction.
- Déterminer les conséquences de la résistance au changement et d'apporter des solutions concrètes et efficaces permettant de la surmonter.

3. La problématique :

Toute tentative de modernisation quelle que soit sa nature s'inscrit dans le cadre de l'amélioration de la qualité de service et la rationalisation des modes de fonctionnements (interne et externe) et l'utilisation des ressources de plus en plus rare dans le but d'une grande efficacité en terme de temps de productivité de rentabilité et compétitivité.

Face à ces exigences (mondialisation ; ouverture du marché, alliance partenariat...), les entreprises doivent s'adapter et adapter ses organisations avec les outils appropriés. En cela les TIC offrent pour les entreprises de nouvelles opportunités d'évolution qui peuvent avoir des répercussions en termes de développement local et d'emploi, du fait de l'adoption de nouveaux modes de répartition des activités, de changements dans l'organisation du travail à l'avenir, de la création de nouvelles activités ou du recours à de nouveaux services externes.

Les TIC reconnaissent leur importance comme facteur de progrès. C'est pourquoi, les entreprises n'hésitent pas à consacrer d'importants investissements dans l'adoption de ces technologies, dans le but de devenir plus compétitives dans un marché où la concurrence vient de toutes parts.

Leur adoption permet aux entreprises la réduction des délais, des couts de production et de coordination.

Comme d'autres pays du monde, l'Algérie est l'un des pays qui souhaitent s'adapter aux nouvelles tendances du marché, perdurer et rester ou devenir encore plus performants.

Selon une étude réalisée par l'Union Internationale des Télécommunications (UIT) sous forme de classement de 152 pays selon leurs niveau d'évolution des TIC durant la période 2008-2010, notre pays occupe la 103^e place .¹

¹ Kamel BENLKADI. « Technologies d'information et de communication, le scandaleux retard de l'Algérie ». In ELWATAN, éd du CENTRE, Alger, 2012, N° 6532, p 07.

En se référant à une autre étude du Centre de recherche en économie appliquée pour le développement (CREAD), le directeur général au ministère de la Poste et des Technologies de l'information et de la communication (MPTIC), Cherif Ben Mahrez dira que « le niveau d'appropriation des technologies de l'information et de la communication (TIC) par les entreprises algériennes, tous secteurs et dimensions confondus, est encore assez faible ». Cette enquête menée en 2008 a dévoilé que le taux de pénétration des TIC au sein de nos entreprises est de 4,1%.¹

Les deux études citées ci-dessus démontrent que l'Algérie est à la traine dans le secteur des TIC. Cela peut être expliqué d'une part, par le peu d'importance accordé par l'Etat à ce secteur en privilégiant d'autres secteurs à savoir les hydrocarbures, la défense et l'éducation.

D'autre part, l'introduction des TIC est tributaire de la taille et du secteur d'activité des entreprises. Ces dernières n'admettent pas que l'introduction des TIC peut leur assurer une meilleure rentabilité et leur permet d'être plus visibles et donc mieux connues, ne considérant donc pas les TIC comme un facteur d'efficacité donc de compétitivité.

Néanmoins, l'Algérie commence à accorder aux TIC un grand intérêt ces dernières années, selon un rapport de l'Union Internationale des Télécommunications, l'Algérie est classée l'un des sept pays arabes ayant le plus progressé dans le domaine des nouvelles technologies ces cinq dernières années.² En effet, l'Algérie était effacée sur la scène arabe pendant longtemps sur le plan des télécommunications, elle reconquiert sa place et se repositionne dans le marché arabe des TIC grâce aux efforts qu'elle a fournis en vue d'arrimer le pays à la nouvelle économie fondée sur l'utilisation accrue des TIC en considérant la recherche et l'innovation comme facteur de croissance.

¹Abdelhadi ZIAD. « Faible taux de pénétration des TIC dans les entreprises ». In LA TRIBUNE, Alger, 2009, p06.

²AHMED.Y. « Sommet de Doha sur la connectivité du monde arabe, l'Algérie reconquiert sa place ». In EL-Djazair, éd l'EURL COMESTA MEDIA, Alger, 2013, N°58, p05.

D'ailleurs, un projet « e-Algérie 2013 »* a vu le jour, un programme qui constituera une opportunité réelle pour établir une économie numérique et alternative.¹

L'avènement des TIC n'est pas sans effet sur l'environnement du travail. En effet, les TIC accompagnent une série de transformation concernant les méthodes du travail qui ont connu une véritable mutation. Les attitudes et les comportements des salariés s'en trouvent tout aussi affectés, ils peuvent avoir des réactions très différentes voire même opposées à l'introduction des TIC. Certaines réactions peuvent se manifester sous forme de résistance du salarié au changement auquel il est confronté.

Cevital SPA est l'une des entreprises privées algériennes qui a connu une remarquable et intéressante intégration des TIC dans l'ensemble de ses activités et services. Leur adoption peut entraîner des répercussions sur le travail des salariés, ce qui peut engendrer des modifications dans leur façon de travail. Or, ces modifications peuvent montrer des comportements d'opposition face à l'implantation des TIC dont la résistance.

Dans cet ordre d'idée, on peut donc se poser la question de savoir dans quelles proportions l'intégration des TIC a introduit chez les salariés une résistance au changement ?

De ce fait, plusieurs questionnements s'imposent :

- Quels sont les facteurs conduisant à la résistance au changement ?
- Quelles sont les conséquences de cette résistance au changement ?
- Quels sont les moyens qui peuvent aider à surmonter cette résistance?

¹TOUATIS. « Développer une économie alternative en Algérie. In *El-Djazair*, éd l'EURL COMESTA MEDIA, Alger, 2013, N°58.

*La e-Algérie 2013 est une stratégie qui permettra à terme d'offrir près de 300 services en ligne pour les internautes algériens, elle préconise un plan d'action cohérent et vigoureux, vise à renforcer les performances de l'économie nationale, des entreprises et de l'administration. Elle vise aussi à améliorer les capacités d'éducation, de recherche et d'innovation, à faire émerger des grappes industrielles, à accroître l'attractivité du pays et à améliorer la vie des citoyens en encourageant la diffusion et l'utilisation des TIC. [www.mptic.dz/fr/?e-Algerie-2013,43]. (Consulté le 17 février 2013)].

4. Les hypothèses de recherche :

L'hypothèse procure à la recherche un fil conducteur particulièrement efficace qui, du moment où elle est formulée, remplace la question de recherche¹, donc pour répondre aux questions posées dans la problématique on a suggéré les hypothèses suivantes :

- ✓ L'appréhension des salariés envers les nouveautés technologiques est un facteur conduisant à la résistance au changement.
- ✓ La résistance au changement vis-à-vis des TIC peut provoquer l'insatisfaction professionnelle.
- ✓ La mise en place d'un plan de formation en matière des TIC permet de surmonter la résistance au changement.

5. Définitions des concepts :

Les TIC : 'les technologies de l'information et de la communication'

« Un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information, plus spécifiquement des données numérisées ». ²

Au sens strict, les TIC sont composées :

- * du domaine des télécommunications qui comprend lui-même les services et les équipements ;
- * du domaine de l'informatique qui comprend le matériel, les services et les logiciels ;
- * du domaine de l'audiovisuel qui comprend principalement la production et les services audiovisuels ainsi que l'électronique. ³

¹ Quivy Raymond, Van Campenhout Luc. Manuel de recherche en sciences sociales. 2eme éd, DUNOD, Paris, 1995, p117.

² Abdelkader RACHEDI. L'impact des TIC sur l'entreprise. Mémoire en vue de l'obtention d'un Magister en informatique et télécommunication, université de Saida, 2006, p09.

³ Ibid., p09.

Définition opérationnelle :

Les TIC sont un ensemble des moyens permettant l'échange des informations ainsi que leurs traitements. Elles regroupent des services de l'informatique, de l'audiovisuel et de télécommunications tels que la messagerie Outlook, l'ERP, le Workflow, le Groupware.

Le salarié :

« Au sens strict désigne seulement les travailleurs du secteur privé et du secteur public industriel et commercial. Parfois utilisé à tout en englobant les agents publics de l'Etat et des collectivités locales».¹

La résistance :

- Du latin resistere « s'arrêter, se tenir en faisant face, faire obstacle à ».²
- « opposition, explicite ou implicite, violente ou non violente, aux forces ou situations perçues comme oppressives ».³

Le changement :

- Du latin cambiare « échanger, troquer », d'où « se transformer, devenir différent ».⁴
- « transformation significative, partielle ou générale, du système social dans ses différents composants et modes d'action ».⁵

La résistance au changement :

« Le terme résistance au changement désigne tout comportement ou toute attitude indiquant un refus de soutenir ou d'opérer un changement proposé ».⁶

¹ Madeline GRAWITZ. Lexique des sciences sociales. Ed 7, DALLOZ, 2000, p 364.

² André AKOUN et Pierre ANSART. Dictionnaire de sociologie. Ed le ROBERT/SEUIL, 1999, p453.

³ Ibid. p453.

⁴ Ibid. p68.

⁵ Ibid. p68.

⁶ SCHERMERHORN et autres. Comportement humain et organisation . Ed Village Mondial, Paris, 2001, p505.

La résistance au changement est «l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail ».¹

Définition opérationnelle :

C'est l'état d'esprit du salarié, elle est adoptée consciemment ou inconsciemment par peur de l'imprévu, par crainte de ne plus pouvoir réaliser les objectifs personnels du salarié, par la difficulté de compréhension de la nouveauté technologique.

Le plan de formation :

« Le plan de formation peut être défini comme l'ensemble des actions de formation, de bilans de compétences et de validations des acquis de l'expérience retenues par l'employeur à destination des salariés de son entreprise ».²

Définition opérationnelle :

Un document qui retrace l'ensemble des actions de formation dont le salarié peut y bénéficier après avoir diagnostiqué ses besoins afin de permettre de développer ses compétences et de combler les lacunes qui empêchent son adaptation aux TIC.

L'appréhension :

« Crainte vague d'un danger futur ».³

Définition opérationnelle :

Etat psychologique du salarié, elle est définie comme une crainte envers l'utilisation des TIC, elle provoque la résistance des salariés quant à l'utilisation des TIC.

La satisfaction professionnelle :

« C'est l'état émotionnel résultant de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir de son travail et ce qu'il nous apporte ».⁴

¹Shimon L. DOLAN .Psychologie du travail et des organisations. Ed Gaëtan Morin, Montréal, 1996, p500. (Version électronique).

² www.mescompetences.com (consulté le 16 février 2013).

³ www.larousse.fr. (Consulté le 19 janvier 2013).

⁴ Claude Louche. Psychologie sociale des organisations. 2em éd, éd ARMAND COLIN, Paris, 2010, p90.

L'insatisfaction professionnelle :

« Elle traduit un écart entre les attentes des salariés vis-à-vis du travail et ce que le travail procure ».¹

Définition opérationnelle:

Un état de déception dont le salarié arrive à un degré de découragement élevé ou qu'il se sent de moins en moins intéressé par son travail, il s'isole de plus en plus, ce qui répercute sur le volume du travail effectué.

La communication :

Selon Durkhiem, « la communication est comme une interaction au sein d'un réseau où s'échangent et se partagent des représentations collectives »².

De plus, la communication est « un phénomène inhérent à la relation que les êtres vivants entretiennent lorsqu'ils se rencontrent en groupe, grâce à la communication, les personnes obtiennent des nouvelles ou des informations à propos de leur entourage tout en pouvant la partager les uns avec les autres »³.

6. La démarche méthodologique :

Pour qu'un chercheur puisse mener à bien son enquête et arriver à des résultats plus pertinents, il doit penser aux moyens à utiliser à chacune des étapes de sa démarche, et ce sera bien sur sa méthodologie qui est définie par Maurice Angers comme « l'ensemble des méthodes et techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guident la démarche scientifique »⁴.

6.1. La méthode :

« Ensemble de règles ou de procédés utilisées pour atteindre dans les meilleures conditions, un objectif, une vérité »⁵.

¹ Claude Louche, Opcit, p91.

² Laetitia Lethielleux. *L'essentiel de la GRH*. 5eme éd, Gualino, Paris, 2011, p91.

³ Www. Définitions.fr (consulté le 24 Janvier 2013.)

⁴ Maurice Angers. *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Ed Casbah, Alger, 1996, p 58

⁵ Madeline GRAWITZ, Opcit, p27.

Le choix de notre méthode n'est pas aléatoire, il est déterminé par la nature de notre thème puisqu'il touche l'attitude de l'ensemble des salariés, et par les objectifs qu'on tente de réaliser, et pour cela on a utilisé la méthode d'analyse démonstrative dite aussi quantitative qui représente un moyen efficace pour tester les hypothèses de recherche.

Elle se définit comme « celle qui recueille des informations compatibles d'un élément à un autre parmi l'ensemble des éléments et que cette compatibilité entre les informations, c'est elle qui permet après de faire des statistiques et d'une manière générale l'analyse quantitative des données ».¹

6.2. La technique d'enquête :

La technique d'enquête est « un ensemble de procédés et d'instruments d'investigation utilisés méthodologiquement ».²

Toute méthode fait appel à des techniques rigoureuses de collecte d'informations :

➤ *L'entretien exploratoire :*

« Outil de collecte de données qui sert à recueillir le témoignage verbal des personnes »³.

Notre pré enquête s'est déroulée en mois de mars, avec le chef de service de formation et les responsables de RH, cela nous a permis de recueillir un certain nombre d'informations se rapportant à notre étude à savoir:

- L'effectif des salariés et les différentes catégories socioprofessionnelles.
- Les différents outils de l'information et de la communication utilisés au sein de Cevital SPA.
- L'appropriation des salariés de l'entreprise aux différentes TIC.

➤ *Le questionnaire :*

¹ Raymond BOUDON. Les méthodes en sociologie. Ed P.U.F, Paris, 1997, p31.

² Maurice Angers, Opcit, p 58.

³ Lamoureux. A. Recherche et méthodologie en sciences humaines. Ed Laval, 1995, p32.

Vu la nature de cette étude qui est quantitative, on a opté pour technique le questionnaire qui représente un outil de travail important. Il traduit l'objectif de la recherche en questions présentées selon une suite logique afin de collecter des données qui seront classées, analysées et interprétées. Il se définit comme « technique d'investigation scientifique utilisée auprès des individus, qui permet de les interroger de façon directe et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et d'établir des comparaisons chiffrées »¹.

Notre questionnaire contient des questions fermées, ouvertes qu'on a pu formuler d'après les lectures faites sur le thème. Il est divisé en trois axes :

Le premier axe : est relatif aux données personnelles (sexe, âge...etc.)

Le deuxième axe : des questions relatives au changement technologique

Le troisième axe : des questions relatives à la résistance des salariés vis-à-vis l'adoption des TIC.

Le déroulement de l'enquête :

Cette partie constitue une étape très importante dans notre recherche, c'est l'investigation sur le terrain. Elle s'est déroulée du 15 mars au 15 avril 2013.

7. La population d'enquête :

« La population est un ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance sur lesquels portant les observations »²

Notre étude est réalisée au niveau de Cevital SPA, qui contient trois catégories socioprofessionnelles. Dans notre étude, on a enquêté auprès d'une seule catégorie nommée 'maitrise' qui se compose de 1446 salariés parce qu'elle est la plus adaptée à notre thème d'étude, sachant que la catégorie d'exécution qui contient un ensemble des salariés qui ne sont pas concernés par l'usage des TIC dans l'accomplissement de leur travail. Pour les cadres, on ne les a pas enquêté parce qu'autant que cadres, le

¹Maurice Angers, Opcit, p146.

² Maurice Angers, Opcit, p320.

changement introduit vient d'eux même, c'est eux qui introduisent les technologies, par conséquent, ils ne vont pas résister au changement entrepris par eux même.

7.1. L'échantillonnage :

Notre échantillon est un ensemble représentatif de notre population mère et qui possèdent les mêmes caractéristiques. C'est l'ensemble des agents de maitrise qui se compose de 145salariés.

7.2. La méthode de l'échantillonnage :

Afin de parvenir à notre échantillon d'étude, on a utilisé comme méthode d'échantillonnage la méthode aléatoire simple, puisque notre population est ciblée à l'avance, c'est l'ensemble des agents de maitrise et que notre thème nous oblige à suivre cette méthode pour obtenir des résultats représentatifs.

On a distribué 150 questionnaires aux salariés de 1446, et on a récupéré 140 questionnaires.

8. Les obstacles rencontrés :

Durant la réalisation de notre étude, on s'est trouvé devant un ensemble de difficultés, qui se résument :

- Un manque de documentation au niveau de la bibliothèque de l'université.
- Un problème dans la récupération des questionnaires.
- La perte de 10 questionnaires.
- Un manque de réponses sur certaines questions.

Chapitre II

Généralités sur les TIC

Ce qui est apparu ces dernières années, c'est l'utilisation massive des TIC dans tous les secteurs de l'activité, et dans pratiquement tous les métiers. On observe depuis quelques années une croissance rapide et soutenue de la quantité d'information disponible, une considérable fluidification des échanges d'information et un changement en profondeur des structures économiques, des modes d'organisation et de production.

Ainsi, donner des généralités sur les TIC nous permet de mieux connaître en quoi consistent les TIC et ce, concernant leur historique, leur différents types, leur rôle, leur avantages et inconvénients.

1. Aperçu historique des TIC:

1.1. Développement des ordinateurs :

L'histoire de l'informatique débute par l'invention de machines qui au départ correspondent à des lignes de pensée différentes. L'informatique résultera de la fusion des savoirs acquis dans ces domaines. Seul l'effort permanent du génie créatif humain l'a rendue accessible au grand public de nos jours. Alors L'ordinateur «machine programmable de traitement automatique de l'information», est l'aboutissement d'évolutions techniques liées au souci d'automatiser les opérations de calcul. Au cours des siècles, des mathématiciens ont recherché des procédés d'automatisation des opérations et ont fabriqués «des machines à calculer». La plus célèbre est la machine de PASCAL (inventée en 1611). Parallèlement, des entrepreneurs et des inventeurs cherchent à automatiser des activités de production. C'est ainsi que Joseph Marie JACQUARD, au début du XIX siècles, met au point la commande automatique. En combinant le principe de la machine de Pascal et la technique des cartons perforés, Charles BABBAGE, au milieu du XIX siècle, établit les plans de la machine analytique. Cette machine, par ses concepts d'entrée de l'information, de traitement, de sortie des résultats, peut être considéré comme l'un des premiers ordinateurs numériques. La fin du XIX siècle et le début du XX siècle, vont voir les premiers développements importants de machines à traiter l'information. Mais ce sont des progrès théoriques qui vont véritablement marquer la naissance de l'ordinateur : les

travaux d'Alan TURING sur la calculabilité et surtout ceux de VON NEUMANN. En 1946, VON NEUMANN établit le concept d'une machine dotée de mémoire où on enregistre le programme et l'adapter au problème posé. Cette « machine de Von Neumann » prendra le nom de l'ordinateur. L'histoire des ordinateurs est caractérisée par une diminution considérable de leur taille et de leur prix et parallèlement, une augmentation considérable de leurs capacités de traitement¹.

Le passage à l'électronique est une invention qui n'est pas appliquée aux premiers ordinateurs. En 1907, exilé au Canada, De Forest invente la triode. Le premier ordinateur électronique programmable, le Colossus est mis au point en Angleterre, durant la Deuxième guerre mondiale en 1943².

John Bardeen, Walter Brattain et William Shockley inventent le transistor aux Bell Laboratoires du New Jersey, en 1947. Cependant, en raison de problèmes de production, ce n'est qu'à la fin des années 1950 que le transistor s'est répandu. Le premier ordinateur à base de transistors, le Leprechaun, a été construit dans les laboratoires Bell en 1956³.

L'invention du transistor va vite appeler le développement d'une technologie qui permettra de rapetisser les autres composants de l'ordinateur et surtout de les intégrer.

Les années 1964 à 1975 ont vu l'arrivée de plusieurs mini-ordinateurs de différentes grandes compagnies. Ces ordinateurs dits de troisième génération sont caractérisés par l'utilisation massive de circuits intégrés. C'est aussi l'époque des mini-ordinateurs⁴.

La mise au point des microprocesseurs va entraîner la miniaturisation des composants d'ordinateurs et partant, l'apparition de deux nouveaux types d'ordinateurs : le super ordinateur et le micro-ordinateur ou ordinateur personnel. La miniaturisation va aussi permettre l'invention des calculatrices de poches, des montres à affichage numérique,

¹ Daniel ETIEMBLE. Évolution de l'architecture des ordinateurs. Cours dispensé par le professeur et l'ingénieur de l'INSA de Lyon à l'Université Paris-Sud. p03.

² Walid KADRI. Introduction à l'informatique : principes et généralités. Cours dispensé à l'université d'ORAN, 2011. p05.

³ Ibid. p05.

⁴ Eric Cariou. Historique et architecture générale des ordinateurs. Cours dispensé à l'université de Pau et des pays de l'Adour. p04.

des contrôles numériques d'appareils domestiques comme le four à micro-ondes, la machine à laver, etc.¹

1.2. Développement des logiciels:

1.2.2. Le développement des systèmes d'exploitation:

Un ordinateur sans instruction, ne sert pas à grand-chose. Les instructions sont contenues dans des programmes qu'on appelle logiciels (software). Parmi ces programmes, il en est un qui est essentiel au fonctionnement de l'ordinateur. Il s'agit du système d'exploitation : c'est l'ensemble des programmes de base d'une machine permettant d'utiliser tous les services disponibles et assurant en particulier la gestion des travaux, les opérations d'entrée-sortie sur les périphériques, l'affectation des ressources aux différents processus, l'accès aux bibliothèques de programmes et aux fichiers ainsi que la comptabilité des travaux².

Un système d'exploitation (SE) est présent au cœur de l'ordinateur coordonnant les tâches essentielles à la bonne marche du matériel. C'est du système d'exploitation que dépend la qualité de la gestion des ressources (processeur, mémoire, périphériques) et la convivialité de l'utilisation d'un ordinateur.

Un SE résout les problèmes relatifs à l'exploitation de l'ordinateur en garantissant :

- ✓ Une gestion efficace, fiable et économique des ressources physiques de l'ordinateur (notamment les ressources critiques telles que processeur, mémoire...) : il ordonne et contrôle l'allocation des processeurs, des mémoires, des icônes et fenêtres, des périphériques, des réseaux entre les programmes qui les utilisent. Il assiste les programmes utilisateurs. Il protège les utilisateurs dans le cas d'usage partagé.

¹ Ghynel NGASSI NGAKEGNI. Impact des TIC sur le tissu productif des biens et services. Mémoire en vue d'obtention d'une ingénierie d'Etat en statistique et économie, INSEA Rabat, juin 2010.p13.

² Ibid. p13.

Il propose à l'utilisateur une abstraction plus simple et plus agréable que le matériel : une machine virtuelle permettant l'interaction avec les utilisateurs en leur présentant une machine plus simple à exploiter que la machine réelle.

Le système d'exploitation est le logiciel qui prend en charge les fonctionnalités élémentaires du matériel et qui propose une plateforme plus efficace en vue de l'exécution des programmes. Il gère les ressources matérielles, offre des services pour accéder à ces ressources et crée des éléments abstraits de niveau supérieur, tels que des fichiers, des répertoires et des processus¹.

1.2.3. Le développement des logiciels d'application:

Le succès des micro-ordinateurs n'est venu que dans la mesure où on a développé pour eux des logiciels pour réaliser des applications utiles, particulièrement dans le monde des bureaux. Ces applications seront d'abord des systèmes d'exploitation puis, des traitements de texte, des tableurs et des bases de données. Il faut dire également que la plupart des logiciels de cette génération seront des produits originaux créés spécialement pour les micro-ordinateurs; certains types de logiciels n'existaient même pas avant l'arrivée des micro-ordinateurs².

1.3 Réseaux et télécommunications:

Le développement des réseaux et des télécommunications a été évolutif depuis 1940, en effet on peut retenir les différentes dates suivantes :

1940 : première communication à distance entre machines à calculer : Le 11 septembre 1940, George Stibitz de Bell Labs communique par télécopieur à partir du Dartmouth College, New Hampshire, et fait fonctionner à distance, une machine à calculer à relais située à New York³.

¹Ghynel NGASSI NGAKEGNI. Op.cit. p14

²Ibid. p14.

³ M. Bullynck. Histoire de l'informatique. Cours dispensé à l'université du Paris 8. p77.

1957 : lancement du projet ARPA : Le lancement du satellite Sputnik par l'URSS amène les Américains à créer à l'intérieur de son département de la défense une agence nommée ARPA (*Advanced Research Projects Agency*) dont le but est d'établir une avance américaine dans le domaine de la science et de la technologie à des fins militaires¹.

1960 : le premier réseau d'ordinateurs : C'est en 1960, qu'on a installé le premier véritable réseau d'ordinateurs, dans le cadre du système de surveillance aérienne SAGE (*Semi-Automatic Ground Environment*)².

1962 : premier réseau commercial : en 1962, American Airlines est la première entreprise commerciale au monde à se doter d'un système de réservation de billets d'avion par ordinateur. C'est le premier grand réseau commercial d'ordinateurs³.

1969 : ARPAnet, premier réseau informatique pour la recherche : ARPAnet (*Advanced Research Projects Agency network*) est, à l'origine, d'un réseau conçu par le département américain de la défense pour étudier le fonctionnement des réseaux d'ordinateurs et pour permettre à des chercheurs de s'échanger de l'information. La communication sur le réseau se fait par paires d'ordinateurs possédant chacune une adresse, qui s'échangent des informations. Sur le réseau, n'importe lequel ordinateur est capable de communiquer avec n'importe quel autre. De plus, ARPAnet permet de réorienter la communication sur un autre nœud du réseau, en cas de brisure de la communication. Cette façon de faire permet de garder fonctionnel le réseau même si l'un des nœuds tombe en panne; il ne faut pas oublier que ce réseau est conçu au départ pour les communications militaires. ARPAnet a tellement de succès qu'il sera divisé en deux, le MILNET pour les sites militaires et le nouveau ARPAnet pour les non-militaires qui va se transformer en Internet⁴.

¹ Henri Jorda. *Le métier, la chaîne et le réseau*. Ed L'Harmattan, 2002. p74. (Version électronique)

² Paul N, Edwards. « Pourquoi fabriquer les ordinateurs ? ». In *La recherche hors-série*, avril 2002, N°7, p24.

³ Ghynel NGASSI NGAKEGNI. Opcit. p14.

⁴ Henri Jorda. Opcit. p75.

1971 : invention d'un logiciel de courrier électronique : Ray Tomlinson de BBN crée un logiciel pour envoyer des messages à l'intérieur d'un réseau distribué¹.

1973 : premières connections internationales à l'ARPANET : L'University College of London d'Angleterre et le Royal Radar Establishment de Norvège se branche à ARPANET².

1973 : Ethernet : Bob Metcalfe dans une thèse de la Harvard University trace les grandes lignes de Ethernet, ce protocole de réseau local³.

1978 : le Vidéotex : Le vidéotex (ou vidéographie) est une technologie qui permet de transmettre de l'information textuelle ou graphique stockée dans un ordinateur, sur des écrans de télévision, que ce soit sous forme interactive (Videotex) ou non interactive (Télétexte). Les Anglais et les Français ont été les premiers à expérimenter cette technologie dans leur projet avec les succès que l'on connaît aujourd'hui. Le Canada a eu son projet de vidéotex, mais il n'a jamais pu vraiment recevoir l'adhésion du grand public de telle sorte qu'il est de nos jours passé dans l'oubli⁴.

1980 : Internet : Au début des années 1980, prolifère dans les universités américaines, toute une génération de postes de travail individuel qui viennent remplacer les gros ordinateurs à temps partagés. Ces postes de travail permettent la communication en réseau. Désormais, ce ne sont plus seulement quelques grosses machines qui sont branchées sur le réseau *ARPAnet* mais de nombreuses petites machines individuelles. La *National Science Foundation* américaine installe cinq super-ordinateurs à des fins de recherche et les relie par un réseau le *NSFNET*. Puis des réseaux régionaux sont mis en place et interconnectés grâce à *NSFNET*. Ce système de réseaux fonctionne si bien qu'il finit par remplacer *ARPAnet* en 1990 mais les super-ordinateurs n'ont pas le succès escomptés et sont mis de côté. En 1991, sous l'impulsion du sénateur Al Gore, devenu par la suite vice-président des États-Unis, le Congrès américain vote un budget de 400 millions de dollars à la *National Research and Education Network* (NREN)

¹ Arnaud Alcabez, Thierry Frache. *Histoire de la messagerie électronique*. Éd Microsoft exchange server. p01.

² Stig Legrand. *Histoire de l'Internet*. Ed Marginal, janvier 2005. p06.

³ Christian Groeppelin. « Ethercat : L'Ethernet de terrain ». In *J'automatise*, Mai - Juin 2005 N°40-. p53.

⁴ Ghysel NGASSI NGAKEGNI. Opcit. p14.

pour relier des chercheurs entre eux et permettre aux écoles américaines de la maternelle jusqu'à la fin du *high school* d'être reliées au réseau Internet. On décide également d'ouvrir Internet au commerce. L'idée est lancée de créer l'autoroute de l'information. C'est ainsi qu'Internet connaît une expansion formidable non seulement aux États-Unis mais également partout dans le monde¹.

1985 : Apple lance son réseau AppleTalk : Apple lance une technologie de réseau local bien plus convivial et moins cher que d'autres réseaux. C'est l'AppleTalk qui fera partie intégrante de tous les micro-ordinateurs Apple².

1990: naissance du World Wide Web (WWW): Au début de 1990, le Centre d'étude et de recherche nucléaires, le CERN, dont le siège est situé à Genève en Suisse, lance le *World Wide Web* (WWW) pour permettre aux chercheurs d'échanger rapidement des informations textuelles y compris des images fixes ou animées et du son. Cette nouvelle façon d'échanger de l'information deviendra très vite populaire grâce aux logiciels de navigation hypertextuelle qui en facilitent l'accès³.

1994 : explosion d'Internet avec le World Wide Web (WWW) :L'année 1994 est l'année d'Internet qui connaît une expansion fulgurante avec l'arrivée massive des entreprises sur le World Wide Web⁴.

1.4 Technologies audiovisuelles:

L'histoire des technologies audio-visuelles va de pair avec le désir de l'être humain de reproduire la réalité, c'est-à-dire de la représenter comme si c'était elle. Cela va des ombres projetées dans les cavernes, des premiers dessins préhistoriques, des premières images cinématographiques de l'arrivée d'un train en gare, des images de synthèse à la réalité virtuelle. Cela va également des premiers battements de tambours des volutes de fumée pour communiquer aux communications télégraphiques et aux premières

¹ Ghynel NGASSI NGAKEGNI. Opcit. p14.

² Jean Michel Saillant. *Passeport pour les médias de demain*. Éd presses Universitaires de Lille, France, 1994. p69. (Version électronique)

³ Marie Lebert. *Le web, une encyclopédie multilingue*. Diffusé par le Projet Gutenberg. p02.

⁴ Jean Michel Rodes, Geneviève Piejut, *la mémoire de la société de l'information*. UNESCO, France, 2003. N° 328197B, p31.

conversations téléphoniques, des sons enregistrés sur des cylindres de métal, puis sur des disques de vinyles et des rubans magnétiques aux disques optiques numériques.

Le système télégraphique à bande perforée, l'enregistrement sonore, le gramophone, le disque par Berliner, l'enregistrement magnétique, le vidéodisque au laser, premier lecteur CD-ROM, ont été respectivement inventé en 1874, 1877, 1882, 1887, 1898, 1972, 1984¹.

2. Les différents types des TIC :

Selon l'OCDE, le secteur des TIC est la somme de trois secteurs : le secteur informatique, le secteur électronique et le secteur des télécommunications. On distingue donc les catégories suivantes relatives au secteur des TIC :

- **Le secteur informatique** dans lequel on a : machines de bureau, ordinateur personnels, grands ordinateurs, serveurs, matériels de réseaux, périphériques, cartes etc.
- **Le secteur électronique** dans lequel on a : composants électroniques, semi conducteurs, circuits imprimés, équipements de l'électronique grand public (téléviseurs, récepteurs radio, lecteurs de disques, magnétoscopes), instruments de mesure, instruments de navigation, ordinateurs, productique etc.
- **Le secteur des télécommunications** dans lequel on a : équipements professionnels de transmission, commutateurs, relais, terminaux destinés aux usagers, câbles, fibres optiques etc.²

Les TIC sont donc des technologies qui ont la propriété d'intervenir sur les mécanismes de coordination en accroissant les possibilités de traiter, de transmettre ou d'accumuler les informations nécessaires à la coordination des unités. Elles ne présentent pas cependant toutes les mêmes caractéristiques au regard des déterminants organisationnels de leur diffusion ainsi que de leur impact sur les mécanismes de

¹ Ghysel NGASSI NGAKEGNI. Opcit. p14.

² Ibid. p17.

coordination. Le mode de diffusion et l'impact d'un fax ne sont pas identiques à ceux d'un système reliant des postes informatiques au sein d'un réseau.

C'est la raison pour laquelle Eric Brousseau et Alain Rallet proposent une typologie des TIC. Cette typologie n'est pas fondée sur des critères techniques mais sur des propriétés organisationnelles. Nous distinguons trois types d'outils : *les outils de télécommunication, les outils informatiques et les outils télématiques.*

Les outils de télécommunication servent à la communication interindividuelle directe. La communication se fait en "langage naturel". Le téléphone, le fax, le courrier électronique en sont des exemples.

Les outils informatiques remplissent des fonctions localisées de collecte, de traitement et de stockage de l'information. Les opérations effectuées restent dans les limites de la composante organisationnelle observée (poste de travail, service...) si l'organisation de référence est respectivement l'équipe, l'entreprise, l'industrie...

Les outils télématiques relient des systèmes informatiques entre eux (l'Échange de Documents Informatisés) ou des terminaux à des systèmes informatiques (consultation de bases de données par exemple). Les outils télématiques se distinguent des outils informatiques car ils interviennent directement sur les mécanismes de coordination entre les composantes organisationnelles dont ils contribuent à automatiser les procédures. A l'efficacité locale des outils informatiques s'ajoute une efficacité organisationnelle. Ils se distinguent également des outils de télécommunication car ceux-ci n'impliquent pas une formalisation du contenu de la communication ou de la procédure de coordination.

Ces trois types d'outils ont des propriétés organisationnelles différentes. Les outils informatiques ne touchent pas directement les mécanismes organisationnels.

Leur diffusion en est facilitée car elle n'implique pas a priori de conditions organisationnelles mais a contrario leur impact est localisé, l'efficacité des mécanismes de coordination n'est pas bouleversée¹.

¹ Eric Brousseau Alain Rallet, « Le rôle des TIC dans les changements organisationnels », in Guilhon B., Huard P., Orillard M. & Zimmerman J.B., (éd), *Economie de la connaissance et Organisation; Entreprises, territoires, réseaux*, L'Harmattan, Paris, 1997, p03.

Les outils télématiques ont des propriétés opposées : agissant directement sur les mécanismes de coordination, leur introduction et leur diffusion sont soumises à des conditions organisationnelles fortes mais leur impact potentiel sur les mécanismes de coordination est plus élevé.

Les outils de télécommunication sont, à l'opposé des outils informatiques, des supports de la coordination, mais, à la différence des outils télématiques, sont relativement neutres à l'égard des mécanismes de coordination. Ils les facilitent -pensons aux mobiles - mais n'en affectent pas la logique. Leur diffusion est plus aisée mais elle modifie peu les organisations.¹

Les TIC englobent :

- l'Internet, l'utilisation de l'e-mail, les technologies des télécommunications des satellites et des téléphones mobiles, les techniques nouvelles câbles, les ordinateurs puissants et rapides (coût réduit), les systèmes d'information dans la prise de décision, les réseaux nationaux et internationaux et les banques d'information, les liaisons électroniques (connexions) des banques de données de l'Internet.

Il y a des technologies de réseaux c'est-à-dire des technologies qui permettent de diffuser, partager, utiliser l'information par l'ensemble des membres de l'organisation à savoir : l'Internet- l'Intranet - l'Extranet - ERP – Workflow- Groupware.

1. L'Internet:

Il découle de l'évolution du projet Arpanet (initialisé en 1967) visant à relier les sites informatiques des universités et instituts de recherche travaillant pour le ministère de la défense des USA (réseau robuste).

Projet du Pentagone pour créer un réseau reliant entre elles toutes les entreprises devant travailler pour l'armée américaine. Ce réseau a servi d'ossature pour créer Internet. Aujourd'hui c'est un ensemble ouvert de réseaux d'ordinateurs reliés entre eux à l'échelle de la planète qui permet aux utilisateurs de communiquer entre eux et d'échanger de l'information. Inter pour interconnexion et net pour l'anglais network qui signifie réseau. L'Internet et le net, c'est le réseau des réseaux informatiques, c'est le plus grand réseau informatique du monde, le réseau mondial².

¹ Eric Brousseau Alain Rallet, Opcit, p03.

² Abdelkader RACHEDI, Opcit, p22

Avant toute chose, définissons Internet comme un réseau à deux niveaux. Le premier est matériel, c'est la toile d'araignée (Web) qui compose les millions d'ordinateurs reliés entre eux.

Le deuxième est immatériel : il naît de liens logiques (hyper-liens) que les logiciels nouent entre les millions de documents multimédia et qui permettent à l'utilisateur, par un simple clic avec sa souris, de voyager de l'un à l'autre, quelle que soit leur localisation physique.

Au-delà de la diversité des terminologies, Internet est un réseau électronique qui permet de relier tous les ordinateurs du monde.

L'Internet permet une vitesse de service parce qu'il permet d'épargner 1000 entrées dans le réseau comme première étape.

L'entreprise, quelque soit sa taille, se trouve au cœur de l'activité économique et ne pourrait rester à l'écart d'une telle évolution. Son avenir dépendra de l'importance accordée par les dirigeants à cette mutation.

Toute entreprise doit réagir en temps réel et être en mesure de sauvegarder voire améliorer sa position compétitive dans le marché.

Selon Bill Gates, PDG de Microsoft:

« Internet entraînera de nombreux changements dans la société parce que c'est potentiellement un moyen extrêmement efficace de mettre en contact acheteurs et vendeurs »¹.

Selon Ragner Nilsson, PDG de Karstadt (Allemagne):

« Internet ébranle ce qui est la nature même du commerce du détail : vendre au grand public »².

Internet entraînera des transformations radicales le long d'au moins trois axes différents :

- Internet marque une révolution en matière de coûts de transmission de l'information. Cette technologie bon marché et standardisée permettra des gains d'efficacité incalculables³.

¹ Abdelkader RACHEDI, *Opcit.* p22.

² *Ibid.* p22.

³ *Ibid.* p22.

- Internet marque une révolution dans le domaine du marketing. L'interconnexion en temps réel d'individus et d'entreprise réduira le temps du cycle allant des études de marché à l'innovation, en passant par le retour d'information.

- Internet marque une révolution dans les affaires. Non seulement la technologie facilite la stratégie, mais elle la dicte aussi dans certains cas. Sa nature de réseau change fondamentalement la façon dont l'entreprise peut créer de la valeur.

. **Le Web**, est surtout un espace de communication qui a connu quatre utilisations :

Surf, - Courrier - Forums, - Chat

La première consiste à la consultation de pages identifiées par une adresse (URL). L'URL est une traduction de l'adresse IP en langage plus convivial. Le passage d'URL en IP et vice versa se fait au moyen du DNS, le système des noms de domaines. Cette activité peut être documentaire ou tout simplement correspondre à une sorte de ballade, comparable à une flânerie dans une grande bibliothèque.

La deuxième application est l'utilisation du réseau comme moyen de communication à proprement parler, via le courrier électronique ou les forums de discussions, en direct ou en différé.

Le deuxième le courrier électronique (mèl ou courriel) est jusqu'à présent l'utilisation principale du réseau. Par rapport au courrier, le mèl propose un coût hyper compétitif et une livraison quasi-instantanée.

Le troisième est les forums de discussions sont aussi très utilisés. Ils consistent en une discussion sur un sujet donné ou chaque internaute peut poster sa contribution au débat. Les forums sont souvent l'outil adéquat pour des séances de brainstorming puisqu'ils permettent à chacun de développer son point de vue. Plus récemment sont apparus les forums en temps réel ou "chat" qui permettent de véritablement dialoguer en temps réel, entre plusieurs utilisateurs.

La messagerie électronique est une application courante sur les réseaux locaux et grande distance dont Internet. Elle permet un échange de messages texte pouvant être accompagnés d'éléments multimédias (sons, images, vidéo et autres documents informatisés)¹.

¹ Abdelkader RACHEDI, Opcit. p22.

Selon HERBERT Simon elle permet l'envoi de messages écrits entre usagers pourvus d'une adresse électronique : cette adresse indique quel est le serveur (site informatique) auquel est rattaché le destinataire.

L'e-mail donne les coordonnées qui permettent de localiser un utilisateur dans le cyberspace et détermine son existence.

A l'heure actuelle, Internet offre plusieurs services de messageries mais cette technologie a surtout été développée en interne avec des services tels que Lotus Notes qui, permettent depuis peu un véritable travail en groupe (Workflow) entre personnes séparées physiquement.

. Le Web2.0 :

L'utilisation des réseaux sociaux (Facebook, Twitter, MySpace, LinkedIn, Viadeo et autres) a révolutionné l'usage du web dans le grand public, et plus spécialement au sein d'un public de jeunes actifs issus de ce qu'on désigne sous le terme de « génération Y » ou « digitalnatives ». Ces réseaux sociaux ont pu naître grâce aux nouvelles fonctionnalités du web, devenu Web 2.0, qui a repoussé les limites de l'interactivité, de la collaboration et du partage de documents multimédia¹.

Arrivées sur le marché du travail, ces jeunes générations amènent avec elles ces nouveaux usages technologiques ce qui a poussé les entreprises à tester les usages du Web 2.0 et à réviser leur mode d'organisation.

Ces usages permettent aux collaborateurs, partenaires, prestataires et clients de créer un réseau de connaissances partagées. En effet l'usage de ces outils donne aux entreprises le pouvoir de connecter les collaborateurs à travers les domaines professionnels, la distance et les langues. Une équipe unie développe un sens aux objectifs partagés et aide à promouvoir la transparence et consolider le capital de l'entreprise. Les nouvelles technologies proposent de nouveaux modes de travail et posent des défis à l'organisation fonctionnelle de l'entreprise et à sa culture. Selon Gary Hamel « l'entreprise capable d'exploiter les nouveaux potentiels des usages collaboratifs sera en mesure de proposer les meilleurs produits et services et pourra bâtir de réels partenariats avec ses partenaires et ses clients »².

¹ Didier KRAINIC. « Les entreprises commencent à adopter massivement les nouveaux usages du Web 2.0 ». In *Web 2.0 : opportunités pour l'entreprise*. Ed TELEECOM, N° 156. p12.

² F. CREPLET et autres. *L'Entreprise 2.0*. Éd Atelya VOIRIN, Janvier 2011, p04.

Les nouveaux usages du Web2.0 permettent à l'entreprise :

- Un meilleur usage du capital humain au sein de l'entreprise : attraction accrue des ressources humaines, meilleure fidélisation du personnel, meilleur climat de confiance, meilleure identification d'expertises, accélération de la mobilité, flexibilité accrue des structures ;
- Une capacité d'innovation accrue : cycles d'innovation plus courts, emphase importante sur créativité des collaborateurs, communication plus spontanée et pertinente ;
- Une plus grande réactivité dans la résolution de problèmes non routiniers inhérents à la complexité croissante de notre environnement,
- Une meilleure satisfaction des clients : par le biais de dialogues directs et une meilleure compréhension de leurs besoins, problèmes, objectifs ;
- Un marketing plus ciblé : à travers une meilleure compréhension des tendances du marché, des activités des concurrents, des nouvelles stratégies de marketing ;
- Le développement du capital social¹.

Le rôle de l'Internet dans l'entreprise:

Internet est un puissant outil qui permet à l'entreprise de mettre en œuvre différentes stratégies, il ne constitue pas en soi une stratégie. On peut en revanche lancer des stratégies qui puisent une grande force dans le commerce électronique.

Selon cette conception, Internet ne crée pas de nouvelles débouchées, mais il rend ceux qui existent plus passionnants que jamais. Il modifie également la dynamique de l'activité économique. L'inter connectivité rendue possible par Internet nous reliera de plus en plus étroitement à nos clients et à nos fournisseurs : une simple relation commerciale se transformera en partenariat ou tout le monde gagne.

Pour une organisation virtuelle, les TIC peuvent représenter un système " d'intermédiation électronique " plus ou moins développée, (via un site Web, un Intranet, un Extranet, etc.). Celui-ci pourrait être considéré comme la "matérialisation" de l'organisation virtuelle. Vue de l'extérieur, cette plateforme électronique peut alors représenter une "port d'entrée imaginaire " qui ne serait pas rattachée à un lieu géographique.

¹ F. CREPLET et autres, Opcit, p04.

L'organisation virtuelle peut, par son intermédiaire, afficher une certaine identité. Par exemple : Amazon.com est " visible " et " accessible " principalement via son site Internet. Cette vitrine donne l'impression au consommateur d'une certaine " unicité de lieu " des acteurs directement rattachés à cette activité.

L'internet, un outil de modernisation de la GRH :

L'internet est entré en force dans l'entreprise, notamment dans la fonction ressources humaines. Du coup, on ne parle plus que d'e-RH qui constitue un choix stratégique de modernisation des modes d'organisation et de valorisation du capital humain, passant nécessairement par la mise en place d'un progiciel de gestion des ressources humaines (SIRH). Le vocable comprend l'e-recrutement, l'e-formation (ou e-learning), l'e-gestion de carrière et l'e-organisation¹.

- L'e-recrutement.

Pour l'essentiel, c'est le e-recrutement qui est le plus utilisé, parce que le plus simple à mettre en place. Il est très utile pour le candidat et lui permet de prendre connaissance de l'entreprise avant d'amorcer le processus de recrutement.

Pour l'entreprise, le DRH ou le chargé du e-recrutement a la possibilité de présenter en détails les spécificités de son entreprise, la politique RH, les descriptions de poste, les opportunités de carrière... Ou pourquoi pas, d'y insérer des images vidéo.

Autre avantage pour l'entreprise, le gestionnaire du site a la latitude de procéder à la mise à jour à un rythme que les modes de recrutement classiques ne permettent pas.

Certaines entreprises offrent la possibilité aux candidats internautes de prendre rendez-vous avec les collaborateurs pour mener des entretiens informels avant de déposer leur candidature ou à un stade du processus de recrutement défini par l'entreprise.

Par ailleurs, l'e-recrutement permet d'écourter les délais de recrutement par rapport à un recrutement dit classique car la souplesse d'une candidature électronique rend les opérationnels RH plus réactifs. Ainsi, un recruteur peut traiter une candidature et répondre immédiatement. Il peut aussi la diffuser simultanément aux entités concernées sans devoir passer par les circuits classiques de diffusion. Certaines

¹ Kamal GHSSISS. *L'informatisation de la GRH*. Mémoire en vue de l'obtention d'une Licence en science économiques et gestion, Université Abdelmalek Essaadi, 2008, p29.

entreprises s'engagent à répondre aux candidats dans des délais très courts et d'autres offrent aux candidats la possibilité de suivre en ligne l'évolution du parcours d'une candidature.

L'e-recrutement permet également une communication sans frontières. Ce qui est très important pour les entreprises à la recherche d'un profil rare.

- L'e-learning

Il a encore du mal à décoller, même si des portails ou des structures spécialisés dans la formation à distance espèrent toujours créer le déclic chez les entreprises.

L'atout majeur d'une éventuelle entrée dans les mœurs de la formation à distance est sans doute une réduction considérable des coûts de formation (frais de déplacement, hébergement, etc.) et la meilleure allocation des ressources en fonction (coût de l'absence du collaborateur de son lieu de travail).

- L'e-gestion des carrières

Il se fait essentiellement par le biais de deux outils : les bourses de l'emploi en ligne, propres aux entreprises, et les modules de gestion de carrière compris dans les progiciels de GRH.

L'e-gestion peut avoir trois types d'utilisation :

D'abord la mobilité interne : il s'agit ici de mettre en réseau les offres d'emplois internes afin de permettre aux collaborateurs de consulter les offres immédiatement après leur dépôt sur l'intranet. En retour, il leur donne la possibilité de déposer des candidatures spontanées; ce qui avantage les opportunités d'évolution interne et limite des départs vers la concurrence.

Ensuite, la mise en réseau des enquêtes de rémunération. A ce niveau, les managers (autorisés) ont la possibilité de connaître notamment les salaires médians, moyens, minimaux, par poste, au sein de l'entreprise et comparativement au marché du travail et peuvent ainsi devenir acteurs auprès de la DRH dans le processus de revalorisation salariale au moment du calcul du budget, des évaluations annuelles ou des demandes d'augmentations salariales¹.

Enfin, l'évaluation des performances. En dehors de l'entretien annuel, chaque collaborateur peut s'auto-évaluer à n'importe quel moment ; cela suppose la mise en

¹ Kamal GHSSISS, Opcit, p29.

ligne d'un répertoire des métiers et d'un référentiel de compétences. Ainsi, tous les postes décrits par le biais des résultats permanents attendus, des principales activités et des niveaux de compétence requis constituent, pour les collaborateurs, un outil d'auto-évaluation ainsi qu'un panorama de tous les postes de l'entreprise et des chemins de carrière possibles par poste.

- *L'e-organisation* permet un dialogue en ligne permanent favorisant le management à distance. Il reste d'utilisation très limitée dans les entreprises mais revêt une grande utilité dans des domaines comme l'alimentation des outils de reporting, l'efficacité des échanges d'information et le suivi minutieux des activités des collaborateurs, surtout s'ils sont sur des sites dispersés.¹

2. L'Intranet:

L'Intranet désigne des réseaux privés utilisant les technologies d'Internet. Tout est partagé par les membres du groupe quel que soit le lieu où ils se trouvent. C'est un réseau à usage privé, utilisant tout ou partie des technologies ou infrastructures de l'Internet pour transporter et traiter les flux d'information internes d'un groupe d'utilisateurs (au sein d'une même entreprise ou administration). Il peut être utilisé indépendamment ou en complément d'Internet. Il sert bien sûr à communiquer mais également à formaliser une connaissance à partager (Groupware, ou travail collectif), à déployer des applications (diminution des coûts), à suivre des procédures ou processus (Workflow).

Si l'on veut une définition formelle de l'Intranet, on peut dire que :

" C'est un réseau informatique interne qui fournit un accès sécurisé et contrôlable aux informations, bases de données et ressources d'une entreprise grâce aux technologies ouvertes de l'Internet " .

Un Intranet peut héberger une gamme de ressources (contenu) dans le but de répondre aux besoins informatifs d'une entreprise, allant des informations publiques comme les produits disponibles à la vente aux ressources internes sensibles telles que le répertoire téléphonique, ou toute autre information confidentielle. Tous les acteurs de l'industrie informatique qui se tournent actuellement vers l'intranet s'accordent sur l'idée que ce

¹ Kamal GHSSISS, Opcit, p30.

nouveau concept vise à mettre les outils et les technologies qui ont fait le succès d'Intranet à la disposition des utilisateurs des réseaux informatiques d'entreprises.

Il permet de relier entre les systèmes d'information internes de l'entreprise grâce à l'Internet, d'unifier les éléments (objectifs, relations de travail, activités, projets, culture de l'entreprise), d'échanger et d'accéder à des bases de données, de participer à des groupes de travail... Tout cela en temps réel et sans préalable hiérarchique¹.

-Le fonctionnement de l'intranet à travers ses concepts:

Il a été toujours perçu comme la plate forme servant le mieux la GRH et ce parce que, non seulement il sert l'individu, mais également le groupe et de l'entreprise. Aussi, de par sa conception, en tant qu'outil d'entreprise, il est conçu autour des objectifs de cette dernière et à base de sa stratégie. Ainsi, il crée un rapprochement sur, entre l'entreprise et ses acteurs (employés) tout en favorisant l'autonomie de ces derniers et leur indépendance (satisfaction individuelle, capacité de décision à tout niveau) ce qui permet de développer l'innovation et la création au niveau de l'individu comme au niveau du groupe².

Il permet de mettre facilement à la disposition des employés des documents divers et variés. Cela permet d'avoir un accès centralisé et cohérent à la mémoire de l'entreprise, on parle ainsi de capitalisation de connaissances. De cette façon, il est généralement nécessaire de définir des droits pour les utilisateurs de l'intranet aux documents présents sur celui-ci, et par conséquent une authentification de ceux-ci afin de leur permettre un accès personnalisé à certains documents. Des documents de tous types (textes, images, vidéos, sons,...) peuvent être mis à disposition sur un intranet. Ainsi, les fonctions qu'un réseau intranet peut réaliser au sein d'une entreprise sont, entre autres :

- ✓ La mise à disposition d'informations sur l'entreprise ;
- ✓ La mise à disposition de documents techniques ;
- ✓ La mise à disposition d'un moteur de recherche de documentations³ ;

¹ Abdelkader RACHEDI, Opcit., p29.

² Ibid.p29.

³ Joseph KAMGUIA. Qualité de service d'un réseau Intranet. Mémoire en vue de l'obtention d'un Master en management des systèmes d'information et application géographique. Juin 2004, p03.

- ✓ La réalisation d'un échange de données entre collaborateurs ;
- ✓ L'entretien d'un annuaire du personnel ;
- ✓ La gestion de projets, d'outils d'aide à la décision, d'application, des agendas, d'ingénierie assistée par ordinateur ;
- ✓ La fourniture d'accès à la messagerie électronique ;
- ✓ L'outil de base des forums de discussion, de fourniture des listes de diffusions, du chat en direct ;
- ✓ La fourniture d'interface de visioconférence ;
- ✓ Le télétravail pour permettre à un salarié de travailler depuis son domicile ;
- ✓ Le portail vers Internet.

De cette façon un réseau intranet favorise la communication au sein de l'entreprise et limite les erreurs dues à la mauvaise circulation d'une information¹.

3. L'Extranet :

Le terme "Extranet" désigne un réseau Intranet dont l'accès est autorisé à un public extérieur restreint (clients, fournisseurs, partenaires, etc.), constituant un réseau fermé. C'est un site Internet dont quelques unes des pages ou toutes les rubriques sont accessibles par un mot de passe. Ce système permet par exemple : - limiter la consultation des informations confidentielles aux clients, distributeurs ou abonnés.

L'extranet élargit l'accès au réseau Intranet à un public extérieur à l'entreprise, public restreint et sélectionné (clients, fournisseurs). Les fonctions d'accès aux publics extérieurs sont réduites en fonction du type de données et d'utilisateurs.

L'Extranet permet donc de s'approprier les outils d'Internet tout en développant une infrastructure propre à l'entreprise et en contrôlant les problèmes de sécurité. Mais l'Intranet reste tourné vers l'entreprise et ne permet pas de s'ouvrir vers ses partenaires extérieurs. Ainsi, l'Extranet offre la possibilité d'ouvrir l'Intranet à l'extérieur à destination de tiers à l'entreprise tels que des clients ou des fournisseurs².

Un extranet est donc l'extension du réseau Intranet aux différents partenaires externes de l'entreprise. Il a pour but l'amélioration de la qualité du service rendu entre les

¹ Joseph KAMGUIA, Opcit, p03.

² Abdelkader RACHEDI, Opcit., p37.

partenaires, l'amélioration de la connaissance de ces partenaires afin de faciliter leur fidélisation.

Si la finalité principale de l'Intranet était d'améliorer la rentabilité de l'entreprise par la réduction des coûts, l'extranet va permettre d'augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise¹.

4. l'ERP : (Entreprise Ressource Planning)

L'ERP est couramment utilisé pour désigner les progiciels de gestion intégrés². Un progiciel gérant les flux internes de l'entreprise autour d'un élément central qui généralement est une base de données³.

Il connaît un véritable succès auprès des entreprises et sa mise en œuvre constitue une refonte du système d'information de gestion, mais surtout une remise à plat des procédures de gestion au sein de l'organisation. Les ERP sont désormais des outils de normalisation, de standardisation des processus de gestion des entreprises. Ils proposent des fonctionnalités riches et éprouvées, fondées sur les meilleures pratiques. C'est ainsi que la quasi-totalité des grandes entreprises mondiales sont déjà équipées d'ERP et de plus en plus de PME cherchent à construire un système informatique unifié qui s'appuie sur ce progiciel.

-Le fonctionnement d'un ERP :

Ces progiciels présentent des architectures semblables et des fonctionnements similaires. Ils sont organisés par modules, chaque module couvre une grande fonction de l'entreprise et intègre les traitements des informations pour les différents processus de gestion concernés. Souvent, le module comptable ou financier constitue le noyau autour duquel s'organisent les autres modules⁴.

Un progiciel ERP fonctionne sur la base d'entités comptables. Une entité comptable est une entité ou un groupe d'entités économique qui ont en commun une grille d'analyse des informations de gestion, un calendrier comptable, une devise comptable

¹ Vincent Foucault. De la circulation de l'information au management des connaissances. Mémoire en vue de l'obtention d'une Licence en sciences du management, université François Rabelais de Tours, IAE, 2007, p18.

² Tawhid Chtioui. L'ERP : les effets d'une normalisation des processus de gestion. Allocataire moniteur de 3eme année, université Paris Dauphine, p04.

³ MARTINS CAMBAO Carlos MALIK Douma ASTASIO Antonio. LES SOLUTIONS ERP. Brique E-Mage, Mars 2002, p03.

⁴ Tawhid Chtioui. Opcit. p05.

de référence. Tous les modules rattachés à une entité possèdent les mêmes règles de fonctionnement¹.

5. Le Groupware :

Le groupware (collecticiel en français) est un mode de travail collectif utilisant les nouvelles technologies de l'information.

Il comprend l'ensemble des matériels et logiciels nécessaires à la mise en oeuvre d'un environnement partagé et interactif.

C'est un processus de travail de groupe désignant les outils informatiques facilitant le travail d'équipe de projet. Il offre ainsi une meilleure complémentarité à la messagerie électronique².

C'est un concept qui porte avant tout sur le processus de communication et le travail en groupe en utilisant un logiciel.

L'Association française pour la Cybernétique Economique et Technique (A.F.C.E.T) : définit le groupware : comme l'ensemble des techniques et méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objet commun à plusieurs acteurs séparés ou réunis par le temps ou l'espace à l'aide de tout dispositif interactif faisant appel à l'informatique aux télécommunication et aux méthodes de conduite de groupe³.

Les différentes catégories d'applications classées dans le domaine du groupware. On y trouve les applications suivantes :

- Publication.
- Bases collectives.
- Dossiers partagés.
- Coordination (Workflow).
- Formulaires.
- Discussion (ou Forum).
- Agendas.
- Messagerie et annuaires⁴.

¹ Tawhid Chtioui. Op.cit. p05.

² J. Legrand. Le groupware. Support de cours en Informatique de Gestion, p02.

³ Abdelkader RACHEDI, op.cit., p37.

⁴ J. Legrand. Opcit. p02.

L'intérêt de ce Groupware est avant tout l'amélioration de la capacité de réaction en termes de rapidité et de qualité ainsi l'information peut circuler plus vite avec de meilleur potentiel de coopération, ainsi il est possible de mettre en réseau les compétences disponibles dans l'entreprise¹.

Il facilite trois mécanismes fondamentaux inhérents à toute organisation humaine : *la communication, la coordination et la coopération*. Ces mécanismes sont des concepts clés des sciences de l'organisation qui caractérisent une forme de structure qui s'impose comme la plus apte à relever les défis d'un environnement toujours plus changeant et toujours plus complexe, c'est-à-dire, l'équipe².

6. Le Workflow:

Un workflow est un flux d'informations au sein d'une organisation, comme par exemple la transmission automatique de documents entre des personnes.

On appelle « workflow » (traduisez littéralement « flux de travail ») la modélisation et la gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier (aussi appelé processus opérationnel ou bien procédure d'entreprise). Le terme de « workflow » pourrait donc être traduit en français par « gestion électronique des processus métier ». De façon plus pratique, le workflow décrit le circuit de validation, les tâches à accomplir entre les différents acteurs d'un processus, les délais, les modes de validation, et fournit à chacun des acteurs les informations nécessaires pour la réalisation de sa tâche. Il permet généralement un suivi et identifie les acteurs en précisant leur rôle et la manière de le remplir au mieux³.

Il est défini comme un ensemble de dispositifs techniques permettant la diffusion, l'administration et l'exécution d'un flux d'information au sein du groupe de travail.

Le champ d'application du workflow est une forme de travail impliquant un nombre limité de personnes devant accomplir, en un temps limité, des tâches articulées autour d'une procédure, définie et ayant un objectif global⁴.

¹ Abdelkader RACHEDI, Opcit., p38.

² Méliissa Saadoun. *Intranet & Groupware : Pour travailler en équipe*. Article diffusé par le Professeur International, Directrice de MS Institute et Expert international en TIC, France, p03.

³ Serge K. LEVAN. *Travail coopératif : quand la distance permet le rapprochement*. Éd Parution, Paris, 2004, p04.

⁴ Abdelkader RACHEDI, Opcit., p38.

Il permet également d'optimiser la cohésion entre les intervenants et les temps de réponses, de simplifier le travail de chacun en lui précisant les tâches à réaliser en prévoyant des procédures prédéfinies.

Généralement le workflow prend en charge les 03 tâches de base suivantes:

- ✓ Gérer les procédures de travail.
- ✓ Coordonner les charges et les ressources.
- ✓ Superviser le déroulement des opérations¹.

3. Le rôle des TIC dans le changement organisationnel :

La dialectique des relations entre TIC et organisations est d'autant plus forte que les TIC sont des technologies qui, au travers de la circulation et du traitement des flux d'information et de manière différente selon les types de technologies mis en œuvre (cf. infra), interviennent sur les mécanismes qui coordonnent les unités des organisations. Il existe ainsi des relations étroites entre ces technologies et les organisations.

Au départ du processus, les caractéristiques de l'organisation apparaissent comme une contrainte à l'introduction des TIC. Les TIC sont en effet introduites dans les organisations existantes pour en améliorer les procédures : on ne structure pas des organisations pour introduire des technologies mais on introduit des technologies pour améliorer l'efficacité des organisations, sachant que les caractéristiques de celles-ci sont, toutes choses égales par ailleurs, principalement déterminées par la nature de leur activité et de leur environnement. La diffusion des technologies dépend donc des caractéristiques des organisations dans lesquelles elles sont utilisées. Ces caractéristiques constituent les conditions initiales du processus de co-évolution des TIC et des organisations. Elles pèsent ensuite sur les trajectoires du processus.

Une fois introduites, les TIC ont un impact sur les organisations dans la mesure où elles contribuent à modifier l'efficacité relative des mécanismes organisationnels. Par exemple, si l'on montre que les TIC ont pour effet d'accroître l'efficacité d'un système hiérarchisé de décision en court-circuitant certains niveaux intermédiaires de collecte de l'information ou de transmission des directives, la diminution possible des niveaux

¹ Abdelkader RACHEDI, *Opcit.*, p38.

hiérarchiques entraînera des changements importants dans la structure de l'organisation et son management. Toutefois, les changements impulsés par les TIC rencontrent des limites. En effet, les modèles d'organisation répondent à des déterminants qui résultent pour l'essentiel de facteurs externes (nature de l'activité et de la demande, formes de concurrence, environnement réglementaire...). Les TIC peuvent faire évoluer la structure ou le mode de fonctionnement d'une entreprise.¹

Les TIC apparaissent comme porteuses de mutations organisationnelles vecteurs de leurs effets sur l'économie et la société. Les TIC ne sont pas porteuses en elles-mêmes de modèles organisationnels déterminés, plus centralisés ou inversement plus décentralisés, plus hiérarchiques ou au contraire plus marchands, nécessairement plus flexibles (car la flexibilité programmée peut s'avérer facteur de rigidité en cas de changement brutal de l'environnement), etc. les TIC permettent avant tout de lever certaines contraintes permettant de choisir les formes organisationnelles adaptées à l'environnement ou à la stratégie².

Dans un ouvrage récent de Vendramin, Laure Lemaire et Gérard Valenduc ont proposé de distinguer différents rôles assignés aux TIC en tant qu'un instrument stratégique dans le changement organisationnel :

-Le cas le plus répandu est celui où la technologie joue un rôle de facilitateur des changements. Dans cette optique, les TIC offrent une panoplie d'outils, modulables et adaptables à souhait. C'est ce qui se passe, par exemple, quand les TIC sont utilisées pour faciliter de multiples formes de travail flexible.

-La technologie peut aussi jouer un rôle plus fort, quand elle fournit une infrastructure de base indispensable au changement organisationnel. C'est le cas du développement des services financiers, où les TIC ne sont pas seulement un facilitateur des restructurations, elles constituent aussi le support même des nouveaux services.

-La technologie peut encore jouer un rôle plus dynamique, quand elle sert d'inciteur à l'innovation, plus particulièrement à l'innovation de produits et à l'innovation de services. Ce rôle dans la conception et la diffusion de nouveaux produits, matériels et immatériels (services) est d'autant plus important que de nombreux auteurs déplorent

¹ Eric Brousseau, Alain Rallet, *Opcit.*, p02.

² Eric Brousseau, Frédéric Moatty. Perspectives de recherche sur les TIC en sciences sociales : les passerelles interdisciplinaires d'Avignon. Article publié au Centre national de la recherche scientifique, février 2003. p03.

que les TIC aient été jusqu'ici essentiellement utilisées comme facilitatrices d'innovations de procédés, conduisant à une rationalisation sans innovation.

-En raison de sa nature systémique, la technologie peut aussi jouer un rôle de traducteur, c'est-à-dire matérialiser une stratégie de réorganisation abstraite. Dans ce cas de figure, la technologie incarne une stratégie, souvent trop complexe pour être perçue comme telle¹.

Mais les TIC ne sont pas seulement un instrument au service du changement dans les organisations, elles l'accompagnent, interagissent avec les transformations organisationnelles et sont aussi un moteur du changement puisque leur développement pousse les entreprises à évoluer. Il suffit d'observer l'attitude de ces entreprises de la grande distribution face au développement, d'abord lent puis aujourd'hui rapide, du commerce en ligne pour se convaincre de l'importance des TIC dans le comportement stratégique des organisations.²

Les TIC sont considérées comme un véritable *facteur* de changement. Au niveau organisationnel leur statut est plus incertain. Elles appartiennent tantôt comme *le vecteur* de changements avec lesquels elle entretient une certaine affinité, tantôt comme *un médiateur* au travers duquel les acteurs sociaux négocient leur place à l'occasion de changements d'une autre nature :

Les TIC facteurs du changement :

Le développement des TIC est ressenti par l'ensemble des agents économiques, aussi bien dans la sphère professionnelle que dans la sphère privée. Les organisations évoluent pour intégrer les TIC. Le travail de secrétariat se transforme, comme il l'avait fait dans la décennie quatre-vingt avec le développement de la micro-informatique.

Les commerciaux peuvent désormais consulter à distance les bases de données (tarifs, stocks...) nécessaires à leur activité. Ces effets induits sont parfois sources de conflictualité.

Les TIC créent des conditions permettant une redistribution du travail, mais altèrent souvent la compréhension que les employés avaient auparavant de leur travail, sans

¹ Laure Lemaire, Gérard Valencuc, « Le mythe de l'organisation intégrée les progiciels de gestion ».In Sciences de la société. Ed presses du MIRAIL, N° 61, 2004. p68.

² Pascal Charpentier. « Les formes du management : la gestion du changement dans les organisations ».In Comprendre le management. Cahiers français N°321. p35.

fournir des indications sur la manière d'effectuer leurs nouvelles tâches. Le système relationnel se trouve également modifié. En particulier, les rôles informationnels de l'encadrement peuvent se trouver profondément transformés par la messagerie électronique et les nouveaux systèmes d'information de gestion alors même que la hiérarchie n'a pas été préparée à cette transformation. L'emploi est également influencé par des changements dans les profils de main d'œuvre. Les compétences demandées sont plus nombreuses et plus larges et les exigences des entreprises quant au niveau de qualification requis s'élèvent.

Si les organisations évoluent sous l'effet des TIC, les directions d'entreprise se tournent aussi vers elles pour transformer leur organisation afin de répondre aux enjeux de compétitivité (Internet, centres d'appels, partenariats transnationaux ...). Dans ce cas, il est plus juste de les considérer comme « vecteur » d'un changement qui n'a rien de technologique celui-ci¹.

Les TIC vecteurs du changement :

Par vecteur, il faut entendre véhicule, agent de transmission d'un changement dont la technique n'est que le support. Aussi, les TIC ne peuvent être comprises qu'à la lumière de nouveaux modèles d'organisation du travail dont elles sont les instruments. Potentiel de changement, elles ne sont pas le changement lui-même. C'est l'intention stratégique et les actions qui sont engagées en son nom, dans le moment où elles se mettent en mouvement, qui peuvent en garantir l'effectivité.

Dans les stratégies de recherche de profit par la réduction des coûts, les TIC sont essentiellement destinées à l'obtention de gains de productivité par substitution du traitement automatisé des données au traitement manuel. L'échange de données informatisées (EDI), d'ordinateur à ordinateur, par l'intermédiaire de réseaux de télécommunication s'étend. Les objectifs qui guident le développement d'un EDI concernent surtout les questions de productivité et de réduction des coûts de transaction, par la rationalisation et l'optimisation des flux d'information. La gestion électronique des documents (GED) propose un système de gestion des flux de documents.²

¹ Patrick Gilbert. (N)TIC et changement organisationnel. Cours dispensé par le Professeur associé à l'IAE de Paris – Université Paris I Panthéon – Sorbonne. Février 2001. p06.

² Ibid. p08.

Elle agit sur les pratiques de l'archivage, du classement, de la consultation et de la circulation des documents. Elle permet ainsi de diminuer les coûts de stockage et de reproduction.

La communication par Internet facilite le recours à des sous-traitants et permet ainsi de limiter l'augmentation des effectifs et de réduire les frais de gestion¹.

Les TIC médiateurs du changement :

Dans un contexte organisationnel, les technologies de l'information, comme toute instrumentation de gestion, sont des entités intermédiaires, un moyen terme, entre les utilisateurs de ces technologies et l'objet sur lequel porte l'action, selon des règles d'interaction définies par les dirigeants d'une organisation. Si la mise en place d'une technologie trouve sa justification dans les orientations générales de l'entreprise, il lui arrive de servir des buts moins explicites.

Comme n'importe quels autres instruments, les TIC offrent des possibilités qui sont utilisées en fonction des objectifs et des stratégies des acteurs qui s'en emparent. Introduites dans des entreprises en proie à des tensions, à des contradictions tant au plan des stratégies, des discours politiques que des pratiques effectives, leur rôle, qui explique leur succès actuel, est en quelque sorte d'absorber ces tensions et ses contradictions².

4. Les avantages de l'investissement dans les TIC³ :

L'investissement dans les TIC serait l'un des principaux moteurs de compétitivité des entreprises. En effet, selon des études de l'OCDE, les TIC seraient un facteur important de croissance économique :

Au niveau du système d'information :

- Hausse de la productivité du travail pour la saisie de l'information, donc baisse des coûts. Délocalisation de la production (ex : centre d'appels).
- Meilleure connaissance de l'environnement, réactivité plus forte face à cet environnement, amélioration de l'efficacité de la prise de décision permise par une veille stratégique plus performante.

¹Patrick Gilbert, Opcit, p08.

²Ibid. p09.

³ Christophe MBILIZI IMANI. *Impact des TIC dans l'entreprise*. Mémoire en vue de l'obtention d'un Master marketing, Institut supérieur pédagogique, Bukavu, 2011, p19.

Au niveau de la structure de l'entreprise et de la gestion du personnel :

- Organisation moins hiérarchisée, partage d'information.
- Meilleure gestion des ressources humaines (recrutement, gestion des carrières plus facile).

Au niveau commercial :

- Nouveau circuit de production grâce à l'extension du marché potentiel (commerce électronique).
- Une baisse des coûts d'approvisionnement.
- Développement des innovations en matière de services et réponses aux besoins des consommateurs.
- Amélioration de l'image de marque de l'entreprise (entreprise innovante).

5. Les inconvénients de l'investissement dans les TIC :

- Problèmes de stress liés à l'utilisation des TIC provenant souvent d'un manque de cohérences dans la conception de ces systèmes complexes.
- Problèmes de rentabilité :

1. Coût du matériel, du logiciel, de l'entretien et du renouvellement ;

2. Il est fréquent de voir apparaître un suréquipement par rapport aux besoins et donc une sous-utilisation des logiciels ;

3. Coût de la formation du personnel, de sa résistance aux changements ;

4. Coût généré par la modification des structures par la réorganisation du travail, par la surabondance des informations ;

5. Rentabilité difficilement quantifiable ou difficilement prévisible sur les nouveaux produits¹.

¹ Christophe MBILIZI IMANI, Opcit, p19.

Chapitre III

La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

Chapitre III : La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

L'adoption des TIC dans les entreprises rencontre parfois une résistance de la part des utilisateurs. Ce comportement risque de causer une entrave à l'utilisation du projet technologique. Pour cela, il est nécessaire de connaître l'origine de ce phénomène, ses manifestations, ses conséquences et les solutions ou bien les techniques que le manager doit mettre en place afin de réduire cette résistance.

Section 1 : La résistance au changement :

1. Origines:

1.1. Fondements théoriques du concept résistance au changement :

« Qui dit changement, dit résistance au changement » voilà comment le journal des employés soulignait l'introduction récente d'un changement comme le rapportent Bareil et Boffo. Ce concept est dorénavant reconnu tant dans le langage populaire que scientifique. La perspective traditionnelle des réactions au changement organisationnel repose presque essentiellement sur la résistance au changement, traduisant le phénomène comme un concept central et incontournable. Il est devenu la boîte noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement, traduisant implicitement des synonymes de craintes, de peurs, d'appréhensions, d'hostilité, d'intrigue, de polarisation, de conflits ou d'impatience, comme le dépeignent Collerette, Delisle et Perron¹.

La terminologie « résistance au changement » remonte aux auteurs Coch et French, qui en 1947, publiaient un article, devenu un classique en la matière. Il s'intitulait «*Overcoming resistance to change* ». Deux questions étaient adressées : pourquoi les gens résistent-ils si fortement au changement et qu'est-ce qui peut être fait pour surmonter cette résistance?

Depuis, nombre d'auteurs ont traité de ces questions dont Lawrence dans un article de la prestigieuse revue *Harvard Business Review*. Dès lors, le terme «résistance au changement » était lancé, galvaudé, étudié et repris maintes et maintes fois. Les livres les plus récents en comportement organisationnel traitant d'un chapitre en changement organisationnel, ressassent obligatoirement les réactions surtout négatives des

¹ Céline BAREIL, « La résistance au changement », éd CÉTO, HEC Montréal. Cahier n°04-10 Aout 2004, p02.

employés (et aussi des gestionnaires), sous l'égide traditionaliste de la résistance au changement. Il en est de même pour plusieurs manuels en gestion du changement qui consacrent une partie sinon l'ensemble de leur ouvrage, sur la résistance au changement, comme l'a fait Hultman¹.

1.2. Que signifie la « résistance »?

L'analyse linguistique et documentaire révèle diverses origines au mot résistance. En latin, l'origine du mot «resistere » : «sistere » signifie s'arrêter. Le sens premier du mot résistance est attribué d'abord aux choses. Sa première signification provient des sciences physiques et signifie le phénomène physique qui s'oppose à une action ou un mouvement. Le fait de résister, c'est d'opposer une force à une autre et de ne pas subir les effets d'une action. En contrepartie, la résistance d'un matériau signifie donc sa dureté, sa fermeté et sa solidité. Lorsqu'elle est appliquée aux personnes, la résistance signifie la qualité physique par laquelle on supporte aisément la fatigue ou les privations et qui permet de soutenir un effort intense ou prolongé. Une personne peut être résistante à la fatigue, comme par exemple en voyage; ce qui est synonyme d'endurance.

Il est à noter que ces caractéristiques sont employées dans un sens plutôt positif. Dans le langage populaire, un caractère empreint de résistance signifie la fermeté, la force, la solidité et la ténacité. En ce sens, les gens résistants sont souvent perçus comme étant coriaces, durs à cuire, increvables, infatigables, robustes et solides. En termes guerriers, la résistance est l'action de s'opposer à une attaque par les moyens de la guerre et signifie la défense. C'est lorsqu'on se tourne vers l'action humaine ou les sciences humaines que le terme résistance devient davantage coloré négativement. Lorsqu'il est question d'influence, la résistance à un ordre signifie le refus d'obéir, la désobéissance, l'opposition, la rébellion, le regimbement. Elle signifie l'action par laquelle on essaie de rendre sans effet une action dirigée contre soi.

En contexte organisationnel, la résistance est également synonyme de blocage, de frein, d'obstacle, obstruction et opposition, d'où vient sa signification traditionnelle².

¹ Céline BAREIL, *Opcit*, p02.

² *Ibid.*p03

Chapitre III : La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

L'expression de la résistance au changement est aussi employée non seulement pour signifier des personnes mais aussi des organisations. La résistance organisationnelle serait utilisée pour signifier ce qui empêche la construction d'un nouveau système organisé de se mettre en place.

La résistance (des personnes) au changement organisationnel est définie plus spécifiquement selon Collerette, Delisle et Perron, comme étant « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement »¹. Selon Dolan, Morin définit les résistances comme « des forces qui s'opposent à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences ou, en d'autres mots, à des forces restrictives »². La résistance au changement est donc une réaction foncièrement négative à l'égard du changement; elle est la conception traditionnelle du terme, associée au changement. La perspective critique voit les résistances comme un phénomène inévitable dû au fait que les intérêts des employés diffèrent fondamentalement de ceux des dirigeants. La résistance au changement est alors définie comme le refus d'un changement entretenu par un ou plusieurs acteurs³.

Certaines définitions traditionnelles s'éloignent du sens premier où la résistance est un résultat, une action, un verbe, un comportement ou à tout le moins, une aptitude et non pas seulement une attitude ou une expression. Ces définitions galvaudent souvent une approche essentiellement négative et culpabilisante. De plus, plusieurs définitions intègrent les éléments explicatifs de la résistance. Par exemple, Kets de Vries et Miller indiquent que la résistance au changement est un comportement observable issu de mécanismes de défense (cause) tout comme Collerette, Delisle et Perron qui l'associent à des réactions de défense (cause). Différents auteurs, en approfondissant le phénomène par des études empiriques, l'ont finalement qualifié de « comportement observable » pour finalement avouer, tout comme Brassard qu'il s'agit en fait d'un phénomène insaisissable...au sens où il est imprédictible.

En changement organisationnel, le terme utilisé dans les recherches est celui de résistance au changement. Il est préféré au terme « réticence », utilisé couramment

¹ COLLERETTE, P., G. DELISLE et R. PERRON. Le changement organisationnel : théorie et pratique, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1997, p94.

² MORIN, E. M. Psychologies au travail, Montréal, Gaëtan Morin, 1996, p205.(Version électronique).

³ Céline BAREIL, Opcit. p03.

dans le langage populaire et qui témoigne d'une attitude de réserve et d'une hésitation mais qui n'est pas reconnu dans la documentation scientifique en changement.

En résumé, la résistance au changement est la plupart du temps, utilisée par une tierce partie qui évalue l'employé ciblé par le changement aussi appelé le destinataire, comme étant résistant. On attribue la résistance au changement à quelqu'un d'autre. On entend rarement quelqu'un dire : « je résiste au changement ». Toutefois, maints gestionnaires déplorent que leurs employés résistent au changement. Pour sa part, Hafsi note que personne n'oserait dire : «J'aimerais résister au changement, parce qu'on le pourchasserait, comme l'ennemi de la société, comme celui qui l'empêche de s'adapter, une sorte de handicapé qu'il faut extirper, annihiler »¹ C'est dire combien le concept de résistance est perçu et à quel point il est malvenu en période de changement.

En ce sens, la résistance est un concept culpabilisant et destructeur au niveau des individus. Le destinataire serait résistant un peu malgré lui; dans la perception de celui qui le regarde et qui le juge².

1.3. Comment la résistance au changement se manifeste-t-elle ?

Lors de l'implantation d'un changement, il s'écoule une période de temps d'ambivalence entre une situation déjà établie et celle encore indéfinie. Elle se manifeste quand les changements ont un impact sur les salariés en ce qui touche leur emploi : ils se sentent déstabilisés et effrayés. L'ambiance de travail tend à devenir inconfortable et insécurisante dans l'organisation. Cet inconfort se traduit par des signes visibles, comme l'absentéisme³.

D'après LEWIS, tous les acteurs concernés par le changement peuvent montrer des signes de résistance, même celui qui en est à l'initiative car il peut ne pas être convaincu de la nécessité de ce dernier. Comme le précise Stéphane DUBUS, ces

¹ HAFSI, T., F. SÉGUIN et J.-M. TOULOUSE. La stratégie des organisations: une synthèse, 2e éd., Montréal, Éditions Transcontinental, 2003, p754.

² Céline BAREIL, Opcit. p03.

³ Lakhdar Sekiou, Blondin et Jean Marie Peretti. La gestion des ressources humaines. 2eme éd, éd de Boeck, p647. (Version électronique)

résistances sont souvent d'origine émotionnelle donc relativement constantes dans les manifestations. Mais quelles sont ces manifestations ?

Elles peuvent être¹:

- ✗ Individuelles : isolée et ne concernant qu'une personne.
- ✗ Collectives : concernant le groupe entier auquel s'applique le changement.
- ✗ Actives (explicites) : caractérisées par une ou des actions contraires au changement et se manifestant par des refus, des critiques, des plaintes, le blocage partiel de l'information et le refus de formation, l'absentéisme, la croissance de l'activité syndicale, les accidents du travail et le roulement de la main-d'œuvre voire des sabotages.
- ✗ Passives (implicites): exprimées par des gestes d'opposition plus subtils et moins directs comme le statu quo, la lenteur dans l'exécution des nouvelles tâches et l'oubli des nouvelles responsabilités, les conflits de travail, les rumeurs et le ralentissement.

1.4. Quand se manifeste-t-elle ?

La résistance au changement ne touche pas uniquement certains salariés, mais la collectivité en général qui fait face à des changements profonds et fondamentaux qui affectent l'esprit même, la pensée des gens et la façon de concevoir les choses. Il ne s'agit pas uniquement de changements technologiques soudains ; ce sont plutôt des changements qui accompagnent l'histoire et qui ne se mesurent pas à la journée ou au mois.²

1.5. A quel degré se manifeste-t-elle ?

La résistance au changement peut revêtir une dimension à la fois émotionnelle et rationnelle selon que les salariés participent au changement ou le subissent. Le degré d'adhésion des salariés à un projet valable ne peut être ni défini ni automatique. Au

¹ Shimon L. DOLAN, Eric GOSSSELIN, Jules CARRIERE Psychologie du travail et comportement organisationnel. 3e édition, Ed. Gaétan Morin, 2007. p181. (Version électronique).

² Lakhdar Sekiou et autres, Opcit. p647.

contraire, toute initiative de changement d'importance génère une résistance ouverte ou cachée.¹

2. Pourquoi les gens résistent au changement ?

Les causes de résistances sont multiples. Nous citerons les quatre que l'on rencontre le plus fréquemment :

- La peur de l'inconnu

Ceci semble être la première raison apparente de la résistance au changement. Certains peuvent aller jusqu'à refuser une promotion par peur de l'inconnu.

- La crainte de perdre ce que l'on possède

Lorsque l'on travaille dans une entreprise, on gagne un certain statut, un certain pouvoir ou encore d'autres éléments qui deviennent importants pour nous. Ce phénomène de crainte est encore plus présent lorsque les personnes sont dans l'organisation depuis longtemps. Et c'est pour cela que bien souvent lors d'un changement ce sont les personnes les plus âgées qui résistent davantage face à un changement.

- La remise en cause des compétences

On peut faire face à une situation de changement où les employés vont se sentir incompetents vis-à-vis des exigences de leurs nouvelles fonctions et vont de fait exprimer leur mécontentement.

- La préférence pour la stabilité

Les êtres humains en général recherchent la stabilité et la prévisibilité. Ils souhaitent pouvoir prédire à tout moment ce qui va se produire dans leur environnement. Faire la même chose tous les jours apporte une sorte de sécurité à la majorité des individus. Changer cette stabilité tant au niveau relationnel qu'au niveau des tâches à accomplir entraîne souvent de l'anxiété et du stress qui deviendront source de résistance².

¹ Lakhdar Sekiou et autres, Opcit. p647.

² Ludovic BOUVIER, « La conduite du changement ». In Psycactu, janvier 2008, N°04, p05.

Chapitre III : La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

Côté, Bélanger et Jacques désignent deux causes aux résistances au changement: soit les personnes ne sont pas convaincues de la nécessité de changer, soit elles ne sont pas d'accord avec la manière dont le changement est effectué¹.

Buchanan et Huczynski reprennent la classification de Bedeain qui relève quatre causes communes de résistance au changement²:

- **L'intérêt:** la perte de pouvoir, de respect, d'arrangements et avantages obtenus avec beaucoup de temps et d'efforts... peut entraîner des résistances au changement;
- **L'incompréhension et le manque de confiance:** le manque d'informations et de confiance des décideurs envers leurs employés peut engendrer des résistances;
- **Les évaluations contradictoires:** les différences dans les perceptions du changement et l'organisation peuvent être sources de résistances, a fortiori si elles s'accompagnent d'un manque d'informations;
- **La faible tolérance pour le changement:** l'anxiété et les appréhensions liées à la difficulté de gérer l'incertitude générée par le changement peuvent amener les individus à s'opposer à des changements potentiellement bénéfiques.

D'autre part, Dolan et Lamoureux emploient le terme "force" pour désigner les résistances et distinguent quatre types de résistance au changement:

- **Les objections logiques et rationnelles:** le temps requis pour s'adapter, l'effort demandé pour un nouvel apprentissage, les coûts du changement...
- **Les causes d'ordre psychologique et émotif:** la peur de l'inconnu, le manque de confiance dans les intervenants, la peur de la perte d'autonomie...
- **Les facteurs d'ordre sociologique:** les oppositions aux valeurs du groupe, le désir de conserver ses relations interpersonnelles, la perte de pouvoir pour les syndicats...
- **Les facteurs d'ordre structurel et conjoncturel:** les conditions de travail, le fonctionnement de l'entreprise, la façon d'introduire le changement.

L'individu résiste au changement pour de nombreuses raisons. Ses réactions négatives à l'égard du changement s'expliquent par le fait qu'il doit quitter la zone de confort et s'aventurer vers de nouvelles avenues, souvent empreintes d'incertitude. Il doit s'adapter au nouveau contexte, à de nouvelles tâches et responsabilités, apprendre de

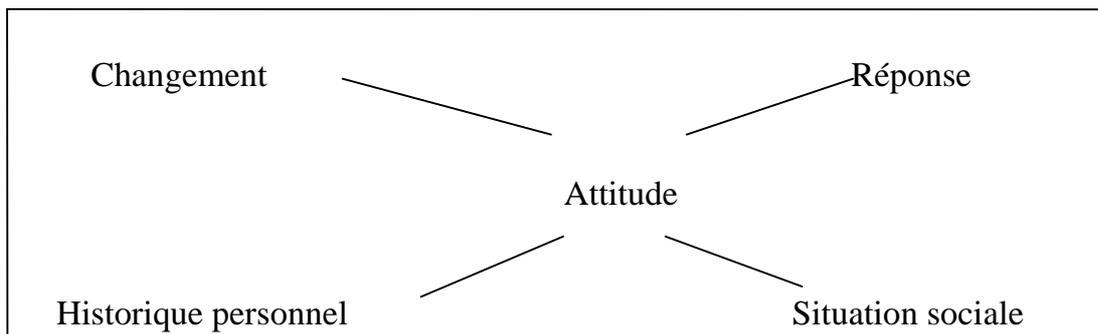
¹ Laurence Leruse, Isabelle Di Martino. Le stress au travail facteur de risque. SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Mai 2004, p82.

² Ibid. p82.

nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes et surtout, abandonner ses habitudes qui faisaient partie de son quotidien¹.

2.1. Tableau en X de Roethlisberger² :

Fritz Roethlisberger, qui a mené les études Hawthorne, croyait que chaque situation de changement est interprétée par une personne selon ses attitudes. Il a établi le tableau de l'interaction entre le changement et les attitudes dans ce qui est appelé le tableau en X de Roethlisberger. (figure01)



Selon ce tableau, les attitudes jouent un rôle principal pour déterminer la réponse d'une personne au changement. Le concept clé est celui de l'avantage psychologique. Les gens ne résistent pas automatiquement à tous les changements. Vous ne résisteriez probablement pas à une augmentation généreuse bien que vous puissiez résister à une promotion si elle implique l'exil de votre famille durant une période difficile.

La réponse ou bien la réaction de la personne face au changement peut être tributaire de son attitude, de sa façon de réagir face aux changements et à l'incertitude que ceux-ci créent, de son historique personnel, de sa situation sociale (des circonstances familiales, économiques, sa vie émotionnelle à la maison, son humeur...etc.) qui peuvent affecter son comportement au travail et rendre la personne anxieuse et résistante face à ce changement.

2.2. Les causes individuelles:

Sous les causes individuelles, de loin les plus fouillées, plusieurs auteurs identifient le destinataire lui-même, coupable de sa résistance, dont les causes sont à la fois conscientes ou inconscientes. Selon la perspective psychanalytique, les mécanismes de

¹ Céline BAREIL, *Opcit.*, p05.

² Donna Broach. Gérer le changement. Éd OPTIMIST, 2001, p15. (Version électronique)

Chapitre III : La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

défense, souvent inconscients, servent à neutraliser l'anxiété qui menace un individu lorsqu'il est la proie d'un conflit entre les exigences qui découlent de ses propres besoins et celles qui relèvent de la nouvelle réalité extérieure qui est le changement. Six mécanismes de défense jouent alors un rôle primordial pour bloquer ou entraver un changement dans les organisations : le refoulement, la régression, la projection, l'identification, la formation réactionnelle et le déni de la réalité. D'autres auteurs font ressortir les traits de personnalité faisant référence à la stabilité ou à la préférence pour le statu quo. Les caractéristiques socio-démographiques peuvent aussi jouer un rôle quand on pense aux personnes plus âgées qui résistent aux nouveautés ou celles qui par leur expérience passée, ont appris à se méfier des changements à la mode. Parmi d'autres caractéristiques individuelles, Alain, M retient le manque de motivation, d'habileté et l'incapacité, les habitudes de vie, la perception sélective et la préférence pour la stabilité.¹

Lewin explique la naissance de résistances: ces forces prennent leur source chez les individus, du fait de l'incertitude et de l'anxiété suscitée par la situation nouvelle, ou encore du risque perçu de la perte d'avantages, de privilèges, ou d'éléments de statut.²

Un changement va être générateur d'anxiété pour un individu qui :

Se sent remis en cause et en rupture ;

Perd ses point de repères antérieurs (spatiaux, temporels, comportementaux, relationnels)

S'interroge sur soi, son devenir, sa qualification³

Kotter et Schlesinger ont tenté d'identifier une combinaison de quatre raisons classiques qui expliquent l'attitude de résistance d'un individu. Ils relèvent premièrement, un « intérêt individuel lié à l'esprit de clocher » où l'individu se concentre sur son propre intérêt et non pas sur l'intérêt de l'ensemble de l'organisation.

¹ Céline BAREIL, Opcit., p05.

² BAYAD MOHAMED, SCHMITT CHRISTOPHE. GRH et changement organisationnel. Article diffusé par les Maîtres de Conférences, Equipe de Recherche sur les Processus Innovatifs, Cedex, P227.

³ M, Christan MEYSSONNIER, Marie Paule LEROY. La formation : un levier de la conduite du changement. Mémoire en vue d'obtention d'un Mastère(MS) spécialisé en Marketing Management par la qualité, 2004-2005, p14.

Chapitre III : La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

Deuxièmement, le manque de confiance et la méconnaissance des intentions du changement, largement influencés par leur expérience passée du changement, poussent également les individus à résister. Troisièmement, ils notent une faible tolérance au changement des gens, par peur de ne pas être capables de développer les compétences et les comportements nouveaux attendus. Quatrièmement, il semble que les gens résistent parce qu'ils évaluent le processus de changement différemment de leurs managers ou des initiateurs du projet.

Brenot et Tuvée catégorisent les origines des résistances individuelles autour de plusieurs thèmes clés :

- Le niveau de connaissances, d'éducation et par là, l'ouverture d'esprit.
- Les aptitudes au changement (volonté de connaissance, créativité, imagination) versus les fonctions routinières.
- Les raisons économiques
- Les attitudes, les préjugés, l'esprit de clocher.
- Les craintes et les conflits, les sentiments d'insécurité, de méfiance, de jalousie, de pouvoir interpersonnel, d'intérêt personnel.

Selon Kanter, les « récepteurs » résistent au changement pour des raisons sensées et prévisibles telles que :

La perte de contrôle qui met en exergue que trop de choses sont faites vers les gens et trop peu sont faites par eux.

La trop forte incertitude par manque d'information touchant aux étapes suivantes et aux actions futures.

Le manque d'information lorsque les décisions sont exposées sans préparation ni background.

Les coûts de confusion quand il y a trop de choses qui changent simultanément, de routines qui sont interrompues.

Le sentiment de perdre la face quand la nécessité de changer donne aux gens le sentiment qu'ils sont stupides par rapport à leurs actions passées, surtout envers leurs pairs¹.

¹ Alain VAS, Bénédicte VANDE VELDE, « La résistance au changement revisitée du top management a la base », Montpellier - 24-25-26 Mai 2000, p04

Chapitre III : La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

Ces quelques exemples présentent les causes multiples qui sont à l'origine de la résistance au changement des individus¹.

Selon Piderit, les quatre facteurs individuels de résistance au changement sont:

1. La recherche de routines: Facteur comportemental qui marque l'inclinaison des individus à rechercher et adopter des routines.
2. La réaction émotionnelle au changement imposé: Facteur affectif qui reflète le degré de stress et d'inconfort ressenti par l'individu face au changement.
3. L'attachement à une vision court-terme: Second facteur affectif qui révèle la réticence des individus à s'engager dans une démarche de changement sur le long terme parce qu'ils se focalisent uniquement sur les inconvénients apparaissant à court-terme lors du démarrage du processus de changement.
4. La rigidité cognitive: Facteur cognitif qui correspond à l'incapacité et au manque d'entrain des individus à s'adapter à de nouvelles situations.

Cette rigidité cognitive se traduit par une mauvaise compréhension du changement proposé.²

2.3. Les causes collectives ou culturelles :

Le groupe peut également résister au changement à cause de ses acquis. Notons par exemple le cas d'un groupe de destinataires qui a le sentiment de perdre des droits acquis et des privilèges: temps de pause, horaires, stationnements, espaces et territoires. Les effets du changement sur les réseaux informels et les relations sociales cohésives peuvent également provoquer des manifestations de résistance. Collerette, Delisle et Perron parlent de résistances liées au système social et incluent à ce propos, la conformité aux normes sociales établies dans un système, la cohérence du système, le maintien des intérêts et des droits acquis de même que le caractère sacré de certaines choses en termes de tabous, rituels, mœurs et éthique et finalement, le rejet de ce qui est étranger, pouvant être perçu comme menaçant pour le système. Alain retient la conformité aux normes, le degré de cohérence dans l'organisation, les intérêts et droits acquis et le rejet de ce qui est étranger.

¹ Alain VAS, Opcit, p04.

² Loubna TAHSSAIN. La résistance au changement par auto-persuasion: le cas de la mise en place d'un extranet. Thèse de Doctorat en science de Gestion, IAE d'Aix-en-Provence, CERGAM, Université Paul Cézanne Aix Marseille, 3 JUILLET 2010, LYON, p04.

Chapitre III : La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

De même, certaines variables culturelles Francesco et Gold, font en sorte que certaines cultures seraient plus ou moins réceptives au changement, pour eux les variables culturelles peuvent causer la résistance au changement, de même que les dimensions collectivistes, associées aux valeurs, aux rites et à l'histoire de l'organisation. Plus le changement a des implications fortes sur ces facteurs, plus la résistance risque d'être élevée. Une fois encore, les dimensions culturelles ne peuvent être facilement modifiées par la gestion; elles peuvent toutefois être reconnues dans l'application de solutions¹.

Les normes, les rites et les stéréotypes sont des causes collectives de résistance, elles forment un système de valeurs qui va déterminer pour les membres d'un groupe ce qui est bien ou non, au niveau des attitudes et des comportements. Elles développent les comportements corporatistes et catégoriels.²

2.4. Les causes politiques :

Un destinataire peut résister au changement à cause de pressions politiques, de personnes influentes auxquelles il a confiance ou pour soutenir une cause. Les forces syndicales qui militent contre l'idée d'un changement ne sont pas sans provoquer de la résistance au changement tant chez les militants que chez les membres. Les employés et les cadres peuvent résister à cause de coalitions dominantes et influentes qui leur soumettent leurs idées. La perte de pouvoir et d'influence font souvent en sorte de créer de la résistance chez un destinataire qui a le plus à perdre. Par exemple, un destinataire incertain de conserver son emploi peut émettre des comportements de résistance. Un cadre qui estime qu'il va perdre son équipe lors d'une décentralisation de son service peut sembler résister. Ces pertes de pouvoir, d'autorité et de ressources humaines, financières et de responsabilités peuvent entraîner chez certains gestionnaires, de luttes impitoyables pour conserver le statu quo³.

Les enjeux de pouvoir peuvent donc être un élément clé dans la résistance au changement. En effet, le changement tend à menacer le pouvoir déjà obtenu par une certaine partie de la hiérarchie et se présente comme une opportunité pour les plus démunis d'acquérir davantage de pouvoir au sein de l'entreprise.

¹ Céline BAREIL, Opcit., p07.

² M, Christan MEYSSONNIER, Opcit. p14.

³ Céline BAREIL, Opcit. p08.

2.4. Les causes liées à la mise en œuvre du changement:

On dit souvent : « les gens ne résistent pas au changement mais davantage à la façon dont il est implanté ». Les causes liées à une mise en œuvre du changement déficiente constituent très souvent la cause majeure des échecs, dus aux résistances. Les conditions à créer au sein de l'organisation pour réussir la démarche de transformation (l'on pense ici aux conditions liées à l'orientation, la sensibilisation, l'habilitation, expliquées par Rondeau, lorsque absentes, peuvent mener le destinataire à résister au changement. S'il n'est pas bien préparé, s'il n'accepte pas le changement, il résistera. Malheureusement, les organisations ne suivent pas toutes ces prescriptions et c'est souvent ce qui engendre de la résistance au changement.

Comme l'indique Rondeau, «le succès d'une transformation n'est pas qu'une question de disposition positive des acteurs concernés, il faut aussi développer les capacités individuelles et organisationnelles nécessaires à sa réalisation. L'habilitation permet d'équiper les acteurs pour réaliser le changement ». Si par exemple, les employés ne sont pas formés adéquatement et au bon moment, n'ont pas l'encadrement requis, ni les ressources et le pouvoir nécessaires et qu'en plus, leur rendement n'est pas mesuré, ils risquent bien de se conforter dans leurs anciennes habitudes, ce qui sera évalué comme étant de la résistance au changement. Les gens peuvent aussi résister pour élever leur voix contre l'absence de consultation et d'implication¹.

Les destinataires résisteront parce que le changement leur est imposé. Plusieurs études en technologies de l'information sont fortement teintées par ces variables concernant la participation et la consultation. Les individus peuvent résister tout simplement parce qu'ils manquent d'informations ou qu'ils n'ont pas été consultés. Ils peuvent évaluer qu'une stratégie de changement est inappropriée dans un contexte donné. Par exemple, certaines approches comme le modèle hiérarchique ou le modèle structurel peuvent être jugées inadéquates dans la mise en œuvre du changement. En bref, Collerette, Delisle et Perron retiennent les dimensions suivantes : le respect des personnes et des compétences, le temps et les moyens fournis pour s'adapter au changement et la crédibilité de l'agent².

¹ Franck MUTEL. La résistance au changement, une affaire de motivation ?. Mémoire en vue d'obtention d'un Master II pro métiers de la formation, septembre 2012, p35.

² Franck MUTEL, Opcit, p35.

2.5. Les causes liées au système organisationnel :

La résistance au changement peut aussi provenir du système organisationnel, lui-même inerte et peu réceptif au changement. Dès lors, le destinataire perçoit l'inertie et les difficultés de l'organisation à s'y adapter; ce qui engendre de la résistance. Ces déterminants ont été étudiés par Rondeau comme étant l'inertie, l'absence de pression de l'environnement et par Hafsi et Demers, par les déterminants de la capacité à changer : contexte, structure, culture, potentiel humain, leadership. La lecture organisationnelle que se fait le destinataire au sujet de la capacité à changer de l'organisation lui indique la probabilité de succès de l'intégration du changement dans l'organisation. Il évalue cette probabilité avant de prendre une décision éclairée au sujet de sa réponse, positive ou non, dans le cas de la résistance. Par exemple, si un changement s'oppose aux valeurs des sous-groupes en place comme c'est le cas lors d'une fusion ou d'une réorganisation, il risque d'augmenter la résistance des acteurs. Le destinataire a foi aux valeurs passées et réagit à la perte des valeurs organisationnelles auxquelles il croyait lorsqu'il a été embauché. En ce sens, les rites, rituels, normes, langage sont des manifestations de l'intégration interne et lorsqu'ils sont affectés par un changement, ils risquent de perturber l'équilibre établi et de provoquer de la résistance¹.

2.6. Les causes liées au changement lui-même :

Finalement, le destinataire résiste parce que le changement annoncé est complexe, peu légitimé par l'organisation et en opposition avec les valeurs du milieu. En fait, le changement ne fait pas de sens. Le type de changement ou de transformation, souvent radical, évoque des réactions souvent extrêmes de la part du destinataire qui remettent en cause le changement. Récemment, Abrahamson a distingué le postulat traditionnel de la « Résistance au changement » de la « résistance du changement ». Il signifie par là qu'il y a actuellement une tendance trop marquée dans la pratique pour ce qu'il appelle «la destruction créative » ou le changement radical et « le syndrome du changement répétitif ». Les changements accélérés des dernières années ont fait en sorte que les gens ne résistent plus au changement mais résistent à la multitude des

¹ Céline BAREIL, *Opcit.* p09.

Chapitre III : La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

changements qui s'abattent constamment sur eux. Il dénonce ces changements qui ne font que causer résistance, anxiété et cynisme¹.

✓ Causes particulières de la résistance au changement :²

Causes logiques et rationnelles	Causes sociologiques	Causes structurelles et conjoncturelles	Causes psychologiques et émotionnelles
<p><i>Des doutes sur la faisabilité du changement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -doute sur le temps disponible pour se concerter avec l'équipe -doute sur ses compétences pédagogiques ou sur celles qu'on pourra développer -doute sur le degré de participation que l'on pourra se donner -doute sur la capacité à investir une bonne dose d'énergie supplémentaire pour y arriver -doute sur l'acquisition de nouvelles ressources humaines, matérielles et financières en période de décroissance <p><i>Une mauvaise compréhension du changement</i></p> <p><i>Une absence de gains immédiats</i></p>	<p><i>Une perte de pouvoir</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -redistribution des tâches, des postes, transformation des structures -partage de certaines responsabilités avec les personnes, ressources, le personnel enseignant -modification de la tâche <p><i>Une opposition aux valeurs, normes, rites du groupe</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -situation où le changement est imposé sans sensibilisation <p><i>Les structures bureaucratiques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -organisation trop structurée -gestion fortement bureaucratisée 	<p><i>Le climat organisationnel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -leadership autoritaire -relations interpersonnelles tendues -insatisfaction des différents personnels -attitude de méfiance entre les différents personnels -communication déficiente <p><i>Le mode d'introduire du changement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -opposition si le changement est imposé de l'extérieur sans consultation des personnes concernées -implication de nouvelles approches pédagogiques 	<p><i>Une personnalité peu tolérante face au changement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -anxiété importante qui rend soit hostile et défensif, soit apathique <p><i>La peur de l'inconnu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -peur de la nouveauté -crainte d'échouer, de faire preuve d'incompétence -incertitude quant aux résultats qui pousse à favoriser des mesures traditionnelles <p><i>Les habitudes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -élaboration de nouvelles stratégies et de nouvelles habitudes de travail qui exigent des efforts de réflexion et d'adaptation importants <p><i>Une méfiance à l'égard des personnes associées au changement</i></p> <p><i>La peur d'une perte d'autonomie et d'indépendance</i></p>

¹ Céline BAREIL, Opcit. p09.

² Louise LAFORTUNE, Colette DEAUDELIN. Accompagnement socioconstructiviste pour s'approprier une réforme en éducation. Ed le DELTA, Québec, 2001, p81. (Version électronique).

-aucune garantie de compensations de mesures incitatives			
--	--	--	--

3. Les niveaux de la résistance au changement¹ :

Rick Maurer offre une grille de lecture à la fois simple et puissante pour mieux appréhender les comportements de résistance au changement. Pour lui, la résistance au changement relève de trois niveaux. Ces niveaux sont classés dans un ordre croissant de difficulté, le niveau 1 représentant la résistance la plus facile à lever :

3.1. Le niveau de l'information :

Le collaborateur ne comprend pas la finalité du changement en cours. Il manque d'informations. Que pouvez-vous observer ? Le collaborateur ne sait pas reformuler avec ses mots le « pourquoi » du changement, cela ne fait pas sens pour lui. Il manque d'information ou n'a pas eu suffisamment de temps pour assimiler les présentations successives et se les approprier.

3.2. Le niveau des émotions :

Le collaborateur a intellectuellement compris le changement, mais il exprime des résistances de l'ordre des émotions. Que pouvez-vous entendre ? « Je n'aime pas ce changement, ça ne me plait pas, je ne me sens pas à l'aise avec cette réorganisation ». Parmi les causes possibles de cette résistance, le collaborateur a des difficultés à absorber les changements successifs, il se sent incompetent, seul face au changement. Il a besoin d'être rassuré dans ses capacités à vivre une transition.

3.3. Le niveau de la confiance :

Le collaborateur n'a plus confiance dans la capacité de son manager et/ou de l'entité à conduire le changement. Que pensez-vous entendre ? « J'y croirai quand ça sera fait ». Derrière cette défiance, il peut y avoir des expériences précédentes malheureuses, un choc de culture ou un heurt de valeurs du collaborateur.

¹ Véronique TROUPEL, « la conduite du changement ». In Capital Humain. Éd EDITO, novembre 2011, n°02, p02.

3. Les formes des résistances au changement :

Certains employeurs perçoivent la résistance au changement comme une manifestation de mauvaise volonté de la part des salariés. D'autres la voient comme une simple manifestation de l'instinct de suivre. L'introduction d'un changement dans une organisation risque d'entraîner de multiples modifications au travail, telles que les habitudes de travail, les procédures déjà établies, etc. la résistance devient un moyen de défense des salariés qui ajustent leur comportement vis-à-vis l'inconnu que représente le changement. Le comportement d'un salarié qui résiste prend des formes diverses : baisse de la production, baisse du moral, etc. On rencontre aussi des façons d'agir qui dénotent du négativisme chez les salariés face au changement ; telle que ¹:

- Opposer un silence de mort à toute proposition de changement ;
- Traiter le changement avec dédain ;
- Enterrer la proposition de changement par des « preuves » du coût élevé de l'impossibilité d'adaptation ;
- Demander de remettre à plus tard la décision d'introduire le changement ;
etc.

Gérard Dominique Carton dans son ouvrage intitulé « Eloge du changement », a tenté de catégoriser les formes de résistance. Il présente 4 formes principales de résistance : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage qu'il définit comme suit :

L'inertie consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes caractérisées par l'inertie laissent entendre qu'elles acceptent le changement, mais tentent d'en différer l'application. L'inertie est rationalisée en évoquant la prudence, en prétendant la nécessité de demander des avis objectifs.²

L'argumentation est la forme privilégiée de la résistance et constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. Un changement non argumenté n'est pas intégré. Il s'agit de la forme la plus productive et utile de résistance. L'argumentation

¹ Lakhdar Sekiou et autres, Opcit, p648.

² Christine Marsan. Réussir le changement. éd 1, éd Boeck, paris 2008, p105. (Version électronique).

Chapitre III : La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

peut se concevoir comme une négociation sur le fond et la forme du changement. Elle obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure.

La révolte survient lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. L'action syndicale, la demande de mutation, le recours à la hiérarchie, la grève, ..., sont autant d'exemples de résistance qui prennent la forme de révolte. La révolte est toujours précédée de menace notamment dans l'argumentation. Il y a la menace tactique (menace de démission) par laquelle on tente d'influencer la représentation que l'autre se fait de la réalité et du changement qu'il propose en évoquant des conséquences qui a priori ne font pas partie de son schéma de changement. Le principe de base du changement étant de produire de façon implicite ou explicite, une amélioration, la menace a pour objet de montrer que le changement risque non pas d'améliorer mais de dégrader la situation.

Le sabotage est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il prend souvent la forme d'excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement, d'embarrasser le promoteur du projet. Le sabotage est fonction de la relation hiérarchique et plus généralement du pouvoir qui lie l'individu au promoteur du changement. Il est le reflet d'une soumission apparente ou premier degré et d'une révolte au second degré¹.

¹ Christine Marsan, Opcit, p106.

Section2 : La résistance des salariés au changement technologique

1. Qu'est ce qu'un changement technologique ?

Les changements technologiques se sont multipliés, depuis les années 1980, dans l'univers du travail, qu'il s'agisse d'innovations imaginées spécifiquement pour l'entreprise ou issues de la société. Ces nouvelles technologies, en particulier les TIC, et les usages liés à Internet, bien qu'elles soient inégalement adoptées selon les organisations et les secteurs, déterminent un certain nombre d'évolutions pour le monde du travail.¹

Selon Peter Senge « la technologie n'apporte que des changements superficiels ». Il souligne l'importance de l'individu en dépit des moyens qu'il utilise. C'est ainsi que Jay Forester souligne que « le changement technologique ressemble plus ou moins à un processus de production : en investissant suffisamment d'argent et en affectant suffisamment d'hommes compétents dans un domaine où il existe déjà des bases solides, le progrès technologique qui est pratiquement garanti ».²

« Un changement technologique est l'introduction ou l'ajout de machineries, équipements ou appareils, ou leur modification, ayant pour effet d'abolir un ou plusieurs postes ou de modifier de façon significative l'exercice des tâches de la personne salariée ou les connaissances requises à la pratique habituelle du poste. »³

« Un changement technologique est un changement occasionné par l'introduction d'un nouvel équipement servant à la production de biens ou de services et ayant pour effet de modifier substantiellement les tâches confiées à une professionnelle ou un professionnel ou de causer une ou plusieurs abolitions de postes. »⁴

2. Les facteurs conduisant à la résistance au changement technologique:

¹ Aravis, « changement technologique majeur », In Quel travail dans 20 ans ?, démarche prospective 2010, p01.

² Salma Zone. Valeurs managériales, styles de direction et changement organisationnel. Mémoire en vue d'obtention de DEA en sciences de Gestion, Faculté des sciences Economiques et de Gestion Tunis, 2003, p33.

³ CSN, FSSS ET CHP. Convention collective intervenue entre le Comité patronal de négociation SSS et la Fédération de la santé et des services sociaux. Convention collective, 3 mai 2000, p181.

⁴ FPPC-CEQ ET CPNC. Entente intervenue entre la Fédération du personnel professionnel des Collèges et le Comité patronal de négociation des collègues. Convention collective, 1995, p56.

2.1. Les facteurs individuels :

Joshi, K, Rosen, L.D et Weil, M.M considèrent que la résistance aux TIC ne peut être expliquée que par des facteurs individuels. Ces caractéristiques telles que l'âge, le niveau d'éducation et l'anxiété envers la technologie, affectent la résistance des utilisateurs quant à l'adoption des TIC. Par exemple, lors de l'arrivée d'une technologie le salarié hésite d'utiliser l'outil afin d'éviter les erreurs, pour cela il préfère éviter tout objet technologique y compris les plus simples. Outre ces facteurs, Setzekorn, K et Yang, H.J considèrent que la maîtrise de l'outil informatique et la motivation influencent aussi la résistance des individus¹. Par exemple un utilisateur qui a le sentiment d'être capable d'utiliser l'outil informatique est plus disposé à l'accepter. Par ailleurs, le salarié ayant un niveau élevé de maîtrise de l'outil informatique réussit mieux de nouvelles tâches qui lui sont assignées que la personne avec un niveau de maîtrise plus bas.

2.2. Les facteurs technologiques :

A côté des facteurs individuels, d'autres recherches ont expliqué la résistance d'un point de vue technologique. En effet, selon Treister, N.W, le refus des TIC est déterminé par leur complexité d'utilisation c'est-à-dire que la technologie est perçue étant complexe et son utilisation nécessite des efforts pour l'apprendre. L'étude de Leonard, K.J avance que le manque des avantages offerts par les TIC diminue la qualité de travail des utilisateurs c'est-à-dire que l'avantage relatif tient au fait qu'une technologie est perçue comme offrant des avantages en termes de diminution d'inconvénients, d'un gain de temps ou d'efforts. Dans ce sens, le salarié n'utilise la technologie que s'il perçoit qu'elle est utile.

Bertier, M et Sohrabi, M.C et Meinert,D.B ont montré que la compatibilité de la technologie avec les besoins des utilisateurs ainsi que sa fiabilité affectent leur résistance vis-à-vis des TIC : si l'utilisation de la technologie n'est pas conforme avec les besoins des utilisateurs, ces derniers vont résister².

¹ Faouzi AYADI, Mouna DAOUD ELLEUCH. Les facteurs affectant la résistance des utilisateurs à l'adoption des TIC dans les établissements de santé privés. Thèse du Doctorat en Gestion des Entreprises, Unité de Recherche en Gestion des Entreprises (FSEG – Sfax), Tunisie, p02.

² Ibid. p02.

Chapitre III : La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

Ces différentes études ont expliqué la résistance soit par des facteurs individuels ou technologiques¹.

2.3. Les facteurs organisationnels :

D'autres auteurs tels que Peansupap, V, Walker, D et Adams, B se sont basés sur des facteurs organisationnels. Ces derniers regroupent d'une part le soutien de la haute direction, et d'autre part, la formation des utilisateurs. Par exemple les entreprises qui n'assurent pas des sessions de formation adéquates permettant d'initier les salariés à utiliser la technologie nouvellement introduite, risquent d'être confrontées à une résistance de la part de ses utilisateurs.

Elving, W.J.L stipule aussi qu'un manque de communication autour du projet technologique, entre les membres de l'organisation, constitue un facteur affectant leur résistance².

Dans un texte de Hirschheim et Newman, les auteurs ne présentent pas de modèle de développement de la résistance à l'implantation des TI, mais expliquent quelles en sont les causes. Ils regroupent ces causes, qu'ils décrivent comme étant nombreuses et complexes, en dix catégories primaires qui sont présentées dans ce tableau³:

-Causes de la résistance au changement technologique⁴-

Causes de résistance	Explication
Conservatisme inné	Réticence à changer le <i>statu quo</i>
Manque de sentiment de besoin	Les individus résistent, car ils ne sont pas convaincus des bienfaits du changement.
Incertitude	L'incertitude provoque la peur ou un sentiment de menace chez les individus.
Manque d'implication dans le changement	Les individus résistent, car ils ont été exclus du processus de décision.
Redistribution des ressources	L'implantation peut changer le contrôle de l'information (le partage de pouvoir).

¹ Faouzi AYADI, Mouna DAOUD ELLEUCH. Opcit. p02.

² Ibid. p02.

³ Tan Shan Li. La résistance à l'implantation des technologies de l'information et le conflit interpersonnel. Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise sciences (M. Sc.), Sciences en gestion (Technologies de l'information), Juillet 2007, p19.

⁴ Ibid. p19.

Chapitre III : La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

Invalidité organisationnelle	L'invalidité est définie comme étant une incompatibilité entre les fonctionnalités du SI et les caractéristiques de l'organisation, incluant sa structure.
Manque de soutien de la direction	Si la direction ne semble pas soutenir l'implantation du SI ou ne l'encourage pas, les employés auront plutôt de la difficulté à adopter le SI.
Qualité du SI déficiente	La résistance se manifeste plus souvent quand le SI n'est pas fiable ou rapide, n'est pas facile à utiliser, etc.
Caractéristiques personnelles du designer	Les membres de l'équipe de projet sont souvent perçus comme étant des gens trop « techniques » qui ne comprennent pas les besoins des utilisateurs.
Autres causes de la résistance	Ces autres causes peuvent inclure la formation, l'éducation, le style cognitif et toutes autres caractéristiques des utilisateurs ou du système

Un certain nombre de travaux ont été réalisés tels que les travaux de Gunia, N permettant de mettre en évidence trois types de facteurs que l'on peut classer selon une distinction relativement classique: *des facteurs individuels* (caractéristiques propres de l'utilisateur comme l'âge, le sexe, l'expérience professionnelle ou encore la charge de travail), *des facteurs organisationnels* (soutien du manager, soutien des collègues, communication/publicité interne) et *des facteurs techniques* (qualité technique, soutien technique, aisance informatique, besoin de formation). Parallèlement à ces différents facteurs, de très nombreux travaux en systèmes d'information ont tenté, à partir d'approches théoriques de la psychologie sociale, de modéliser le comportement de l'utilisateur et son utilisation. Le modèle d'acceptation des technologies développé par Davis, semble s'être imposé au cours de la dernière décennie, avec plus de 300 recherches publiées depuis 1990. Ce modèle, adapté de la théorie de l'action raisonnée, s'intéresse plus particulièrement *aux caractéristiques intrinsèques* de ces innovations et à leur niveau d'adéquation avec les besoins des utilisateurs pour expliquer le niveau d'utilisation. Il met en évidence deux variables explicatives de l'utilisation : *l'utilité perçue* définie comme «le degré avec lequel une personne pense que l'utilisation d'un système améliore sa performance au travail» et *la facilité*

Chapitre III : La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

d'utilisation définie comme «le degré auquel une personne pense que l'utilisation d'un système ne nécessite pas d'efforts». Selon ce modèle, l'utilité perçue apparaît comme une variable centrale influençant le niveau d'utilisation, celle-ci pouvant être expliquée par le niveau d'utilisation générale et par le niveau de satisfaction des acteurs¹.

3. Les conséquences de la résistance au changement technologique :

Les effets de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour une organisation. La résistance peut faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire. La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement. La résistance peut faire en sorte que le changement soit un mi-succès ou un échec. Outre ces dimensions liées au changement lui-même, la résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité. Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se détériore et les relations de travail se durcissent. Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle « gagnant/perdant ».

Pour sa part, le destinataire « résistant » éprouve du stress. Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur. Il est plus sujet à s'absenter et à des accidents de travail. Son niveau d'engagement affectif au travail diminue. Cela peut le mener vers l'épuisement ou la dépression.

Bref, les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement².

Le stress :

Lors de la mise en production de la nouvelle technologie, les salariés traversent souvent une période de stress.

En effet, ils doivent continuer à gérer leur activité quotidienne tout en assimilant le nouvel outil et les nouveaux procédés liés à celui-ci.³

¹ DEMISSY BENJAMIN. Les difficultés d'appropriation des NTIC par les acteurs de l'entreprise. Thèse du Doctorat en Sciences de Gestion, ISEOR – Université Louis Lumière Lyon 2. p906.

² Céline BAREIL, *Opcit*, p10.

³ Burdeau Romain. Management et déploiement des NTIC. Mémoire en vue d'obtention d'un master II M.S.C, université de Versailles, décembre 2007, p26.

Chapitre III : La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

Le stress, qui peut être renforcé par les conséquences des TIC : flexibilité, réactivité, tension sociale, etc. Les difficultés d'intégration ou le risque d'exclusion, liés au manque de formation, ou aux changements de culture entraînés par l'arrivée des TIC.¹

Face à ce changement, la personne devient fatiguée, cela lui demande énormément d'énergie pour garder la performance mental et physique, alors elle devient de plus en plus impatiente. En effet la pression et le stress accumulés au travail peuvent parfois pousser le salarié à penser qu'il serait préférable d'en arriver à des solutions extrêmes plutôt que de vivre des telles souffrances au travail. Récemment un cadre français qui travaillait au sein du groupe La Poste a mis fin à sa vie suite à une surcharge du travail parce qu'il cumulait deux postes à la direction de la communication sans qu'il soit accompagné d'une pédagogie, d'une formation ou d'une aide de la part des responsables.²

La réaction des utilisateurs vis-à-vis des TIC varie selon les postes occupés et la manière dont les TIC sont introduits. Les effets négatifs les plus répandus sont liés à la surinformation que les TIC ont amplifiée, et qui n'épargne pas l'administration. Elle engendre stress et sentiment d'urgence, en particulier pour les postes nécessitant un usage intensif de l'e-mail.³

La résistance au changement peut être cause ou conséquence. Cette attitude plus ou moins marquée d'opposition peut être le fruit d'un règlement de compte, d'une démotivation professionnelle. Cette résistance, comme l'agressivité par exemple, est aussi affaire d'appréciation subjective, selon sa propre volonté de vouloir modifier certains fonctionnements, l'importance que l'on accorde à tel ou tel projet, l'idée que l'on se fait de l'autre⁴.

¹ Denis Bérard. Impact des TIC sur le travail et son organisation. Cours dispensé à l'université de Montréal, avril 2002, p12.

² Salima Benhamou et Florence Chilaud «Quel est l'impact des TIC sur les conditions de travail dans la fonction publique? ». In La Note d'analyse n° 318 - janvier 2013, Paris, p05

³Ibid. p05.

⁴ Daniel Dicquemare, « La résistance au changement, produit d'un système et d'un individu ». In Les Cahiers de l'Actif - N°292/293.p82.

Chapitre III : La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

Abou Chahla présente les conséquences positives et négatives de la résistance dans les organisations¹ :

-Les conséquences de la résistance au changement chez les salariés-

Conséquences positives	Conséquences négatives
Créativité	Dégradation de la communication
Innovation	Faible motivation au travail
Adaptation	Faible satisfaction au travail
Apprentissage	Manque de coordination et de coopération
Meilleure compréhension des autres positions	Perte de productivité
Meilleure qualité des décisions	Absentéisme
Réduction du « groupthink »	Jeux politiques
Meilleure productivité	Perte de cohésion au sein du groupe
Stimulation du sentiment d'urgence et d'importance	Risque de démission de personnes clés

Il serait intéressant de sensibiliser les organisations aux conséquences causées par une situation de résistance car un changement mal géré engendre des pertes considérables pour l'organisation. Ces pertes ont été évoquées par Savall et Zardet et appelés «coûts cachés »*. Une évaluation de ces coûts cachés s'avère cruciale pour permettre d'une part de mesurer les incidences financières engendrées par la résistance; et d'autre part procurer aux responsables les informations nécessaires à la préparation des actions à mettre en œuvre pour pallier ce phénomène².

4. Les solutions permettant de surmonter la résistance au changement technologique :

4.1. Comment réduire la résistance au changement ?³

¹ Tan Shan Li. Opcit . p47.

² Loubna TAHSSAIN et autres, Opcit. p15.

³ Abderraouf BESBES. Facteurs explicatifs de l'échec des changements organisationnels. Mémoire en vue de l'obtention d'un diplôme national d'expertise comptable, faculté des sciences économiques et de gestion, Tunisie, 2006, p04.

*« Un coût est dit caché lorsqu'il n'apparaît pas explicitement dans les systèmes d'information de l'entreprise tels que le budget, la comptabilité générale et analytique ou les tableaux de bord usuels ».

Chapitre III : La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

Lewin propose une méthode qui consiste à gérer et à diriger soigneusement le changement à travers un processus qui s'applique en trois étapes : déverrouiller, modifier et reverrouiller.

4.1.1. Déverrouiller : c'est la première étape de la démarche. Il s'agit généralement, de réduire les forces qui perpétuent le comportement de l'organisation tel qu'il est.

4.1.2. Modifier : cette étape est celle qui consiste à faire passer l'organisation ou le département d'un comportement à un autre. Elle conduit à l'adoption de nouveaux comportements, valeurs et attitudes grâce à des changements introduits dans les structures et les procédures de l'organisation.

4.1.3. Reverrouiller : la dernière étape consiste à stabiliser le nouvel équilibre de l'organisation. Pour y parvenir il faut souvent recourir aux mécanismes de soutien qui consolident le nouvel état de l'organisation, notamment la culture, les normes, la politique et les structures organisationnelles¹.

4.2. Les moyens de lutte contre la résistance au changement :

Lancer un changement donne lieu à un réveil brutal des membres de l'organisation. Entourés par une stabilité et un épanouissement, ils s'interrogent sur l'intérêt de changer le statu quo. Face à cette situation, la résistance prend naissance. D'autant qu'elle prend de l'ampleur, la résistance devient un défi pour les managers. Faut-il alors s'armer d'outils efficaces pour gérer cette résistance².

Il s'agit donc en premier lieu d'analyser profondément les causes de cette résistance. En effet, la résolution d'un problème commence souvent par le comprendre, surmonter ses causes, analyser ses effets pour pouvoir énumérer les solutions possibles et éviter ultérieurement son déclenchement. Mais une fois que la réaction des destinataires

¹ Abderraouf BESBES, Opcit, p04.

² Salma Zone, Opcit., p35

Chapitre III : La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

implique une résistance, le dirigeant sera appelé à survivre une certaine approche consistant essentiellement à¹:

* Apprendre et faire apprendre : Il s'agit d'un réapprentissage des membres de nouveaux outils et de nouvelles méthodes.

* Eduquer et communiquer : La communication avec les individus et les groupes peut les aider à regarder et s'apercevoir de la logique du changement.

* Patienter : Tout au long du processus du changement et même lors de son implantation, les agents du changement doivent s'armer de patience face à la résistance.

*Gérer sa propre résistance : Le changement nécessite la collaboration de tous les membres de toute l'organisation en plus même de la résistance interne propre à chacun.

* Faire participer : C'est difficile de résister à une décision du changement alors qu'on y participe.

* Facilitation et support : Quand les employés sont anxieux et éprouvent de la peur, les conseils et thérapies ainsi que les nouvelles habiletés et les récompenses peuvent faciliter l'ajustement.

* Négociation : C'est une autre voix que les agents du changement utilisent pour diminuer la résistance. Quand un agent de changement a recours à la négociation pour éliminer la résistance, il peut rencontrer une personne ayant le pouvoir et qui adopte le chantage.

* Manipulation et coopération : La manipulation et la coopération ont l'avantage d'être non coûteuses et des approches faciles pour obtenir le support des adversaires mais on peut être voué à l'échec si la cible sera informé pour son utilisation, la crédibilité de l'agent du changement diminuera jusqu'à la limite zéro.

* Coercition : La coercition est la méthode rapide pour toute décision de changement afin de surmonter les crises des individus.

¹ Salma Zone, Opcit., p35.

Chapitre III : La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

* Récompenser : Pour se faire accepter, on a recours au système de récompenses une fois que le changement s'est initié, le confort est de rigueur.

Toutes les étapes précédentes permettent aux agents de changement d'atténuer le phénomène de résistance¹.

Les approches de gestion de la résistance, selon la perspective traditionnelle, ont largement cherché à trouver des moyens de surmonter, de vaincre et de limiter les risques d'apparition des résistances. Toutefois, elles ne se prononcent guère sur l'émergence ou la durée des manifestations de résistance. La plupart des auteurs parlent en effet de « surmonter et de limiter les résistances », comme s'il s'agissait de quelque chose d'essentiellement négatif.

Plusieurs stratégies envisagées consistent à expliquer les raisons du changement et à faire participer les employés à la mise en œuvre du changement. Dans le fond, elles réitèrent les idées des textes de Coch et French et de Lawrence. En effet, Coch et French proposaient dès 1947, à la suite des résultats de leur étude, que la façon la plus efficace de modifier ou de retirer complètement la résistance de groupe consistait à réunir le groupe, leur communiquer efficacement le besoin de changer et de stimuler leur participation dans la planification du changement. Ce à quoi Lawrence a répondu en 1969 qu'en fait, la participation n'était pas la seule réponse. On ne résiste pas seulement à l'aspect technique mais plutôt à l'aspect social du changement, à la façon dont il est introduit et au respect des employés.

D'ailleurs Lloyd en 2003, reprend cette idée du respect des employés. Lawrence conclut en fait que la nature de l'aspect technique ne détermine pas la présence ou l'absence de résistance autant que son aspect humain. Il propose d'influencer les attitudes des travailleurs par l'écoute de leurs réactions, l'utilisation d'un langage compréhensible et finalement, à s'attendre à avoir de la résistance dans tout changement.²

D'autres stratégies sont proposées par Hultman, qui a écrit un livre au sujet des résistances. Elles consistent à déterminer l'intensité et la source de la résistance (vérifier les faits), à implanter les stratégies appropriées et à évaluer les résultats. Les

¹ Salma Zone, Opcit., p36.

² Céline BAREIL, Opcit., p10.

Chapitre III : La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

façons les plus courantes pour surmonter la résistance au changement se regroupent sous différentes méthodes selon Kotter et Schlesinger: la formation, la communication, la participation et l'implication, la facilitation et le support, la négociation et la manipulation, dépendamment de trois facteurs : le rythme d'implantation, la position de l'acteur vis-à-vis de la personne résistante et le nombre d'individus impliqués dans le changement.

Kets de Vries et Miller ajoutent que le succès d'une intervention de changement dépend de la capacité des dirigeants à surmonter leurs propres résistances. Selon Kets de Vries et Miller, plusieurs techniques psychothérapeutiques peuvent être employées pour comprendre les déterminants cachés, tels que la confrontation, la clarification et l'interprétation.

La gamme des choix est donc large en termes de comportements à adopter à l'égard de la résistance au changement. Selon Collerette, Delisle et Perron, elle peut aller du respect intégral des résistances, ce qui signifie le retrait pur et simple du projet de changement pour par exemple, le proposer à nouveau à un moment plus opportun. On peut également ignorer totalement les résistances, ce qui signifie l'imposition, en passant par toute une série d'actions plus ou moins radicales. Entre les deux, il y a les stratégies de diminution ou d'élimination des résistances. Parfois, on privilégie de tolérer les manifestations de résistance.

La plupart des «prescriptions » réfèrent à la stratégie consistant à diminuer les résistances au changement. En tant qu'obstacle au changement, Lewin suggère trois solutions tout en privilégiant la seconde: briser les résistances en augmentant la puissance des forces propulsives (salaire, prime, avantages, etc.), diminuer l'intensité des forces restrictives (climat de facilitation, discussions, etc.) ou les deux à la fois.

Plusieurs auteurs interprètent la résistance comme un signe de quelque chose qui ne va pas. Ils incitent les gestionnaires à comprendre ses origines, plutôt que d'essayer de les surmonter. Cette approche analytique propose l'empathie et les communications comme outils d'intervention privilégiés. Alain propose quatre axes de la gestion des résistances au changement que sont la communication, la compréhension, la facilitation et la responsabilisation¹.

¹ Céline BAREIL, Opcit., p10.

Chapitre III : La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

Finalement, les actions de gestions traditionnelles telles que communiquer, maintenir une vision, comprendre la résistance, écouter, expliquer le besoin de changer, motiver les employés, obtenir l'engagement, demeurer calme, impliquer le personnel sont aussi prescrites pour transformer la résistance ou la surmonter. Le gestionnaire international quant à lui, doit être en mesure d'évaluer chacune des composantes culturelles propices à la résistance : distance du pouvoir (faible ou élevée), individualisme vs collectivisme, tolérance à l'ambiguïté élevée ou faible. Suite à ces constats, il peut adapter ses stratégies en fonction des différences culturelles, des traditions et des habitudes.

Quant aux causes politiques, elles peuvent être adressées par une cartographie détaillée des acteurs. De quel côté penche la masse critique dans l'organisation? Quelle position ont les leaders d'opinion? La coalition dominante? Quelle est la position des différents groupes de destinataires? Sont-ils des supporteurs actifs, passifs, ambivalents, opposants passifs, actifs ou indifférents? Une telle analyse permettra au gestionnaire ou à l'équipe de projet de mieux diriger leurs énergies. S'agit-il de protéger la situation? Ou d'obtenir une acceptation graduelle et une certaine tolérance? Ou d'être vigilant? Ou de confronter?

Cette manière de regarder les résistances véhicule plusieurs convictions implicites. Cette perspective traditionnelle postule que si les raisons qui expliquent les résistances sont connues et si la bonne approche est employée, ces résistances seront toujours évitées ou surmontées. En fait, elle induit de nombreux gestionnaires à croire qu'il existe une seule façon de gérer le changement, un «*one best way*», qui permet de vaincre inévitablement les résistances.

De telles propositions d'interventions traduisent une conception de la résistance assez réductrice, essentiellement appréhendée comme un dysfonctionnement symptomatique ou un phénomène pathologique et vécu comme une perturbation de l'organisation, écrit Visinand « Cette conception est en effet simpliste compte tenu du fait qu'il ne s'agit pas seulement de connaître les raisons qui entraînent l'émergence de la résistance et d'y appliquer une approche prescrite pour conclure que ces résistances seront évitées ou surmontées ». Bref, comme le soulignent Collerette, Delisle et Perron, la résistance « constitue souvent le compagnon paradoxal de l'agent de

Chapitre III : La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

changement, et celui-ci doit s'attendre à devoir fréquenter ce compagnon aussi longtemps qu'il sera porteur de changement »¹

Selon D. Pemartin, il existe différents moyens permanents de lutte contre la résistance au changement : la formation, la promotion, l'information et l'institutionnalisation du changement.

1) **La formation** : selon Pemartin, le manque de connaissances accentue le sentiment d'inconnu, d'impuissance face à certaines situations. Par ailleurs, l'exercice d'une activité trop limitative s'accompagne, souvent, d'une perte de compétences. Ce phénomène semble être une conséquence inévitable et qui devrait être combattue énergiquement. A contrario, l'apport de connaissances nouvelles s'accompagne souvent de la volonté de les appliquer par la suite. Ainsi, il est particulièrement fréquent de constater que les salariés reviennent de stages de formation continue avec le désir d'utiliser les apports qui leur ont été faits. La formation apparaît donc, indispensable, car si l'entreprise ne permet pas aux individus d'actualiser leurs connaissances, alors elle accepte l'idée de son déclin futur, imputable à un niveau moyen insuffisant de culture industrielle des salariés. Sinon, des changements, mêmes minimes, seraient perçus comme non envisageables par la majorité des salariés. La formation continue apparaît, encore, comme une stratégie essentielle dans la recherche du changement. Elle peut être au service du salarié pour lui permettre de suivre l'évolution technologique dans sa spécialité. Enfin, elle ne doit pas se contenter de suivre le changement. Elle se doit de provoquer chez les individus des évolutions qui puissent être à l'origine de changements dans le cadre du travail².

Toute mutation de technologie peut être angoissante. C'est pourquoi il sera nécessaire d'implanter, en complément au plan de communication, un **plan de formation personnalisé** et structuré en lien avec le changement implanté. Le temps alloué à la formation doit être réaliste et de durée suffisante. Conséquences d'une

¹ Céline BAREIL, *opcit.*, p11.

² Delphine Parenti. Le nouveau code des marchés publics, une réforme suscitant une résistance au changement. Mémoire en vue d'obtention d'un Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisés (DESS) en Management du secteur public université Lumière Lyon 2, 10 septembre 2004, p64.

formation négligée : les employés se sentent autant dépourvus de moyens qu'au moment de l'annonce du changement, ils ne possèdent pas les compétences recherchées pour contribuer à l'atteinte des résultats. On peut donc prévoir une perte de productivité due à la démobilisation. Prendre le temps de bien former et informer un employé, c'est aussi lui témoigner que son rôle est essentiel au succès du changement¹.

- 2) **La promotion** : c'est aussi un moyen efficace pour lutter contre la résistance au changement, dans la mesure où il devrait avoir pour effet d'améliorer le degré d'engagement de l'employé (participation, créativité, implication, etc.). En effet, les personnels demandent d'obtenir des bénéfices en échange de leur participation, de leur implication, de leur créativité. Il est évident que les salariés seront d'autant plus novateurs qu'ils en retireront des avantages².
- 3) **L'information**: celle-ci ne doit pas être ponctuelle et limitée au moment du changement. Elle devrait faire partie des actions continues qu'une organisation responsable se doit de développer. A la limite d'ailleurs, quand cet objectif constant n'est pas poursuivi, une information que l'on développe à un moment donné, pour une raison particulière, pourrait aller à l'encontre du but recherché. Cette information pourrait réveiller la méfiance des employés en se demandant pourquoi la direction change d'attitude. Elle pourrait augmenter les remarques acerbes du genre : « Ils ne nous informent que lorsqu'ils ont besoin de nous..».³
- 4) **L'institutionnalisation du changement** : institutionnaliser le changement correspond à saisir le changement comme un état mais non un moment. C'est dire que le changement devrait faire partie de la vie de tous les jours. En effet, un problème n'est jamais totalement résolu, il l'est momentanément et partiellement ce qui impliquera des réaménagements futurs. De plus, c'est par cette « institutionnalisation » du changement que l'on évitera d'être confronté à des évolutions trop brutales qui ne pourraient que susciter l'opposition⁴.

¹ Chantal Teasdale, « Accepter un changement technologique: pourquoi et comment? ». In le quotidien La Presse CRHA, Québec, le 3 février 2001, p02.

² Delphine Parenti, Opcit. p64.

³ Ibid. p64.

⁴ Ibid. p65.

5) **La communication** : pour mobiliser les acteurs visés directement et indirectement, l'organisation devra se doter *d'un plan de communication continue*. Mais qui dit communication ne dit pas jouer du violon. Il faut donner l'heure juste, utiliser un vocabulaire adapté à la population concernée et répondre à toutes les questions. La création de groupes de discussion peut aussi aider à court-circuiter les attitudes négatives en dispersant les employés les plus négatifs pour qu'ils côtoient les personnes les plus ouvertes au changement. La résistance sera grandement réduite¹.

Pour que la stratégie du changement se réalise, il faut s'engager dans un processus de communication avec les employés où cette stratégie leur sera exposée de façon à ce qu'ils se l'approprient et qu'en bout de ligne, ils la considèrent comme leur stratégie pour ce faire, chaque étape du changement doit être communiquée le plus possible afin de réduire la résistance et la peur du personnel.

Le leader du changement doit favoriser la communication dans les deux sens : du haut vers le bas et du bas vers le haut. Une communication ouverte fréquente et dans les deux sens est nécessaire dans la gestion du changement. Il est recommandé :

- De donner constamment des informations sur le changement.
- D'identifier les secteurs de l'entreprise qui ne changeront pas.
- D'entraîner les employés à surmonter les difficultés liés au changement².

Lorsque le manager détecte une résistance au changement et la considère comme un obstacle au fonctionnement global, plusieurs stratégies ont été énoncées, dont l'éducation et la communication, la participation, l'aide et le soutien, la négociation, la manipulation et la cooptation ou encore la coercition :³

¹ Chantal Teasdale, Opcit., p02.

² Sephen Robbin, David Decenzo. Management : la gestion du changement. p07

³ Ibid. p07.

Chapitre III : La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

-Les stratégies permettant de surmonter la résistance au changement-¹

Technique	Utilisation	Avantage	Inconvénient
Education et communication	Lorsque la résistance est due à une désinformation	Efface les malentendus	Peu efficace en cas de manque de confiance et de crédibilité
Participation	Lorsque les résistants sont assez compétents pour apporter leur contribution	Accroît l'implication et l'acceptation	Prend beaucoup de temps et mène éventuellement à une solution médiocre
Aide et soutien	Lorsque les résistants sont victimes de craintes et d'angoisses	Peut faciliter certaines adaptations	Coute cher et ne garantit pas une réussite
Négociation et entente	Lorsque la résistance est l'œuvre d'un groupe puissant	Peut permettre d'acheter des engagements	Peut coûter cher et offre à d'autres la possibilité d'exercer des pressions
Manipulation et cooptation	Lorsque l'appui d'un groupe puissant est nécessaire	Peu coûteuse, faciliter de s'assurer un soutien	Risque d'échec et de perte de crédibilité de l'agent de changement
Coercition	Lorsque l'appui d'un groupe puissant est nécessaire	Peu coûteuse, faciliter de s'assurer un soutien	Éventuellement illégale et peut nuire à la crédibilité de l'agent du changement

¹ Stephen Robbin, David Decenzo, Opcit, p11.

Partie pratique

Chapitre IV

Etude de terrain

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil :

1. Historique de l'entreprise :

Cevital est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA. Elle a été créée en Mai 1998. Elle est implantée à l'extrême –Est du port de Bejaia. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. CEITAL Food est passé de 500 salariés en 1999 à 3996 salariés en 2008.

2. Situation géographique :

A l'arrière port de Béjaia à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

• **A Béjaia :**

Nous avons entrepris la construction des installations suivantes:

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

• **A El Kseur :**

Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe Cevital dans le cadre de la privatisation des 'entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consentie visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek..

Sa capacité de production est de 14 400 T par an .Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

- **A Tizi Ouzou :**

A Agouni Gueghrane : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2000 mètres :

L'unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007.

3. Ses activités :

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

1. Huiles Végétales
2. Margarinerie et graisses végétales
3. Sucre blanc
4. Sucre liquide
5. Silos portuaires
6. Boissons

4. L'organisation générale des composantes et les missions des directions:

4.1. Missions et services des composantes de la DG:

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions:

➤ **La direction Marketing:**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

➤ **La direction des Ventes & Commerciale:**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

➤ **La direction Système d'informations:**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ **La direction des Finances et Comptabilité:**

Elle a pour missions de :

Préparer et mettre à jour les budgets

Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes

Pratiquer le contrôle de gestion

Faire le Reporting périodique

➤ **La direction Industrielle:**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Elle analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Elle anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

Elle est responsable de la politique environnement et sécurité

Elle participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

➤ **La direction des Ressources Humaines :**

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

Elle assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de cevital food.

Elle pilote les activités du social.

Elle assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.

Elle assure le recrutement.

Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

Gestion de la performance et des rémunérations.

Formation du personnel

Elle assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires

Elle participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation

➤ **La direction Approvisionnements :**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

➤ **la direction Logistique :**

Elle expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique.

Elle assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...).

Elle gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

➤ **La direction des Silos:**

Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières;

Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos

➤ **La direction des Boissons :**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Béjaia :

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK

Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

➤ **la direction Corps Gras :**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pâte chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ **la direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

➤ **La direction QHSE:**

Elle met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux

Elle veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité

Elle garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations

Elle contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients

➤ **la direction Energie et Utilités:**

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Process : D'environ 450 m³/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW.

➤ **La direction Maintenance et travaux neufs:**

Elle met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés

Elle planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.

Elle gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du process jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier)

Elle rédige les cahiers des charges en interne.

Elle négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

Section 2 : Analyse des données et interprétation des résultats :**Axe 1 :*****1. Caractéristiques de l'échantillon :***Tableau 01 : la répartition de la population selon le sexe :

Sexe	Fréquence	Pourcentage (%)
Masculin	112	80%
Féminin	28	20%
Total	140	100%

Le tableau ci-dessus montre clairement la répartition de la population selon le sexe. On remarque que le taux de la fréquence de la catégorie masculine est supérieur à celle féminine ; en terme de pourcentage, on trouve 80% représente le sexe masculin, contrairement au sexe féminin qui ne représente que 20% ; cela s'explique par l'activité exercée à Cevital SPA sachant que cette dernière est une industrie agroalimentaire, et que les femmes travaillent majoritairement dans le secteur tertiaire. Celles-ci sont considérées comme s'investissant moins dans leur emploi, qu'elles prennent ou risquent de prendre des congés maternité ou des congés pour garder les enfants malades, etc. ce qui fait l'entreprise favorise beaucoup plus les hommes lors des recrutements et ne favorise pas de donner de responsabilités aux femmes car elle craigne qu'elles ne soient pas assez disponibles.

Tableau 02 : la répartition de la population selon l'âge :

Age	Fréquence	Pourcentage (%)
[25-36]	118	84,28%
[37-48]	22	15,71%
[48 et plus [/	/
Total	140	100%

Ce tableau montre la répartition de la population selon l'âge, on observe que la proportion la plus forte est la catégorie [25-36] avec 84,28%, suivie de la catégorie [37-48] avec 15,71%.

On remarque que la catégorie [48 et plus [représente une nulle proportion. Cela reflète à la politique de l'entreprise dans la relève du personnel, qui est plus jeune d'une année à l'autre.

On constate que l'effectif de Cevital SPA est à majoritaire jeune, ce qui fait la priorité lors de recrutement est envers une main d'œuvre jeune, reflétant ainsi une image de l'entreprise dynamique.

Tableau 03 : la répartition de la population selon la situation familiale :

Situation familiale	Fréquence	Pourcentage (%)
Célibataire	76	54,28%
Marié(e)	64	45,71%
Total	140	100%

Ce tableau est reparti selon la situation familiale qui est divisée en quatre catégories. On remarque que la catégorie des célibataires représente un taux de 54,28% de notre échantillon et la catégorie des mariés (es) avec un pourcentage de 45,71%. Pour la catégorie des divorcés (es) et celle des veufs (ves), on remarque qu'elles représentent une nulle proportion.

On observe que, le nombre des célibataires est important, cela reflète la recherche de la stabilité de la part de ces jeunes célibataires en vue de se marier en leur permettant d'avoir un travail rémunéré. De plus, ce nombre important indique que l'entreprise prend en compte la situation familiale et qu'elle privilégie plus les jeunes célibataires, cela s'explique par le fait que ceux-ci s'investissent plus que les autres dans leur travail, du fait qu'ils ne prennent pas des congés parentaux, et qu'ils sont disponibles à travailler même dans les jours fériés.

Tableau 04 : *la répartition de la population selon le niveau d'instruction :*

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage (%)
Moyen	/	/
Secondaire	16	11,42%
Universitaire	124	88,57%
Total	140	100%

De ce tableau, on remarque que le niveau le plus marquant est le niveau universitaire par un taux de 88,57% et ceci s'explique, d'une part, par la disponibilité des universitaires sur le marché d'emploi, d'autre part par la politique de recrutement d'où le rajeunissement du personnel, contrairement au niveau secondaire qui ne se présente qu'avec un taux de 11,42%, et au niveau moyen avec une nulle proportion cela s'explique par l'exigence de l'entreprise qui demande une main d'œuvre assez qualifiée.

Tableau 05 : la répartition de la population selon l'expérience professionnelle :

Ancienneté professionnelle	Fréquence	Pourcentage (%)
] Moins de 2ans]	34	24,28%
[2ans-8ans]	90	64,28%
[9ans-15ans]	16	11,42%
Total	140	100%

Les données de ce tableau montrent que, la proportion la plus faible est la catégorie [9-15] avec 11,42%, cela s'explique par le fait que Cevital SPA est une entreprise privée et elle ne se permet pas d'embaucher beaucoup de salariés lors de sa création, par conséquent, leur ancienneté professionnelle est faible. Par contre, on constate une forte augmentation avec la catégorie [2-8] avec 64,28% ; conséquence de l'augmentation de recrutement par l'élargissement des activités de l'entreprise. Enfin, on remarque que la proportion de la catégorie de] moins de 2ans] se chiffre à 24,28%.

Axe 2 :***2. Le changement technologique au sein de Cevital SPA :*****Tableau 06 : *l'existence du changement technologique au sein de Cevital SPA :***

Existence de nouvelles TIC	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	140	100%
Non	/	/
Total	140	100%

Le tableau ci-dessus montre que toute la population prise comme échantillon affirme l'existence d'un changement technologique dans l'entreprise avec un pourcentage de 100%, cela s'explique par la mise en service des nouveautés technologiques au sein de Cevital SPA telles que les moyens électroniques à savoir la messagerie Outlook, l'ERP, le Groupware, le Workflow et que celles-ci sont devenues une nécessité absolue que l'entreprise doit s'y mettre.

Tableau 07 : *les salariés concernés par le changement technologique:*

Concerné par le changement	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	140	100%
Non	/	/
Total	140	100%

Le tableau ci-dessus montre que tous les salariés sont concernés par le changement avec un taux de 100% ; ce qui veut dire que la majeure partie des tâches des salariés est entièrement dépendante de TIC, cela s'explique par la mise en disponibilité de ces moyens à tous les salariés par l'entreprise ainsi que la responsabilisation de ces derniers par rapport à l'adoption et l'usage des TIC.

Tableau 08 : *les salariés informés à l'avance du changement technologique :*

Informé du changement	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	22	15,71%
Non	118	84,28%
Total	140	100%

De ce tableau, on remarque que la majorité des salariés déclarent qu'ils n'étaient pas informés à l'avance du changement avec un pourcentage de 84,24% de notre échantillon. Cela est dû au manque de communication entre les responsables et leurs subordonnés ou encore au manque d'information qui est une action continue que l'entreprise se doit de développer. Pour ceux qui ont été informés, ils n'occupent que 15,71%. Cela nous permet de déduire que, Cevital SPA ne favorise pas l'information de ses salariés sur le changement technologique qu'elle décide de mettre en œuvre, et que la transmission de ce genre d'information à une minorité des salariés uniquement, et ce par rapport à leurs fonctions, leur postes, leur catégorie professionnelle...

Tableau 09 : l'impact des TIC dans le processus du travail des salariés :

Le changement dans le travail	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	118	84,24%
Non	22	15,71%
Total	140	100%

Le tableau ci-dessus montre que 84,24% des interrogés affirmant le changement dans le processus de leur travail « *les TIC modifient ma façon d'accomplir mes tâches* », « *l'utilisation des TIC me met en pression et rend mon travail plus complexe* »

Ce qui veut dire que l'introduction des TIC dans le travail s'accompagne des transformations dans les méthodes du travail des salariés, comme elle modifie leurs habitudes. Ces changements provoquent chez ces utilisateurs des comportements négatifs et opposés face aux TIC.

Contre 15,71% qui déclarent l'inverse, cela reflète que l'adoption des TIC dans leur travail n'apporte aucune répercussion sur leur comportement, qu'ils sont réceptifs et accomplissent leurs tâches tout en gardant le même rythme de méthode que se soit avant ou après l'intégration de ces technologies.

Axe 3 :**1. L'appréhension du salarié envers les nouveautés technologiques est un facteur conduisant à la résistance au changement :**Tableau 10 : *l'attitude des salariés vis-à-vis l'innovation technologique :*

L'opinion	Fréquence	Pourcentage (%)
Crainte	30	20%
Facteur clé du succès	36	24%
Complexité	84	56%
Total	150*	100%

De ce tableau, on remarque que plus de la moitié des enquêtés perçoivent les technologies comme étant complexes à utiliser avec un taux de 56%, cela s'explique par le fait que la technologie nécessite plus d'efforts pour sa manipulation, par conséquent elle diminue sa chance d'être acceptée par les salariés.

20% des enquêtés craignent la nouveauté technologique, cela s'explique par le fait qu'ils craignent de ne pas être capables d'accéder aux performances à la fois grandissantes et renouvelées qu'exigent les nouvelles technologies, ce qui fait les salariés vivent dans la crainte constante de perdre leur place.

Enfin, on observe que 24% des interrogés se réjouissent de cette mutation technologique et pensent que c'est un facteur clé du succès du fait que ce changement permet à l'entreprise d'apporter le bien pour ses salariés.

D'après ces réponses, on constate que la perception globale des salariés envers ces nouveautés est négative. Ces réticences humaines face aux TIC sont dues au problème

*Le gonflage est dû à la multitude des réponses

culturel vis-à-vis les TIC du fait que certains salariés craignent la culture moderniste ancrée dans ces nouveautés, et que celles-ci se développent si vite que les salariés peuvent difficilement s’adapter à leur évolution et surtout à leur utilisation.

Tableau 11 : le rapport entre l’attitude des salariés vis-à-vis l’innovation technologique et l’âge :

L’opinion L’âge	Crainte	Facteur clé du succès	Complexité	Total
[25-36]	24 18,75%	32 25%	72 56,25%	128 100%
[37-48]	6 27,27%	4 18,18%	12 54,54%	22 100%
[48 et plus [/	/	/	/
Total	30 20%	36 24%	84 56%	150* 100%

Le tableau ci-dessus montre que 56% des interrogés déclarant que l’innovation technologique est une complexité, en revanche, 24% des enquêtés affirment que c’est une source de bénéfices. 20% des salariés craignent de la nouveauté technologique.

56,25% des salariés âgés entre [25-36], déclarent la complexité vis-à-vis la nouveauté technologique, contre 25% qui pensent de l’innovation technologique est un facteur clé du succès. On remarque également que 54,54% des salariés âgés entre [37-48] affirmant la complexité, contre 27,27% de ceux qui déclarent que la technologie qui

surgit comme nouveauté au sein de l'entreprise est considérée comme un risque, cela s'explique par leur perception comme étant menaçante et qu'ils craignent se faire remplacé par la technologie venue.

On observe que, la majorité des salariés estiment que les TIC introduites au sein de l'entreprise sont complexes, même s'ils sont de la jeune génération sensée avoir l'appropriation nécessaire pour la maitrise de ces technologies, cela est dû au manque de formation dans le cadre des TIC et au manque de la mise à niveau.

Pour ce qui est de la crainte, on constate qu'elle est exprimée par la tranche d'âge de [37-48], cette crainte est le fruit de la perte de confiance en soi de ne pas pouvoir maintenir le rythme qu'exige l'utilisation des TIC qu'au détriment de leur âge, du fait que plus leur âge avance plus ils éprouvent un sentiment d'appréhension et d'anxiété envers les TIC, ce qui fait qu'ils se considèrent moins aptes à s'adapter aux TIC.

Aussi, on remarque que, le facteur clé du succès est exprimé par la jeune génération, cela se traduit par le fait que ces jeunes salariés semblent réceptifs, motivés, énergiques et volontaires d'avancer et de faire un bon travail, du fait qu'ils se familiarisent avec l'univers informatique manifestant ainsi moins d'appréhension.

Tableau 12 : le rapport entre l'expérience professionnelle des salariés et leur attitude vis-à-vis l'innovation technologique :

L'opinion L'expérience professionnelle	Crainte	Facteur clé du succès	Complexité	Total
] moins de 2ans]	6 16,16%	12 33,33%	18 50%	36 100%
[2-8]	22 22,44%	22 22,44%	54 55,10%	98 100%
[9-15]	2 12,50%	2 12,50%	12 75%	16 100%
Total	30 20%	36 24%	84 56%	150* 100%

Le tableau montre que, 75% des salariés ayant entre [9-15] ans d'expériences professionnelles perçoivent les TIC comme une complexité, suivis d'un taux de 55,10% des salariés ayant entre [2-8] ans d'anciennetés professionnelles, et d'une moitié (50%) de ceux qui ont moins de deux ans au sein de l'entreprise déclarant ainsi.

On constate que plus les salariés sont expérimentés plus la complexité des TIC est perçue, cela s'explique par le fait qu'ils favorisent plus la stabilité et la simplicité dans

*Le gonflage est dû à la multitude de réponses.

leur travail du fait que tout changement dont l'intégration des TIC modifie leurs habitudes et leurs méthodes du travail, et que leur niveau de connaissances est faible par rapport aux nouvelles et différentes fonctionnalités qu'exigent les technologies introduites.

Aussi, on observe que, le facteur clé du succès est exprimé plus par les salariés les moins expérimentés, cela se traduit par les avantages offerts par ces TIC en termes d'efficacité et du gain du temps et que l'utilisation de celles-ci leur donne la volonté de faire leur chemin dans la construction et l'évolution de leur carrière.

Pour ce qui est de la crainte, on remarque qu'elle est perçue par la catégorie [2-8] ans, cela peut s'expliquer par le fait qu'ils craignent que les TIC remplacent leurs services et les mette à la porte du fait qu'ils sont stables et que leur expérience commence à s'accroître d'une année à l'autre. Autrement dit, les TIC sont perçues comme étant menaçante à leur stabilité au travail.

Tableau 13 : l'intérêt porté par les salariés aux TIC :

L'intérêt	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	46	32,85%
Non	94	67,14%
Total	140	100%

Le tableau ci-dessus montre que 67,14% des interrogés affirmant leur désintérêt vis-à-vis les TIC.

Contre 32,85% déclarent l'inverse, cela peu être expliqué par les avantages offerts par les TIC aux salariés du fait qu'elles leur permettent d'accomplir leurs taches facilement et d'améliorer la qualité de leur travail.

On constate que, malgré que la majorité des salariés sont concernés par l'utilisation des TIC du fait que leurs taches dépendent de leur usage, mais ils ne leur portent pas de l'intérêt. Cet intérêt défavorable reflétant leur peur de l'automatisation de leurs taches, qu'ils favorisent plus l'utilisation des moyens traditionnelles et qu'ils perçoivent les nouveautés comme inutiles et qu'elles ne répondent pas à leurs besoins, aux exigences de leur travail et leurs méthodes du travail.

Tableau 14 : *l'implication des salariés dans le projet d'une mise en œuvre des TIC :*

L'implication	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	/	/
Non	140	100%
Total	140	100%

De ce tableau, on observe que toutes les personnes enquêtées n'ont pas été impliquées dans le projet de la mise en œuvre des TIC avec un pourcentage de 100%, cette non implication se traduit par le fait que les salariés n'ont pas leur mot à dire sur le choix de la technologie ou sur son introduction et son utilisation, et que l'entreprise ne prend pas en considération la participation de ses salariés au projet et qu'elle les marginalise et ne les intègre pas du fait qu'elle n'assure aucune communication autour du projet. En d'autres termes, ceux qui prennent la décision d'adopter des technologies nouvelles sont les cadres supérieurs et l'équipe de direction.

Tableau15 : le rapport entre l'état d'esprit des salariés face aux TIC et le sexe :

L'état d'esprit Le sexe	Enthousiaste, curieux	Stressé, perdu	Pas de réponse	Total
Masculin	32 28,57%	70 62,50%	10 8,92%	112 100%
Féminin	/	22 78,57%	6 21,42%	28 100%
Total	32 22,85%	92 65,71%	16 11,42%	140 100%

Dans l'ensemble du tableau, on observe que la plupart des interrogés sont stressés et perdus face aux TIC avec un taux de 65,71%, contre 22,85% des salariés enthousiastes et curieux de connaître et de maîtriser les TIC. Ce dernier est suivi d'un taux qui se chiffre à 11,42% des non réponses.

Ainsi, 78,57% des femmes déclarent qu'elles sont stressées et perdues face aux TIC, suivies de 62,5% des hommes déclarant ainsi. En revanche, 28,57% des hommes qui sont enthousiastes et curieux face aux TIC.

On constate que, les salariés enthousiastes et curieux face aux TIC appartiennent au sexe masculin sachant qu'aucune femme n'est avantagée et que la majorité d'elles sont stressées et perdues quant aux TIC. Ceci indique que la façon dont chacun des deux sexes perçoit les TIC se différencie du fait que les femmes salariées n'ont pas la rationalité nécessaire de percevoir les TIC par rapport aux hommes.

Tableau 16 : le choix entre l'ancienne et la nouvelle TIC :

La TIC	Fréquence	Pourcentage (%)
L'ancienne	104	74,28%
La nouvelle	36	25,71%
Total	140	100%

Le tableau ci-dessus montre que la majorité des enquêtés préfèrent travailler avec l'ancienne TIC, ils sont représentés avec un taux de 74,28% ; contrairement à ceux qui préfèrent travailler avec la nouvelle qui sont représentés avec un pourcentage de 25,71%.

Pour ceux qui préfèrent la nouvelle TIC, ils se contentent de justifier leur choix en caractérisant la nouvelle TIC « *plus efficace* » ou encore « *parce qu'elle est rapide et réduit le temps* ». Contrairement à ceux qui préfèrent l'utilisation de l'ancienne TIC dans leur travail qui argumentent leur choix par « *la difficulté de compréhension et d'adaptation à l'usage de la nouvelle vue sa complexité* ».

On déduit que, malgré que la nouvelle TIC est plus bénéfique en termes du temps et d'efficacité, mais la perception de la complexité de son usage conduit la majorité des salariés de Cevital SPA à choisir l'ancienne TIC.

Tableau 17 : les salariés et le sentiment de la peur de ne pas pouvoir faire manipuler la TIC :

L'existence de la peur	Fréquence	Pourcentage (%)
Non	24	17,14%
Oui	110	78,57%
Beaucoup	6	4,28%
Total	140	100%

Le tableau ci-dessus représente le sentiment de peur des salariés face aux TIC. On remarque que les salariés éprouvent un sentiment de peur vis-à-vis l'utilisation des TIC -même si c'est une peur légère-, ils sont qualifiés de majoritaire avec un pourcentage de 78,57%, cela s'explique par le manque de confiance en soi, par conséquent ils ont peur de ne pas pouvoir être à la hauteur et faire fonctionner la TIC.

6 personnes qui représentent 4,28% sont caractérisées d'avoir beaucoup peur face à l'usage des TIC, cela s'explique par le fait qu'ils ressentent une frustration de perdre des données suite à une mauvaise manipulation de la nouvelle technologie. En outre, il y'a ceux qui sont confiants à leurs compétences et leurs niveaux, qui n'ont pas peur quant à l'utilisation des TIC, en raison de la maîtrise de l'outil, cette catégorie occupe 17,14%.

Tableau18 : le rapport entre la peur des salariés de manipuler les TIC et le niveau d'instruction :

Le sentiment de la peur Le niveau d'étude	Aucune peur	Peur légère	Peur élevée	Total
Moyen	/	/	/	/
Secondaire	2 12,50%	14 87,50%	/	16 100%
Universitaire	22 17,74%	96 77,41%	6 4,83%	124 100%
Total	24 17,14%	110 78,57%	6 4,28%	140 100%

Le tableau montre la relation entre le sentiment de la peur qui perturbe les salariés à faire manipuler les TIC, et leur niveau d'étude.

La tendance de ce tableau montre que 78,57% des interrogés éprouvant un sentiment de peur, suivi de ceux qui n'expriment aucune peur avec une proportion de 17,14%, un pourcentage de 4,28% des salariés ont une peur très élevée.

87,50% des salariés ayant un niveau secondaire ont peur des fonctionnalités des TIC et un taux de 77,41% des universitaires déclarant ainsi, contre 17,74% des universitaires qui n'ont pas peur suivis de 12,50% des salariés du niveau secondaire qui sont confiants à leurs compétences et expériences.

A partir de la, on déduit que, la peur des salariés quant aux TIC ne dépend pas de leur niveau d'étude. On peut la qualifier comme un sentiment humain, logique et habituel que peuvent avoir les salariés face à n'importe quel changement.

Dès lors, on constate que la peur des salariés reflète le stress, leurs différentes pensées qui les préoccupent et leur état psychologique.

Tableau19: *acceptation des TIC par les salariés :*

Acceptation	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	36	25,71%
Non	104	74,28%
Total	140	100%

Le tableau ci-dessus montre parfaitement un décalage des pourcentages entre les salariés qui ont accepté facilement les TIC et ceux qui déclarent l'inverse.

On remarque un taux faible qui se chiffre à 25,71% des salariés enquêtés acceptant l'utilisation des TIC, contre 74,28% des enquêtés qui déclarent le contraire. Ces derniers avancent que « *l'utilisation des TIC nécessite des efforts pour l'apprendre* » ou encore « *leur usage est trop complexe* ». D'après ces arguments, on constate que la complexité de l'usage des TIC joue un rôle négatif sur l'adaptation des salariés aux TIC.

Tableau 20 : le rôle de l'expérience des salariés dans leur adaptation face aux TIC :

L'expérience joue un rôle	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	30	21,42%
Non	110	78,57%
Total	140	100%

Le tableau ci-dessus représente le rôle que joue l'expérience des salariés dans leur adaptation face aux TIC. On remarque que la majorité confirme que l'expérience ne leur assure pas l'adaptation à l'usage des TIC avec un taux de 78,57%, et 21,42% des enquêtés déclarent le contraire. On constate alors que l'ancienneté des salariés ne joue aucun rôle dans leur adaptation aux TIC.

Tableau21 : le rapport entre l'acceptation des salariés aux TIC et leur expérience professionnelle :

Adapté Expérience professionnelle	Oui	Non	Total
] moins de 2ans]	6 17,64%	28 82,35%	34 100%
[2-8]	28 31,11%	62 68,88%	90 100%
[9-15]	2 12,50%	14 87,50%	16 100%
Total	36 21,42%	104 78,57%	140 100%

Ce tableau montre que, 87,50% des salariés ayant entre [9-15] ans d'expériences professionnelles déclarent leur refus aux TIC, suivis d'un taux qui se chiffre à 82,35% de ceux qui ont moins de deux ans d'ancienneté. Un pourcentage de 68,88% des salariés ayant de l'expérience entre [2-8] ans affirment également leur inadaptation aux TIC, contre 31,11% déclarent l'inverse.

On déduit que le rejet ou l'inadaptation des salariés aux TIC est beaucoup plus exprimée par les salariés expérimentés, cela nous permet de conclure que l'appropriation des TIC n'a aucun lien avec l'ancienneté professionnelle des salariés, du fait que la maîtrise de ces nouveautés nécessite des capacités, des compétences importantes et des formations.

Tableau 22 : les principaux freins à l'utilisation des TIC :

Le frein	Fréquence	Pourcentage (%)
Pas de bénéfice	6	3,89%
L'âge	5	3,24%
L'appréhension	48	31,16%
La complexité d'usage	65	42,20%
Le manque de formation	30	19,48%
Total	154*	100%

Selon ce tableau qui représente les principaux freins que rencontrent les salariés dans l'usage des TIC, on remarque que la proportion la plus forte se chiffre à 42,20%, elle représente les salariés qui jugent la complexité des fonctionnalités des TIC comme un principal obstacle qu'ils rencontrent, suivie d'un pourcentage de 19,48% des enquêtés déclarant que le manque de formation est un frein à l'utilisation des TIC. 31,16% des enquêtés jugent leur appréhension et leur peur envers les technologies comme un empêchement, suivis d'un taux faible qui se chiffre à 3,89% des salariés qui perçoivent les TIC étant inutiles, qu'elles présentent un faible avantage et qu'elle n'apporte aucune amélioration.

Enfin 3,24% des interrogés voient que la non maîtrise des TIC dépend de l'âge des utilisateurs.

On déduit que, la majorité des salariés de Cevital SPA affirment que la complexité des TIC est la principale cause de leur inadaptation.

*Le gonflage est dû la multitude des réponses.

2. Interprétation des résultats:

Après avoir analysé les données des tableaux, et à la base des informations recueillies par le questionnaire, et suivant la première hypothèse qui suppose « *l'appréhension des salariés envers les nouveautés technologiques est un facteur conduisant à la résistance au changement* », on a obtenu les résultats suivants :

- L'attitude de plus que la moitié des salariés de Cevital SPA vis-à-vis l'innovation technologique est négative du fait que la réticence de certains est due à leur crainte de la culture moderniste ancrée dans les nouveautés technologiques.
- la majorité des salariés de Cevital SPA (74,28%) dont les plus jeunes et les plus expérimentés rejettent et résistent quant aux TIC et les perçoivent comme étant complexes à utiliser.
- la majorité des salariés (67,14%) n'ont pas porté intérêt aux TIC malgré que leurs tâches dépendent de leur usage et par peur de l'automatisation de leurs tâches, ils favorisent plus l'utilisation des moyens traditionnelles.
- Le stress et la perte des repères sont exprimés par la majorité des salariés (65,71%) qui sont mis face au changement.
- L'ancienne TIC est le choix confirmé par la majorité des salariés (74,28%) qui avancent la complexité de leur usage comme argument.
- La majorité des salariés confirment d'avoir peur de ne pas pouvoir faire manipuler les TIC suite au manque de confiance.
- la majorité des salariés confirment que l'expérience ne leur assure pas l'adaptation à l'usage des TIC dont 87,50% des salariés ayant plus de 9ans d'expériences professionnelles déclarent leur refus aux TIC, ce qui traduit que l'acceptation des TIC dans le travail des salariés n'a aucune relation avec leur ancienneté professionnelle.
- 42,20% des salariés confirment que la complexité des fonctionnalités des TIC est le principal frein à leur adaptation. Aussi 31,16% des enquêtés jugent leur appréhension et leur peur envers les technologies comme source de leur rejet et de leur résistance.

- On déduit que, l'appréhension et la crainte des salariés envers les nouveautés technologiques ne sont pas considérées, à elles seules, des facteurs conduisant à la résistance au changement, mais il y'a d'autres facteurs plus importants et plus influents sur le phénomène de résistance comme la complexité d'usage des TIC. En conclusion, et après cette analyse, notre première hypothèse est infirmée.

Axe 4 :**1. La résistance au changement peut provoquer l'insatisfaction professionnelle :**Tableau 23 : la satisfaction des salariés du changement technologique :

Satisfait	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	48	34,28%
Non	92	65,71%
Total	140	100%

D'après ce tableau, on observe que 65,71% des interrogés déclarant leur insatisfaction tout en justifiant par « je me sens moins de confort dans le travail », « les TIC ne me permet pas d'améliorer mes compétences ».

A l'opposé, une minorité des salariés affirmant leur satisfaction vis-à-vis le changement à un taux de 34,28%. Cette satisfaction s'explique par leur appréciation au changement du fait qu'ils sont volontaires et ils ont le sens de rénovation.

On déduit que, la majorité des salariés de Cevital SPA ne sont pas satisfaits du changement, cela se traduit par le fait que ceci ne répond à leurs besoins et qu'ils n'ont pas d'opportunités de travailler ailleurs et que les conditions du travail ailleurs ne sont pas assez satisfaisantes, ce qui fait, ils préfèrent rester et ne pas quitter leur entreprise même si le niveau de leur insatisfaction est élevé.

Tableau24 : le rapport entre la satisfaction des salariés et le sexe :

Satisfait Sexe	Oui	Non	Total
Masculin	46 41,07%	66 58,92%	112 100%
Féminin	2 7,14%	26 92,85%	28 100%
Total	48 34,28%	92 65,71%	140 100%

Le tableau ci-dessus montre que 92,85% des femmes éprouvent leur insatisfaction, suivies de 58,92% des hommes déclarant ainsi. Contre 41,07% des hommes et 7,14% des femmes affirmant leur satisfaction.

On constate que, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à se dire insatisfaites, elles sont plus sujettes à l'insatisfaction. Cela peut s'expliquer par le fait qu'elles souffrent davantage de certains risques psychosociaux (stress, anxiété), ou encore de l'inégalité des salaires, ainsi par leur attitude négative vis-à-vis le changement et qu'elles portent des jugements sur elles même du fait qu'elles sont moins favorables et moins aptes à affronter ce changement ce qui fait naître en elles le sentiment d'insatisfaction.

Tableau25 : le rapport entre la satisfaction des salariés et leur expérience professionnelle :

Satisfait L'expérience professionnelle	Oui	Non	Total
] Moins de 2ans]	32 94,11%	2 5,88%	34 100%
[2-8]	14 15,55%	78 86,66%	90 100%
[9-15]	2 12,50%	14 87,50%	16 100%
Total	48 34,28%	92 65,71%	140 100%

De ce tableau, on observe que, 94,11% des salariés ayant moins de 2ans d'expérience manifestent leur satisfaction, contre 87,50% des enquêtés ayant entre [9-15] ans déclarant le contraire.

On remarque que la tendance est vers le 'oui' plus le salarié est moins expérimenté, et vers le 'non' plus il a de l'expérience, cela s'explique par le manque de la reconnaissance, du fait que l'entreprise ne prend pas en valeur leur expérience et elle ne récompense pas les efforts fournis par ces salariés expérimentés en leur proposant des possibilités de promotion et d'accès à de nouvelles fonctions gratifiantes, ce qui fait ils perdent la volonté de prolonger leur activité. Pour les moins expérimentés, ils

s'estiment satisfaits au travail, cela se traduit par le fait qu'ils sont plus énergiques dans l'accomplissement de leurs tâches en s'engageant plus envers l'entreprise afin d'atteindre les ambitions et les objectifs qui leur permettent d'améliorer leur niveau socioéconomique et leur vie en générale.

Tableau26 : le rapport entre l'information des salariés du changement et leur satisfaction :

Satisfait Informé	Oui	Non	Total
Oui	20 90,90%	2 9,09%	22 100%
Non	28 23,72%	90 76,27%	118 100%
Total	48 34,28%	92 65,71%	140 100%

Ce tableau montre que, 90,90% des salariés informés du changement expriment leur satisfaction, ce qui veut dire que le sentiment d'être informé du l'intérêt du changement décidé permet aux salariés d'être satisfaits, suivis de 23,72% des salariés non informés déclarant ainsi.

On remarque que, 76,27% des interrogés non informés du changement déclarent leur insatisfaction, cela se traduit par le manque d'information sur le changement et sur ce que peut leur apporter de plus.

On déduit que, Cevital SPA ne favorise pas la satisfaction de ses salariés du fait qu'elle ne les informe pas à l'avance du changement qu'elle décide de mettre en œuvre.

Tableau 27: le rapport entre la satisfaction des salariés et leur adaptation aux TIC :

Satisfait / Adapté	Oui	Non	Total
Oui	34 94,44%	2 5,55%	36 100%
Non	14 13,46 %	90 86,53 %	104 100%
Total	48 34,28%	92 65,71%	140 100%

Le tableau ci-dessus montre que 97,82% des enquêtés non adaptés aux TIC éprouvent leur insatisfaction, contre 29,16% des interrogés non adaptés déclarant l'inverse. Un pourcentage de 70,83% des salariés adaptés aux TIC affirmant leur satisfaction. Cela traduit que l'inadaptation des salariés aux TIC associe une émotion d'insatisfaction au travail, cela s'explique par le fait qu'ils ont peur de perdre les relations interpersonnelles avec les collègues, malgré les contraintes qu'ils rencontrent et les conditions qu'exige l'usage des TIC, ils prévoient tout de même de rester fidèles.

2. Interprétation des résultats:

- La majorité des salariés de Cevital SPA (65,71%) ne sont pas satisfaits du changement introduit au sein de l'entreprise ce qui explique que l'introduction des nouveautés dans le travail des salariés ne répond pas et ne satisfait leurs besoins et que l'indisponibilité de bons conditions du travail ailleurs les oblige à rester fidèle à leur travail.
- La majorité des salariés femmes éprouvent un sentiment d'insatisfaction du fait qu'elles se considèrent moins favorables et moins aptes à affronter le changement.
- La majorité des salariés expérimentés (87,50%) confirment leur insatisfaction professionnelle ce qui traduit la non prise en valeur de la par de Cevital SPA de leur expérience et de leurs efforts fournis.
- La majorité des salariés non informés du changement déclarent leur insatisfaction (76,27%), ce qui explique que Cevital SPA ne favorise pas la satisfaction de ses salariés dont la majorité non informée de l'introduction des TIC au sein de l'entreprise éprouvent leur insatisfaction.
- Selon les données analysées, il s'est avéré que l'inadaptation des salariés vis-à-vis les TIC s'accompagne d'une insatisfaction professionnelle confirmé par la majorité des salariés réticents quant aux TIC (97,82%). Du fait que plus ils se sentiront insatisfaits au travail, seront moins efficaces dans la réalisation de leurs tâches, seront moins engagés envers l'entreprise.
- A la lumière de ces résultats, le sentiment d'insatisfaction des salariés au travail apparait comme conséquence de leur résistance face au changement introduit. De ce fait notre deuxième hypothèse qui stipule « *la résistance au changement peut provoquer l'insatisfaction professionnelle* » est confirmée.

Axe 5 :***1. La formation en matière des TIC est un moyen permettant de surmonter la résistance au changement :*****Tableau 28 : les salariés qui ont bénéficié d'une formation liée aux TIC :**

Formation	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	30	21,42%
Non	110	78,57%
Total	140	100%

Le tableau ci-dessus représente l'existence d'une formation dans le cadre des TIC au sein de Cevital SPA. On remarque que la majorité des salariés n'ont pas déjà bénéficié d'une formation liée aux TIC avec un taux de 78,57%. Une minorité de 21,42% déclare le contraire, qu'ils ont effectué une formation liée aux TIC mais l'inadaptation de ces formés reflète à l'inadéquation entre la formation suivie et le poste occupé, à la non prise en compte de la conformité du contenu de la formation avec le niveau d'étude. Aussi leur insatisfaction reflète à la non prise en considération de leurs besoins, et que la durée allouée pour acquérir les connaissances n'est pas suffisante.

On constate que Cevital SPA n'a pas vraiment investi en matière de formation liée aux TIC, ce manque d'investissement se traduit par l'absence de planification et d'accompagnement de la part de l'entreprise, en plus, cela peut s'expliquer par le fait qu'elle investit dans les autres types de formations qu'elle estime nécessaires et indispensables plus que la remise à niveau en matière de TIC.

Tableau29 : la formation, moyen facilitant l'adaptation des salariés aux TIC :

L'opinion	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	138	98,57%
Non	2	1,42%
Total	140	100%

Le tableau ci-dessus montre une très forte proportion des salariés qui se chiffre à 98,57% confirmant que la formation est un moyen qui facilite leur adaptation aux TIC

A l'opposé, une minorité nie cette vérité à un taux de 1,42%, cela es dû à l'insuffisance de la durée allouée pour la formation.

On conclut que, se former aux TIC devient important, pour l'acquisition des compétences nécessaires pour utiliser les TIC, et que Cevital SPA doit développer cette action dans le but est de permettre à ses salariés d'améliorer leurs compétences et de combler les lacunes qui empêchent leur adaptation aux TIC.

Tableau30 : moyens permettant l'adaptation à l'utilisation des TIC :

Le moyen	Fréquence	Pourcentage (%)
La formation	106	67,08%
La promotion	6	3,79%
La communication	22	13,92%
L'information	24	15,18%
Total	158*	100%

Le tableau ci-dessus montre les moyens permettant aux salariés de s'adapter aux TIC. On observe que la majorité des salariés estiment que la formation est le moyen qui peut leur assurer l'adaptation aux TIC avec un taux de 65,08%, suivi de 15,18% des interrogés affirmant l'information comme procédé permettant de s'adapter aux TIC.

13,92% des enquêtés jugent la communication comme outil d'adaptation aux TIC, contre 3,79% des salariés qui déclarent la promotion pour s'adapter aux TIC.

On constate que, la formation liée aux TIC apparaît indispensable au sein de l'entreprise et pour que Cevital SPA permette à ses salariés de s'adapter aux TIC, elle doit faire recours à sa mise en place.

Alors, la formation peut être un moyen d'adaptation sur le plan relationnel et professionnel selon l'article 176 et 177 de la loi N° 78-12 du 5 Aout 1978 relative au statut général des travailleurs complété et modifié par la loi 91-11 du 21 Avril 1990, « la formation au sein de l'entreprise permet d'assurer :

- L'adaptation aux changements technologiques, du fait qu'elle permet le développement continu des habilités, des aptitudes et des connaissances nécessaires à chacun des membres de l'entreprise pour exercer avec compétences les taches qui lui sont dévouées »¹.

¹ YAHIAOUI.A. Législation et réglementation du travail. Edition Palais de livre, 1997, p14.

*Le gonflage est dû à la multitude des réponses.

2. Interprétation des résultats :

- La majorité des salariés n'ont pas bénéficié d'une formation liée aux TIC. Ce qui traduit que Cevital SPA n'a pas pris conscience de préparer ses salariés en les formant et de les mettre à niveau afin d'accepter et de pas refuser le changement technologique qu'elle introduit, que ce manque d'investissement reflète à son investissant dans les autres types de formations qu'elle estime nécessaires et indispensables plus que la remise à niveau en matière de TIC.
- La majorité des salariés (98,57%) estiment que la formation puisse faciliter leur adaptation aux TIC, du fait qu'elle peut leur permettre le renforcement des capacités intellectuelles et professionnelles, l'acquisition de nouvelles compétences nécessaires en vue de maîtriser les TIC dans l'accomplissement de leur travail.
- La majorité des salariés (67,08%) confirment que la formation est le moyen qui peut leur permettre de combler les lacunes qui entravent leur adaptation à l'utilisation des TIC.
- En fin, on déduit que, Cevital SPA n'affiche pas son engagement à accompagner ses salariés affrontés aux changements et les mutations technologiques, du fait que la majorité résistent quant les nouveautés introduites. Alors pour faire face à cette situation d'inadaptation, de refus et de résistance, l'entreprise doit prendre conscience de la portée de la formation en préservant la cohérence en matière de compétence de son potentiel humain par le recours à l'élaboration des plans de formation liés aux TIC.
- Après cette analyse, notre troisième hypothèse est confirmée, qui porte sur « *La formation est un moyen permettant de surmonter la résistance au changement* ».

Conclusion

Réussir le changement est une des problématiques essentielles des entreprises contemporaines. Beaucoup de projets, de modifications avortent, compte tenu des résistances exprimées par les salariés.

L'étude de terrain qu'on a effectué au sein de Cevital SPA nous a permis de mieux cerner notre thème qui porte sur la résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques car connaître l'attitude des salariés vis-à-vis les nouveautés technologiques apparaît important dans la réussite du projet introduit par l'entreprise.

Pendant notre étude au sein de Cevital SPA, on a constaté que les TIC ont introduit chez les salariés une potentielle réaction négative face au changement d'où la résistance, et que dans la mise en œuvre de ce changement, les réactions étaient inévitables et que les salariés sont impliqués dans un processus qui leur est imposé. Il s'avérait que l'entreprise devrait donner davantage d'intérêt pour ses salariés dans ses projets en leur assurant une communication autour de la mise en œuvre des TIC.

Suite à notre analyse, on a découvert que, la principale cause de la résistance des salariés vis-à-vis les TIC est leur perception à celles-ci comme étant une complexité et une difficulté de les comprendre et de les utiliser dans leur travail.

Il ressort que, plus les salariés de Cevital SPA résistent quant à l'utilisation des TIC, plus ils éprouvent de l'insatisfaction au travail.

On a constaté aussi que, les nouveautés technologiques supposent des compétences, des savoirs et des savoirs faire nouveaux à acquérir à travers la formation qui est un axe de développement que l'entreprise devrait donner davantage d'importance en vue de surmonter aux situations de résistances de ses salariés face aux changements qu'elle mis en œuvre.

Pour finir, on pourrait suggérer des voies pour les futurs chercheurs et de poser la question sur les planifications stratégiques que les entreprises doivent mettre en œuvre avant d'introduire des changements afin d'éviter tout comportement opposé de la part des salariés.

Bibliographie

La liste bibliographique :

1. Les ouvrages :

1. Claude Louche. Psychologie sociale des organisations. 2em éd, éd ARMAND COLIN, Paris, 2010.
2. COLLERETTE, P., G. DELISLE et R. PERRON. Le changement organisationnel : théorie et pratique. Éd Presses de l'Université du Québec, 1997.
3. DOLAN, S.L., G. LAMOUREUX, G. et É. GOSSELIN. Psychologie du travail et des organisations. Montréal, Gaëtan Morin, 1996.
4. F. CREPLET, P. LÉTOURNEAU et autres. L'Entreprise 2.0. Éd Atelya VOIRIN, Janvier 2011.
5. HAFSI, T., F. SÉGUIN et autres. La stratégie des organisations: une synthèse. 2e éd., Montréal, Éditions Transcontinental, 2003.
6. Laetitia Lethielleux. L'essentiel de la GRH. 5eme éd, Gualino, Paris, 2011.
7. Laurence Leruse, Isabelle Di Martino. Le stress au travail facteur de risque, Ed SPF. Bruxelles. 2006.
8. SCHERMERHORN et autres. Comportement humain et organisation. Éd Village Mondial, Paris, 2001.
9. Serge K. LEVAN. Travail coopératif : quand la distance permet le rapprochement. Éd Parution, Paris, 2004.

2. Les ouvrages électroniques :

1. Christine Marsan. Réussir le changement. Ed 1, éd Boeck, paris 2008.
2. DONNA Broach. Gérer le changement. Ed OPTIMIST, 2001.
3. Henri Jorda. Le métier, la chaine et le réseau. Ed L'Harmattan, 2002.
4. Jean Michel Saillant. Passeport pour les médias de demain. Ed presses Universitaires de Lille, France, 1994.

5. Lakhdar Sekiou, Blondin et Jean Marie Peretti. La gestion des ressources humaines. 2eme éd, éd de Boeck, 1993.
6. Louise LAFORTUNE, Colette DEAUDELIN. Accompagnement socioconstructiviste pour s'approprier une réforme en éducation. Éd le DELTA, Québec, 2001.
7. MORIN, E. M. Psychologies au travail, éd Gaëtan Morin Montréal. 1996.
8. Shimon L. DOLAN, Eric GOSSELIN, Jules CARRIERE. Psychologie du travail et comportement organisationnel. 3e édition, Ed. Gaëtan Morin, 2007.
9. Shimon L. DOLAN. Psychologie du travail et des organisations. Ed Gaëtan Morin, Montréal, 1996.

3. Les dictionnaires :

1. André AKOUN et Pierre ANSART. Dictionnaire de sociologie, éd le ROBERT/SEUIL, 1999.
2. Lamoureux(A). Recherche et méthodologie en sciences humaines. Éd Laval, 1995.
3. Madeline GRAWITZ. Lexique des sciences sociales. Éd 7, DALLOZ, 2000.
4. Maurice Angers. Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Éd Casbah, Alger, 1996.
5. Raymond BOUDON. Les méthodes en sociologie. Paris, P.U.F, 1997.
6. Quivy.R et Lucven.C. Manuel de recherche en sciences sociales. 2eme éd, DUNOD, Paris, 1995.

4. Les revues :

1. AHMED.Y, « Sommet de Doha sur la connectivité du monde arabe, l'Algérie reconquiert sa place », In El-Djazair, éd l'EURL COMESTA MEDIA, Alger, 2013, N°58.

2. Aravis, « changement technologique majeur ». In. Quel travail dans 20 ans ? Démarche prospective 2010.
3. BAYAD MOHAMED, SCHMITT CHRISTOPHE, « GRH et changement organisationnel », article diffusé par les Maîtres de Conférences, Equipe de Recherche sur les Processus Innovatifs, Cedex, P227.
4. Céline BAREIL, « La résistance au changement », éd CÉTO, HEC Montréal, 2004, n° 04.
5. Chantal Teasdale, « Accepter un changement technologique: pourquoi et comment? », In le quotidien La Presse CRHA, Québec, le 3 février 2001.
6. Christian Groeppelin. « Ethercat : L'Ethernet de terrain », In Jautomatise, Mai- Juin 2005. N°40.
7. CSN, FSSS ET CHP. Convention collective intervenue entre le Comité patronal de négociation SSS et la Fédération de la santé et des services sociaux. Convention collective, 3 mai 2000.
8. Daniel Dicquemare .La résistance au changement, produit d'un système et d'un individu. In Les Cahiers de l'Actif - N°292/293.
9. Didier KRAINIC. « Les entreprises commencent à adopter massivement les nouveaux usages du Web 2.0 ». In Web 2.0 : opportunités pour l'entreprise. Ed TELEECOM, N° 156.
10. Eric Brousseau Alain Rallet, « Le rôle des TIC dans les changements organisationnels », in Guilhon B., Huard P., Orillard M. & Zimmerman J.B., (éd), Economie de la connaissance et Organisation; Entreprises, territoires, réseaux, L'Harmattan, Paris, 1997.
11. FPPC-CEQ ET CPNC. Entente intervenue entre la Fédération du personnel professionnel des Collèges et le Comité patronal de négociation des collèges. Convention collective, 1995.
12. Jean Michel Rodes, Geneviève Piejut, « la mémoire de la société de l'information ». Ed UNESCO, France, 2003. N° 328197B
13. Laure Lemaire, Gérard Valenduc, « Le mythe de l'organisation intégrée les progiciels de gestion ». In Sciences de la société. Ed presses du MIRAIL, 2004, N°61.

14. Ludovic BOUVIER, « La conduite du changement ». In Psycactu, janvier 2008, N°04
15. Mélissa Saadoun. Intranet & Groupware : Pour travailler en équipe. Article diffusé par le professeur International, Directrice de MS Institute et Expert international en TIC, France.
16. Pascal Charpentier. « Les formes du management : la gestion du changement dans les organisations ». In Comprendre le management. Cahiers français N°321.
17. Salima Benhamou et Florence Chilaud, « Quel est l'impact des TIC sur les conditions de travail dans la fonction publique? ». In La Note d'analyse n° 318 - Paris, janvier 2013.
18. Serge K. LEVAN. Travail coopératif : quand la distance permet le rapprochement. Éd Parution, Paris.
19. TOUATIS, « Développer une économie alternative en Algérie », In El-Djazair, éd l'EURL COMESTA MEDIA, Alger, 2013, N°58.
20. Paul N, Edwards. « Pourquoi fabriquer les ordinateurs ? » In La recherche hors-série. avril 2002. N°7.
21. Véronique TROUPEL, « la conduite du changement », In Capital Humain, éd EDITO, novembre 2011, N°02.

5. Articles du journal:

1. Abdelhadi ZIAD, « faible taux de pénétration des TIC dans les entreprises », In LA TRIBUNE, Alger, 2009
2. Kamel BENLKADI, « Technologies d'information et de communication, le scandaleux retard de l'Algérie », In ELWATAN, éd du CENTRE, Alger, 2012, N° 6532.

6. Les mémoires:

1. Abdelkader RACHEDI. L'impact des TIC sur l'entreprise. Mémoire en vue d'obtention d'un Magister en informatique et télécommunication, université de Saida, 2006.
2. Abderraouf BESBES. Facteurs explicatifs de l'échec des changements organisationnels. Mémoire en vue d'obtention d'un diplôme national d'expertise comptable, faculté des sciences économiques et de gestion, Tunisie, 2006.
3. Burdeau Romain. Management et déploiement des NTIC. Mémoire en vue d'obtention d'un master II M.S.C, université de Versailles, décembre 2007.
4. Christophe MBILIZI IMANI. Impact des TIC dans l'entreprise. Mémoire en vue d'obtention d'un master marketing, Institut supérieur pédagogique, Bukavu, 2011.
5. Delphine Parenti. Le nouveau code des marchés publics, une réforme suscitant une résistance au changement. Mémoire en vue d'obtention d'un Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisés (DESS) en Management du secteur public. Université Lumière Lyon 2, 10 septembre 2004.
6. DEMISSY BENJAMIN. Les difficultés d'appropriation des NTIC par les acteurs de l'entreprise. Thèse du Doctorat en Sciences de Gestion, ISEOR – Université Louis Lumière Lyon 2.
7. Eric Brousseau, Frédéric Moatty. Perspectives de recherche sur les TIC en sciences sociales : les passerelles interdisciplinaires d'Avignon. Article diffusé au Centre national de la recherche scientifique, février 2003. p03.
8. Faouzi AYADI, Mouna DAOUD ELLEUCH. Les facteurs affectant la résistance des utilisateurs à l'adoption des TIC dans les établissements de santé privés. Thèse du Doctorat en Gestion des Entreprises, Unité de Recherche en Gestion des Entreprises (FSEG – Sfax) (FSEG – Sfax), Tunisie.
9. Franck MUTEL. La résistance au changement, une affaire de motivation ?, mémoire en vue d'obtention d'un Master II pro métiers de la formation, septembre 2012.
10. Ghynel NGASSI NGAKEGNI. L'impact des TIC sur le tissu productif des biens et services. Mémoire en vue d'obtention d'une Ingénierie d'Etat en statistique et économie, INSEA Rabat, juin 2010.

11. Joseph KAMGUIA. Qualité de service d'un réseau Intranet. Mémoire en vue de l'obtention d'un Master en management des systèmes d'information et application géographique. Juin 2004.
12. Kamal GHSSISS. L'informatisation de la GRH. Mémoire en vue de l'obtention d'une Licence en science économiques et gestion, Université Abdelmalek Essaadi, 2008.
13. Loubna TAHSSAIN. La résistance au changement par auto-persuasion: le cas de la mise en place d'un extranet. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE d'Aix-en-Provence, CERGAM, Université Paul Cézanne Aix Marseille 3, JUIN 2010.
14. M, Christan MEYSSONNIER, Marie Paule LEROY. La formation : un levier de la conduite du changement. Mémoire en vue de l'obtention d'un master (MS) spécialisé Marketing Management par la qualité, 2004-2005.
15. Salma Zone. Valeurs managériales, styles de direction et changement organisationnel. Mémoire en vue de l'obtention de DEA en sciences de Gestion, Faculté des sciences Economiques et de Gestion Tunis, 2003.
16. Tan Shan Li. La résistance à l'implantation des technologies de l'information et le conflit interpersonnel. Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise sciences (M. Sc.), Sciences en gestion (Technologies de l'information), Juillet 2007.
17. Vincent Foucault. De la circulation de l'information au management des connaissances. Mémoire en vue d'obtention d'une licence en sciences du management, université François Rabelais de Tours, IAE, 2007.

7. Les articles pédagogiques:

1. Alain VAS, Bénédicte VANDE VELDE. La résistance au changement revisitée du top management a la base. Montpellier - 24-25-26 Mai 2000.
2. Arnaud Alcabez, Thierry Frache. Histoire de la messagerie électronique. Éd Microsoft exchange server.
3. Christophe Fiorio. Architecture de l'ordinateur. Note de cours, Polytech- IG3.
4. Daniel ETIEMBLE. Évolution de l'architecture des ordinateurs. Cours dispensé par le Professeur et l'Ingénieur de l'INSA de Lyon à l'Université Paris-Sud.

5. Denis Bérard. Impact des TIC sur le travail et son organisation. Cours dispensé à l'université de Montréal, avril 2002.
6. Eric Cariou. Historique et architecture générale des ordinateurs. Cours dispensé à l'université de Pau et des pays de l'Adour.
7. F. CREPLET et autres. L'Entreprise 2.0. Éd Atelya VOIRIN, Janvier 2011.
8. I.Sghaier. Généralités sur les systèmes d'exploitation. Cours dispensé à l'université de Montréal.
9. J. Legrand. Le groupware. Support du cours en Informatique de Gestion.
10. M. Bullynck. Histoire de l'informatique. Cours dispensé à l'université du Paris 8.
11. Marie Lebert. Le web, une encyclopédie multilingue. Diffusé par le Projet Gutenberg.
12. MARTINS CAMBAO Carlos MALIK Douma ASTASIO Antonio. LES SOLUTIONS ERP. Brique E-Mage, Mars 2002.
13. Patrick Gilbert. (N)TIC et changement organisationnel. Cours dispensé par le Professeur associé à l'IAE de Paris – Université Paris I Panthéon – Sorbonne. Février 2001.
14. Sephen Robbin, David Decenzo. Management : la gestion du changement.
15. Stig Legrand. Histoire de l'Internet. Ed Marginal, janvier 2005.
16. Tawhid Chtioui. L'ERP : les effets d'une normalisation des processus de gestion. Article diffusé à l'université de Paris Dauphine.
17. Walid KADRI. Introduction à l'informatique : principes et généralités. Cours dispensé à l'université d'ORAN, 2011.
18. Yannis Delmas. Histoire de l'informatique, d'internet et du web. Support de cours, 2009.

7. Webographie :

- www.mescompetences.com (Consulté le 16 février 2013).
www.larousse.fr. (Consulté le 19 janvier 2013).
[www. Définitions.fr](http://www.Définitions.fr) (consulté le 24 Janvier 2013.)
www.mptic.dz/fr/?e-Algerie-2013,43. (Consulté le 17 février 2013).

Annexes

Université ABDERRAHMANE MIRA de Bejaia

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département des sciences sociales

Questionnaire

Thème de mémoire :

La résistance des salariés vis-à-vis les changements technologiques

Dans le cadre de préparation de notre mémoire de fin d'étude master II ; nous vous prions de contribuer à notre recherche en remplissant ce présent questionnaire, nous garantissons votre anonymat et nous vous assurons que vos réponses ne seront exploitées que pour des fins scientifiques ; nous vous remercions d'avance pour votre précieuse contribution.

Réalisé par :

M^{elle} HAMOUDI Samiha

I. Données personnelles :

1. Sexe :

Un homme

Une femme

2. Age :

25-36ans

37-48ans

48ans et plus

3. Situation familiale

Célibataire

Marié (e)

Divorcé (e)

Veuf (ve)

4. Niveau d'instruction :

Moyen

Secondaire

Universitaire

5. A ce jour, vous détenez

Moins de 2 années d'expérience de travail

Entre 2 et 8 années d'expérience de travail

Entre 9 et 15 années d'expérience de travail

16 années et plus d'expérience de travail

II. Données relatives au changement technologique :

6. Y a-t-il un changement technologique dans votre entreprise (une nouvelle TIC*) ?

Oui Non

7. Etes vous concernés par ce changement ?

Oui Non

8. Etiez-vous informés à l'avance qu'il y'aura un changement ?

Oui Non

*TIC : Technologie de l'Information et de la Communication

9. Pensez-vous que les TIC ont introduit un changement dans le processus de votre travail ?

Oui Non

Pourquoi ?.....

III. Données relatives à la résistance quant à l'utilisation des TIC :

10. Quel est votre opinion sur l'innovation technologique ?

Une crainte

Facteur clé du succès (efficacité, rapidité)

Complexité

11. Lors de l'arrivée d'une nouvelles TIC lui portez-vous de l'intérêt ?

Oui

Non

12. Avez-vous été impliqué dans une équipe de projet de changement responsable de la mise en œuvre des TIC ?

Non Oui → A quel titre ?.....

13. Vous êtes mis en face d'une nouvelle TIC, quel est votre état d'esprit face à ce changement ?

.....

14. Si on vous fait choisir entre l'ancienne TIC et la présente, la quelle vous choisissez ? Et pourquoi ?

.....

.....

.....

15. Avez-vous peur de ne pas être à la hauteur et de ne pas pouvoir faire manipuler les TIC ?

Non Un peu Beaucoup

16. Acceptez-vous facilement cette TIC ?

Oui

Non

→ Quelles sont les complexités rencontrées ?

.....
.....
.....
.....

17. Est ce que votre ancienneté joue un rôle sur votre adaptation ou inadaptation aux TIC ?

Oui

Non

18. Quel est, selon vous, le principal frein à l'utilisation des TIC ?

Vous n'y voyez pas le bénéfice

L'âge

L'appréhension

La complexité de l'usage

Le manque de formation à son utilisation

19. Etes vous satisfaits de ce changement ?

Oui

Non

Pourquoi ?.....
.....
.....

20. Avez-vous déjà bénéficié d'une formation dans le cadre des TIC ?

Oui

Non

21. Pensez-vous que la formation puisse faciliter votre adaptation à l'utilisation des TIC ?

Oui

Non

→ Car.....

22. Quel est, selon vous, le meilleur moyen de se former à l'utilisation des TIC ?

La formation

La promotion

La communication

L'information