

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA  
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES  
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES



**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie**

**Option : sociologie de l'organisation et du travail**

**Thème**

**L'influence des TIC sur le changement  
organisationnel au sein de l'entreprise  
algérienne**

**Cas SONATRACH BEJAIA**

Présenté par :  
Boumezoued Mahfoud

Boumezoued Houssam eddine

Encadré par :

M.Belkhir A/Malek

Session juin 2019

## Remerciements

Au terme de ce modeste travail, nous tenons à remercier DIEU  
le tout puissant de nous avoir donné la force et la patience  
pour mener ce travail à terme.

Un chaleureux remerciement à notre promoteur Mr BELKHIR  
pour ses précieuses orientations.

Notre remerciement ira aussi à Mme. RAHMOUNI pour ses  
aides durant notre enquête dans l'entreprise SONATRACH

Merci à tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin pour  
l'achèvement de ce travail.

Houssam & Mahfoud

## Dédicace

Je remercie dieu de m'avoir donné le courage et la volonté pour faire ce modeste travail qui est le fruit d'un grand effort, que je dédie à :

Mes chers parents, à qui je témoigne ma profonde gratitude et reconnaissance pour leur aide précieuse et leur sacrifice, je prie dieu de les protéger.

Mes frères, ma sœur, mes amis et amies, à tous ceux qui ont marqué leur existence, et à tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin.

Mahfoud

## Dédicace

Je remercie dieu de m'avoir donné le courage et la volonté pour faire ce modeste travail qui est le fruit d'un grand effort, que je dédie à :

Mes chers parents, à qui je témoigne ma profonde gratitude et reconnaissance pour leur aide précieuse et leur sacrifice, je prie dieu de les protéger.

Mes frères, mes amis et amies, à tous ceux qui ont marqué leur existence, et à tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin.

Houssam

## Liste des abréviations :

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
ATR	Approvisionnement et transport
CSP	Catégorie Socioprofessionnelle
DRGB	Direction Régionale de Bejaia
EXG	Exploitation gaz
EXL	Exploitation liquide
GNL	Gaz naturel liquéfié
GPL	Gaz de pétrole liquéfié
HEH	Haoud el Hamra
MOG	Moyens Généraux
PTO	Protection des ouvrages
RHC	Ressources Humaines et Communication
RTI	Région transport in amenas
RTC	Région transport centre
RTE	Région transport Est
RTO	Région transport Ouest
TIC	Technologie de l'Information et de Communication
TRC	Transport par canalisation

**Liste des tableaux :**

<b>N° Tableau</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
n°1	la répartition de la population étudiée selon le sexe	50
n°2	la répartition de la population étudiée selon l'âge	51
n°3	la répartition de la population étudiée selon le niveau d'instruction.	51
n°4	la répartition de la population étudiée selon l'Ancienneté professionnelle	52
n°5	la répartition de la population étudiée selon catégorie socioprofessionnelle	52

**Liste des figures :**

**Figure 01 : Organigramme de RTC Bejaia..... page/16**

# **Introduction**

## **Introduction**

Le monde dispose aujourd'hui de plus en plus de moyens de communication qu'il n'y en a jamais eu au cours de l'histoire. Le vertigineux développement des technologies de l'information et de la communication touche ainsi toutes les zones de la planète et occupent une place particulière au sein de notre vie, Cet impact a donné lieu à la qualification de « société de l'information » pour définir la modification de l'environnement.

La diffusion des TIC s'est fait plus rapidement qu'il ne l'avait été prévu, plus de la moitié des entreprises dans le monde ont aujourd'hui accès aux TIC notamment grâce à la révolution de la téléphonie mobile.

Actuellement les nouvelles économies, font l'objet de nombreuses recherches, c'est pourquoi l'évolution technologique a conduit les sociétés modernes à adopter des nouvelles formes de travail.

L'introduction des TIC et sa rapide propagation dans la société, de même que la reconnaissance dans son utilité ont rendu ce media populaire, de les TIC concernent toutes les activités de l'entreprise, leur implantations dans le milieu professionnel a généré beaucoup de transformations et de changement organisationnel. Les usages des TIC doivent être élaborés en étroite concertation avec les utilisateurs, car ils modifient profondément les façons de travailler. Leur utilisation est devenue cependant un problème majeur pour les employeurs, car l'usage se fait dans un cadre personnel surtout avec l'implantation des premiers systèmes informatique de messagerie électronique, l'internet et l'intranet.

De nombreuses organisations font appel aux nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le but de perfectionner leurs domaines, d'augmenter leur productivités et de minimiser leur couts, étant



donné que ces moyens permettent l'amélioration des activités et assurent plus d'efficacité dans le travail

Compte tenu de l'évolution extrêmement rapide à la fois des technologies et des usages associés, et les transformations que les entreprises qui sont obligées d'affronter, Cette présente étude se penche sur cet aspect où nous voulons découvrir la réalité d'usage des TIC et leurs impact sur l'organisation dans le milieu professionnel au sein de SONATRACH. Cette dernière s'articule au tour de trois (03) chapitres principaux :

Notre étude sera divisée en deux parties : la partie théorique et la partie pratique.

**Dans la première partie :** c'est la partie théorique qui est composée de deux chapitres :

**Chapitre I :** le cadre méthodologique de la recherche en centrant sur les raisons et les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts, les problèmes de la recherche, et enfin présentation de l'organisme d'accueil.

**Chapitre II :**

Le cadre théorique, on a partagé notre chapitre en trois (03) points importants

- 1- **Le changement organisationnel :** qui porte sur le changement organisationnel en présentant sa définition, son historique, les types de changement et ses facteurs, enfin le processus de changement qui est basé sur le model de LEWIN et KOTTER.
  
- 2- **Généralités sur les TIC:** qui comprend des généralités sur les TIC en présentant sa définition, son développement et historique, Les composants, et enfin les Avantages et les inconvénients.

3- **La résistance au changement** : qui comporte la définition de la résistance au changement, ses facteurs, ensuite Les résistances reliés a l'individu, et aussi au système social, enfin les résistances reliées au mode d'introduction au changement

### **Chapitre III**

C'est la partie pratique : qui comporte l'analyse thématique et interprétation des résultats.

# **Chapitre I**

## **Cadre méthodologique**

## Introduction

Le monde dispose aujourd'hui de plus en plus de moyens de communication qu'il n'y en a jamais eu au cours de l'histoire. Le vertigineux développement des technologies de l'information et de la communication touche ainsi toutes les zones de la planète et occupent une place particulière au sein de notre vie, Cet impact a donné lieu à la qualification de « société de l'information » pour définir la modification de l'environnement.

La diffusion des TIC s'est fait plus rapidement qu'il ne l'avait été prévu, plus de la moitié des entreprises dans le monde ont aujourd'hui accès aux TIC notamment grâce à la révolution de la téléphonie mobile, l'accès à ces nouvelles technologies devient plus aisé.

Actuellement les nouvelles économies font l'objet de nombreuses recherches, c'est pourquoi l'évolution technologique a conduit les sociétés modernes à adopter des nouvelles formes de travail.

L'introduction des TIC et sa rapide propagation dans la société, de même que la reconnaissance dans son utilité ont rendu ce média populaire, de ces TIC concernent toutes les activités de l'entreprise, leur implantation dans le milieu professionnel a généré beaucoup de transformations et de changement organisationnel. Les usages des TIC doivent être élaborés en étroite concertation avec les utilisateurs, car ils modifient profondément les façons de travailler. Leur utilisation est devenue cependant un problème majeur pour les employeurs, car l'usage se fait dans un cadre personnel surtout avec l'implantation des premiers systèmes informatiques de messagerie électronique, l'internet et l'intranet.

De nombreuses organisations font appel aux nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le but de perfectionner leurs domaines, d'augmenter leur productivités et de minimiser leur coûts, étant donné que ces moyens permettent l'amélioration des activités et assurent plus d'efficacité dans le travail

Compte tenu de l'évolution extrêmement rapide à la fois des technologies et des usages associés, et les transformations que les entreprises qui sont obligées d'affronter, Cette présente étude se penche sur cet aspect où nous voulons découvrir la réalité d'usage des TIC et leurs

impact sur l'organisation dans le milieu professionnel au sein de SONATRACH. Cette dernière s'articule au tour de trois (03) chapitres principaux :

Notre étude sera divisée en deux parties : la partie théorique et la partie pratique.

**Dans la première partie :** c'est la partie théorique qui est composée de deux chapitres :

**Chapitre I :** le cadre méthodologique de la recherche en centrant sur deux (02) points essentiels :

Le premier point : les raisons et les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts, les problèmes de la recherche.

Le deuxième point : présentation de l'organisme d'accueil.

**Chapitre II :**

Le cadre théorique, on a partagé notre chapitre en trois (03) points importants

**Le changement organisationnel :** qui porte sur le changement organisationnel en présentant sa définition, son historique, les types de changement et ses facteurs, enfin le processus de changement qui est basé sur le model de LEWIN et KOTTER.

**Généralités sur les TIC:** qui comprend des généralités sur les TIC en présentant sa définition, son développement et historique, Les composants, et enfin les Avantages et les inconvénients.

**La résistance au changement :** qui comporte la définition de la résistance au changement, ses facteurs, ensuite Les résistances reliés a l'individu, et aussi au système social, enfin les résistances reliées au mode d'introduction au changement

**Chapitre III**

C'est la partie pratique : qui comporte l'analyse thématique et interprétation des résultats.



## **Préambule**

Dans ce chapitre on a présenté le cadre conceptuel et méthodologique de notre recherche, commençant d'abord par les raisons du choix du thème et les objectifs de la recherche, la problématique la où nous avons formulé les hypothèses, ensuite on est passé à la définition des concepts. En outre, on a procédé à la méthode et la technique utilisée, la population d'enquête. Enfin on a cité les problèmes de la recherche.

### **I.1. Les raisons du choix du thème :**

Parmi les raisons et les motivations qui nous ont poussés a choisir ce thème, sachant qu'en sociologie, il n'existe pas de thème plus intéressant qu'un autre, les raisons essentielles qui ont motivé notre choix sont dues a :

-l'importance du sujet, et le manque d'étude sociologique sur ce thème nous a motivé de l'étudier du moment qu'il est un thème étudié beaucoup plus par les gestionnaires.

### **I.2. Les objectifs de la recherche :**

Chaque sujet scientifique un but bien précis, donc les buts visés a réalisé par notre études sont les suivants :

1-Décrire les différentes dimensions générales du concept changement au sein de l'entreprise et son apparition en particulier.

2-connaître les buts et les vrais facteurs de ce changement.

3-ainsi nous voulons connaître la réalité des différents changements qui s'effectuent au sein des organisations algériennes.

4-la réaction positive ou négative des employées face au changement.

5-donner des descriptions objectives sur la réalité du changement au sein des entreprises.

6-au temps que nous sommes dans les domaines des ressources humaines, cette recherche nous permettras d'acquérir des connaissances et nous aideras dans notre vie professionnelle.

### I.3. La problématique

De nos jours, toutes les entreprises sont confrontées au changement, les évolutions de l'environnement concurrent à accélérer unanimement perçues comme une nécessité ou comme une cure jouvence, apprendre à conduire le changement doit donc être considéré comme une préoccupation majeure des managers donc le changement est l'un des thèmes récurrents des sociétés développées en générales et de la littérature sur le management en particulier <sup>1</sup>

Le changement constitue dans l'univers des organisations un thème majeur autant que difficile. Un thème majeur de la recherche en gestion dans la mesure où, comme dans de nombreux autres domaines, une réflexion en terme de changement et de transformation se substitue peu à peu à des raisonnements en terme de stabilité et de permanence. Le changement devient une préoccupation inhérente à l'activité sociale, il engendre de ce fait la nécessité d'une meilleure compréhension de ses mécanismes. L'univers de la gestion n'échappe pas à ces préoccupations et le changement devient un thème central que ce soit pour les praticiens aussi bien que pour les chercheurs en science des organisations. En effet la gestion a longtemps été envisagée comme la recherche et la mise en place de modèles universels pouvant répondre de manière définitive aux problèmes de l'organisation. Dans cette conception l'efficacité et la pérennité de l'entreprise sont assurées par sa capacité à mettre en place un mode d'organisation stable et définitif et non pas par sa capacité à le modifier. Cette conception a largement été remise en cause, et certaines avancées conceptuelles nous permettent aujourd'hui de concevoir l'efficacité et la pérennité de l'organisation comme des résultantes de sa capacité de changement.<sup>2</sup>

Bien que le changement soit une nécessité de survie pour les organisations, il n'est guère facile de procéder au changement, car des préoccupations à la fois stratégiques et culturelles posent problèmes à tout projet de changement.

De plus, les organisations de l'époque actuelle misent tout sur la disponibilité et l'accaparement d'informations vitales, nécessaires à leur pérennité. En tant qu'avantage concurrentiel, l'information n'est pas aussi simple d'accès de par les contraintes de coûts, d'espace et de temps. Néanmoins, et avec l'avènement des Technologies de l'Information et de la

---

<sup>1</sup>Dupuy François, sociologie du changement, éd Dunod, paris, 2004, p.4

<sup>2</sup>Véronique Perret, la gestion du changement organisationnel :articulation de représentations ambivalentes, présenté a la 5ème conférence international de management stratégique ,mai 1996 ,Lille, p 02



Communication (TIC), ces contraintes se trouvent réduites en améliorant, par la même occasion, la communication au sein des organisations.

L'usage des TIC s'est tellement accru dans les organisations qu'elles sont devenues partie intégrante du quotidien d'une majorité des salariés. L'apport des TIC, de par leurs fonctionnalités, est si important qu'elles ont provoqué des modifications dans le fonctionnement au sein des organisations comme la transformation des rapports entre salariés, apparition de nouvelles compétences concernant les ressources humaines, bouleversement des structures organisationnelles, etc. En d'autres termes, les TIC en envahissant l'environnement professionnel ont bouleversé les habitudes et les méthodes de travail.<sup>3</sup>

On ne peut pas parler du changement organisationnel sans parler de la résistance au changement, cette dernière est considérée comme un point aveugle de la conduite de changement. L'attitude première des individus consiste le plus souvent à manifester une résistance, relativement neutre et passive dans un premier temps, cette résistance peut se manifester sous des formes diverses : réflexe défensifs, réaction de sauvegardes, comportement de fuite ou d'évitement ...etc. Elle tient principalement au point des habitudes, aux charges affectives que véhicule le changement (désarroi, inquiétude, lassitude...) et à la peur, tout à la fois de ne pas réussir le changement et d'aboutir à une situation différente qui ne correspond pas à un gain réel pour l'individu.<sup>4</sup>

L'intégration des TIC représente toujours « un changement pour l'ensemble des acteurs concernés ». Notons également, que même si ces technologies permettent de « communiquer et de travailler autrement qu'en mode face-à-face », le changement provoque toujours chez les acteurs de l'organisation certaines méfiances et craintes qui se manifestent par des résistances aux changements, susceptibles de se réaliser dans un avenir proche.<sup>5</sup>

Les TIC ne sont plus un outil supplémentaire, mais deviennent le support de modification voire de transformation dans l'entreprise. Face à ces exigences telle que (mondialisation : ouverture du marché de l'entreprise doit s'adapter et adapter son organisation avec les outils

---

<sup>3</sup> CARON Claude, « Rôle des dirigeants dans l'intégration des TIC : vers un changement de paradigme ? », Les Presses de l'Université Lava, 2008, P 347.

<sup>4</sup>P.Watzlawick, le langage du changement, Ed le seul, Paris,1980, cite par Pemartin, p12.

<sup>5</sup> CARON Claude, opcit , P 347.

appropriées. En cela les technologies de l'information et de la communication, offrent une meilleure opportunité pour l'entreprise.

Les TIC proposent également d'importants développements pour la gestion des relations autres que pour la gestion interne et intégrée à la gestion financière et organisationnelle d'une entreprise. Notre objectif est de savoir dans quelle mesure les NTIC contribuent telles aux développements des entreprises, le recours intensif au travail en équipe, la restructuration des niveaux hiérarchiques, ainsi qu'une plus grande polyvalence conduisent au développement d'organisation apprenante. A ce niveau se situe notre préoccupation qui concerne les NTIC et leur impact sur l'organisation de l'entreprise.

Dans notre recherche nous voulons étudier le phénomène de changement au sein de l'entreprise algérienne, en essayant de répondre sur les questions suivantes :

- Quel sont les différents facteurs qui ont suscité un changement organisationnel au sein de l'entreprise algérienne ?

- Comment peut-on expliquer le changement organisationnel qui représente une réalité dans l'entreprise SONATRACH ?

- Quelle est la réaction des salariés envers les TIC au sein de l'entreprise SONATRACH ?

A l'issue de cette problématique il convient de poser des hypothèses et de les mettre à l'épreuve.

#### **I.4. Les hypothèses**

En sociologie, « l'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes »<sup>6</sup>

- l'usage des TIC ont une forte influence sur le changement organisationnel de l'entreprise SONATRACH.

- l'introduction des TIC dans l'entreprise Sonatrach peut développer une résistance des salariés au changement organisationnel.

---

<sup>6</sup>Grawitz Madelaine, lexique des sciences sociales, 7<sup>ème</sup> ed, Dalloz, paris, p21.

### I.5. Les concepts

**1-Entreprise** : unité économique de production : il existe des entreprises privées, publiques et mixtes.<sup>7</sup>

«Dans son sens le plus général, l'entreprise est une unité économique destinée a la production, a l'échange ou a la circulation des bien ou des services ...»<sup>8</sup>

#### 2-Le changement

Le changement : « Le changement est une situation par laquelle notre existant devient obsolète pour un avenir que nous acceptons en fonction des améliorations qu'il apportera. La situation future n'existe pas et c'est sa formalisation et la mise en mouvement qu'elle engendre par l'adhésion des participants qui lui donne corps».<sup>9</sup> « Le changement est le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées».<sup>10</sup>

#### 3-La résistance

BRASSARD (A) définissent la résistance au changement comme « le refus d'un changement entretenu par un ou plusieurs acteurs. Ce refus est une réponse interne qui fait suite à l'évolution plus ou moins spontanée et consciente que les acteurs effectuent de la situation de changement et qui porte soit sûre la réaliténouvelle, soit sur le processus, soit sur le contexte dans lequel ce dernier se déroule. <sup>11</sup>

La résistance au changement est définie comme : « une combinaison de réactions et de comportements négatifs, tant sur le plan individuel que collectif, face à une évolution de contexte

---

<sup>7</sup>Akoun André et Ansart Pierre, dictionnaire sociologique,ed,Roberi.seuil,Paris,1999.

<sup>8</sup>Thomas Suavet, édition économique et humanismes, les éditions ouvriers.

<sup>9</sup> AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Méthode de conduite du changement Diagnostic, Accompagnement, Pilotage, Ed DUNOD, 2007, P 06.

<sup>10</sup> CÔTE Nicole, BELANGER Laurent, JOCELYN Jacques, la dimension humaine des organisations, Gaëtan Morin, 1994, P 357.

<sup>11</sup>BRASSARD André, une autre façon de regarder le phénomène de la résistance au changement dans les organisations, collection gestion des paradoxes dans les organisations. Tome 1 : changement organisationnels cap rouge, qc : presses inter universitaires, 2011, P 3- 15.

qui peut venir redistribuer les cartes de pouvoir et de légitimités au sein de la firme et avoir un impact sur l'organisation et la gestion des activités». <sup>12</sup>

#### 4-Les salariées

Le salarié est une personne qui s'engage à exécuter un travail, a temps plein ou a temps partiel, pour le compte d'un employeur, en contre partie d'un salaire ou d'un traitement

Le salarié s'engage pour une période limité ou indéterminé. <sup>13</sup>

#### 5-La communication

La communication en générale se définit comme une approche globale de l'ensemble des communications, elle recherche la cohérence entre le contenu des messages, la réalité de l'entreprise, des marques et des produits ainsi que les objectifs qu'elle poursuit. <sup>14</sup>

« La communication est l'action, le fait de communiquer d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelques chose à quelqu'un, l'ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène .et l'action. D'informer et de promouvoir son activité auprès du public, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique....alors la communication c'est existe aux yeux de grand public qui se situe à l'extérieur de l'entreprise.

La communication est d'une autre manière un ensemble d'interaction, c'est-à-dire permanentes de sort qu'il est difficile de trouver un début et une fins au processus de communication du fait de sa circularité. On ne peut pas ne pas communique, c'est à la diversité des modes et formes d'expression qu'il est fait références : parole, écrit, mais aussi le regard, les gestes, les actions, sont des moyens de communication. La communication n'est satisfaisante que si tous les acteurs de la communication sont d'accord sur la nature de la relation ». <sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> OLIVIER Meier, DICO du manager, Édition DUNOD, Paris, 2009, P 171-172.

<sup>13</sup><http://jopintree.com/dictionnaire/définition> ,avril, 12h21.

<sup>14</sup> Revue-hermes-la-revue-2006-1-page57\_fichiers/système\_d'information\_fichiers/191462.html.

<sup>15</sup> LAMIZET Bernard, SJLEMA Ahmed, dictionnaireencyclopédiquedesciencesdel'informationetdela communication, paris, 1997. p121.

## 6-Technologie

Le concept de technologie de l'enseignement tend à être vague pour beaucoup de personnes, y compris les éducateurs. Cette imprécision est due en grande partie à la mauvaise compréhension de la technologie elle-même. On croit que la technologie désigne uniquement l'automobile, l'avion, le train à grande vitesse, la télévision, l'ordinateur etc. qui ne sont pas la technologie mais ses produits. En effet, la technologie est aussi vieille que l'apparition de l'homme sur la terre, et elle a existé dans toutes les sociétés humaines à travers les âges. C'est pourquoi on parle aujourd'hui de nouvelles technologies ou de technologies de pointe. Donc qu'est-ce que la technologie ? « La technologie est l'application de la connaissance aux buts de la vie humaine, ou de changer et manipuler l'environnement de l'homme. 1 » Le mot technologie est employé pour dénoter les sens suivants :

- L'utilisation des outils et matériels issus de l'application de la technologie ;
- L'application du savoir pour créer les outils et pour faciliter la vie ;
- Les techniques, les méthodes, les procédures et les compétences utilisées pour augmenter la productivité, rendre les systèmes d'organisation plus efficaces et la vie plus aisée ;
- La manipulation des sources de l'énergie pour rendre la vie plus aisée. Nous pouvons conclure de cette définition que la technologie est une combinaison de l'expérience pratique, les procédures et l'utilisation des outils pour rendre l'homme plus capable de contrôler et de maîtriser son environnement. Cela exige que l'homme découvre des méthodes de contrôle (techniques), connaît des procédures pratiques « savoir-faire », et crée des machines et outils. Ainsi l'homme a créé l'automobile en vue de faciliter le mouvement. Il a aussi inventé la presse écrite pour permettre le transfert de l'information. Et de la même façon, il a étudié les processus de l'enseignement et les outils exploitables dans l'enseignement à fin de créer des conditions d'enseignement meilleurs. On doit souligner que très souvent les gens confondent la technologie et la science. La différence entre les deux est que le but de la technologie est de changer et de

contrôler la nature et les phénomènes, et celui de la science est de comprendre et de prédire les phénomènes.<sup>16</sup>

## 7-Information

« L'information est une donnée, transformée et structurée sous une forme conventionnelle et intelligible pour être insérée dans une dynamique de diffusion et/ou d'échange (pour être communiquée). L'information seule n'est pas un savoir. Pour qu'elle le devienne, il lui faut des structures conceptuelles qui la supportent et lui donnent du sens. L'information n'est pas neutre ». <sup>17</sup> Une entreprise ne pourra survivre que si elle dispose d'un ensemble d'informations suffisantes (information disponible, pertinente, fiable, précise et récente) pour pouvoir agir avec efficacité c'est-à-dire prendre les bonnes décisions au bon moment. La mise en place d'un système d'information est donc essentielle.

### I.6. La méthode et La technique utilisées

Dans le but d'atteindre l'objectifs de la recherche et de vérifier des hypothèses de travaux, on a optés pour la méthode qualitatives qui s'avèrent la plus adéquates a notre thèmes elle est lié a la nature de notre sujet qui visent à comprendre la perception des salariées et leurs résistances vis-à-vis le changement organisationnel au sein d'une entreprise algérienne.

Dans notre travail on a adopté la technique d'entretien dans le but de recueillir des données qualitatives, auprès des responsables d'entreprises qui nous ont donné des informations concernant notre recherche. Dans la mesure où la population est restreinte, cette méthode est le meilleur moyen pour recueillir énormément de faits qui nous ont servi dans la réalisation de notre étude. Afin de donner une certain liberté a l'interviewé, on a opté pour l'entretien semi directif. Ce dernier se base sur un guide d'entretien constitué de différent thème. Pour cela nous avons élaboré un guide d'entretien qui concerne l'entreprise SONATRACH dont en a subdivisé nos question en 03 axes principaux dont le première comporte un ensemble de question sur les donnés personnelles, le second concerne le changement organisationnel le troisième sur les résistances des salariés.

<sup>16</sup><https://lewebpedagogique.com/aouededuc/files/2010/10/Définition-de-la-technologie.pdf>

<sup>17</sup>3 BOULC Stephan, Donnée information communication tentative de définition, COTA édition, 2005, PDF, p 1.

### **I.7. La population de l'enquête**

Les conditions des déroulements des entretiens était favorable, notre enquête de terrain s'est déroulé d'une période d'un mois, les entretiens que nous avons effectué auprès de deux catégorie socioprofessionnelle [quatre (04) cadres/six (06) agents de maîtrise] de l'entreprise SONATRACH sont généralement d'une durée de vingt(20) à trente (30) minutes.

Vu l'objectifs de notre recherche nous avons procédé à une méthode d'échantillonnage non probabiliste, à cet effet le choix de nos salariés (cadre / agent de maîtrise) de notre population d'étude s'est effectué par l'entreprise SONATRACH qui nous a mis en contact avec ces cadres et agents de maîtrise qui nous a facilité l'accès à l'information. Notre travail de terrain était fixé au mois de mars 2019, mais avant de le commencer nous avons opté pour un recueil de données théorique pour bien cerner notre problématique, après nous avons focalisés notre attention sur notre lieu de stage qui est SONATRACH qui se situe à l'arrière port de Bejaia. On a réalisé au cours de notre enquête (10) entretiens individuels avec des cadres et agents de maîtrise de SONATRACH.

### **I.8. Les problèmes de la recherche**

Nous voulons signaler certaines limites que nous avons pu détecter durant notre stage dont la plus importante reste toujours le temps restreint accordé à notre enquête de terrain, car on a voulu avoir plus de temps pour pouvoir recueillir plus d'information afin d'enrichir notre travail.

#### **Conclusion :**

Après avoir exposé notre problème de recherche, nous avons émis deux hypothèses dans le but de les vérifier durant notre enquête de terrain au sein de l'entreprise SONATRACH . pour cela on a adopté une méthode qualitative afin d'acquérir des informations plus fiables et concrètes.

## II. Présentation de l'organisme d'accueil :

L'activité Transport par Canalisation TRC est l'un des principales activités de l'entreprise SONATRACH, est en charge de l'acheminement des hydrocarbures, (pétrole brut, gaz, GPL et condensât), depuis les zones de production, jusqu'aux zones de stockage, aux complexes GNL, GPL, aux raffineries, aux ports pétroliers ainsi que vers les pays importateurs, elle gère un réseau de canalisations, elle à la charge de définir, de réaliser, d'exploiter, d'assurer la maintenance et de faire évoluer le réseau de canalisation ainsi que les différentes installations qui s'y rattachent.

### II.1. Région Transport Centre de Bejaia

La Région Transport Centre de Bejaia (RTC) est une des sept régions opérationnelles composant l'activité de transport par canalisation de SONATRACH avec les régions d'Arzew (RTO), Skikda (RTE), Haoud el Hamra (HEH), In Amenas (RTI), la Direction G.E.M et la Direction G.P.D.F. RTC est chargée du transport, du stockage et de la livraison des hydrocarbures (pétrole brut), elle a en charge l'exploitation d'un port pétrolier, d'un gazoduc 42 pouce Hassi-Rmel vers Bordj-Ménaiel (GG1) et deux oléoducs, le 24 pouce Haoud el Hamra vers Bejaia (OB1) et de 20 pouce Bini-Mansour vers Sidi-Arcine (DOG1).

### II.2. Situation historique et activité

- En 1957 : a eu la naissance de la société française des pétroles de gérance (SOPEG) par la société nationale de recherche de pétrole en Algérie (SNREPAL) Et la compagnie française des pétroles. SOPEG est devenu de nos jours la Région Transport Centre Bejaia
- Son objectif était l'exécution de tous les travaux nécessaires au transport des hydrocarbures, la réalisation de ces transports, ainsi que toutes les études et opérations se rapportant directement ou indirectement à ces travaux, transport et installations.
- Fin 1959 : mise en service d'un oléoduc haoud el Hamra – Bejaia qui est la première pipe installé en Algérie par SOPEG, il est d'une longueur de 660km et d'un diamètre de



24. -mise en service d'un parc de stockage de pétrole de pétrole brut provenant de HEH-Bejaia. Ce parc comporte 16 bacs de stockage.

- mise en service d'un port pétrolier qui est composé de 03 postes de chargement.
- mise en service de 04 stations de pompages.
- En 1963 : création de la société SONATRACH PAR LE Décret N 63/491.
- En 1971 : construction d'un parc de stockage au niveau de la station de pompage de beni Mansour. -une bretelle d'un diamètre de 16 et d'une longueur de 130km est piqué à l'oléoduc haoud el- Hamra-Bejaia alimente la raffinerie d'Alger.
- Le 24 Février 1971, tous les secteurs des hydrocarbures ont été nationalisés.
- En 1981 : mise en service d'un gazoduc reliant hassi-R'mel –bordj menail, il est d'une longueur de 437km et d'un diamètre de 42 . il approvisionne en gaz naturel toutes les villes et pôles industrielles du pays. Sa capacité est de 7 milliard de m par an.
- En 2005 : Mise en service de poste de chargement sont implantés en mer à 7km du port et sont conçus pour ravitailler et charger même dans les conditions climatiques sévères. Fin de cette année un oléoduc de144km (DOG1) reliant SBM-TRA à été réalisé d'un diamètre de 20 pour substitué l'ancien oléoduc de 16(OG1).

### **II.3. Organigramme de la Région Transport Centre-Bejaia (RTC)**

La région transport Centre de Bejaïa est composée de quatre sous directions divisée chacune en départements Pour des différentes missions ; un centre informatique ; un département H S E. L'organigramme ci-dessous donne la décomposition hiérarchique, fonctionnelle de la direction régionale de Bejaia.

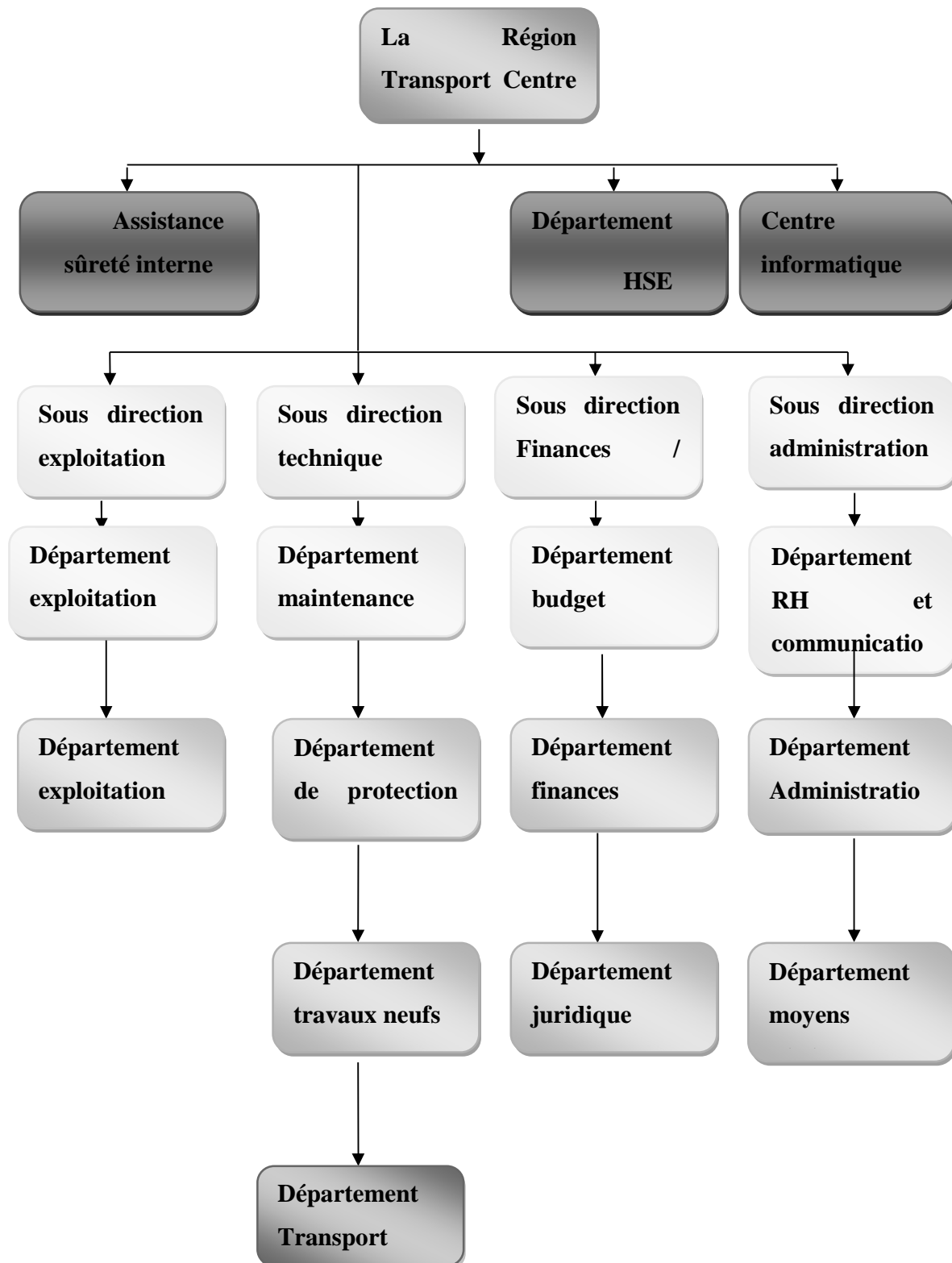


Figure n° 01 : Organigramme de la RTC »

#### **II.4. Les missions de la DRGB**

La direction régionale de Bejaia est chargée du transport, du stockage, et de la livraison des hydrocarbures liquide et gazeux vers l'étranger (pétrole brut, gaz naturel, condensât). LA SONATRACH (DRGB) dispose d'une organisation structurelle dans le but d'atteindre ses objectifs. Elle est dotée en meunière de gestion d'un organigramme diversifié qui reprend à sa politique. Selon la décision du vice-président SONATRACH N°010-03 paru le 26/04/2013, celui-ci se compose en cinq direction :

➤ **La direction régionale**

Elle compose d'un directeur et du quatre sous directeur, d'un assistant chargé de la sureté interne et d'un secrétariat. Elle est chargée de concevoir, de coordonner et de contrôler les actions liées à la gestion et au développement de la société.

➤ **Centre informatique**

Il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications informatiques pour l'ensemble des régions de la division transport.

➤ **Département Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE)**

- Avec ses trois services (Prévention, Intervention, Environnement) le département HSE est chargé de gérer et de coordonné les activités suivantes :
- Collaboration avec les autres services concernant le travail en sécurité et la protection de l'environnement.
- Etude de tout nouveau projet
- Préparation des procédures de travail
- Application de la réglementation de SONATRACH a la construction des nouvelles installations
- Gestion de mouvement de personnel : Planning, formation et affectation du personnel
- Elaboration et application des consignes de travail
- Préparation des procédures de sécurité de démarrage et mise en service
- Etude des nouveaux réseaux incendie de protection des installations
- Suivi de l'entretien des installations en application de la réglementation

- Préparation des consignes de travail pour les opérations dangereuses sur toutes les installations
- Préparation des correspondances pour la hiérarchie, les autorités et les organismes de Wilaya ainsi que les entreprises de contrôle technique
- Suivi et par fois surveillance de tout les travaux dangereux
- Collaboration avec les subordonnes pour élaboration et application du programme d'entretien curatif et préventif des moyens d'intervention et de prévention
- Contact des fournisseurs pour le meilleur choix du matériel ou produits nécessaires a la sécurité
- Divers enquêtes après accidents et incidents pour tirer des conclusions et prendre les mesures nécessaires
- Application de la réglementation en vigueur concernant les produits spécifiques, sources radioactives, produits chimiques
- Rédaction des rapports d'accidents et incidents
- Formation et information de personnel
- Suivi de l'affectation des moyens humain et matériel sur les stations
- Assistance aux réunions de travail
- Elaboration des documents qui a une relation avec la sécurité des hommes et installations
- Développer des check-lists de contrôle et mise en place d'un programme d'inspection de tous les moyens fixes et mobiles d'intervention
- Mise en place de programme des exercices sur feux réels ou simulation d'intervention
- Calcule des qualités de produits extincteur et des dimensions des réseaux incendies nécessaire à la protection des installations
- Inspection des lieux de travail et les bases de vie
- Commande de matériels
- Mise en place d'un plan OR-SEC
- Collaboration avec les autres services pour que les travaux se réalisent sans aucune atteinte a l'environnement que ce soit Air, Sol ou sous-sol
- Mettre en place un système de gestion environnemental, ainsi collaborer avec tous les services pour faire une étude d'impact environnementale relatant toute forme de pollution

- Mettre en place un plan d'organisation interne en cas de pollution
- Collaboration avec des partenaires dans la lutte contre toute forme de pollution
- Rédaction des rapports d'incident sur l'environnement et les transmettre à la hiérarchie.
- **L'assistant sûreté interne**

Il veille à la sécurité des ouvrages de la région (DRGB).

➤ **Sous-direction finance et juridique**

Elle occupe une place privilégiée au sein de l'entreprise et se compose de trois départements :

➤ **Département finance**

La mission principale de ce département est la tenue de la comptabilité générale et analytique de l'entreprise, ainsi que le suivi et le contrôle de la réalisation du budget et comptes bancaires à travers le bilan annuel.

➤ **Département budget**

Ce système de contrôle est introduit à partir du janvier 1973. Il s'applique à toute la SONATRACH sans exception. Il est chargé d'établir le budget au début de chaque année selon les prévisions des besoins demandés par chaque structure, comme il veille à l'établissement des plans de gestion à moyen terme (5ans), ainsi que le suivi et le contrôle de leur application en faisant des bilans annuel.

➤ **Département juridique**

Il intervient à chaque fois que les intérêts de la DRGB sont mis en jeu pour veiller à la légalité des transactions et de toutes autres actions tendant à engager l'entreprise. Il prépare les appels d'offres nationaux et internationaux et élabore les articles et conditions du contrat convenant au cahier de charges.

➤ **Sous direction administration et sociale**

Elle est composée d'un sous directeur administratif qui chapeaute un ensemble de trois chefs de département :

## **II.5. Département ressources humaines et communication RHC :**

La mission de ce département est d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, il veille au suivi et l'évaluation de leur carrière et il planifie les besoins à court, moyen, et long terme en matière de recrutement.

### **➤ Département administratif et social :**

Sa mission consiste à gérer et suivre la gestion administrative des employés de la DRGB (volet social).

### **➤ Département moyens généraux (MOG) :**

C'est un département qui assure le soutien logistique de l'entreprise dernièrement des tâches se sont rétrécies a cause de la politique de sous traitante adoptée par la SONATRACH en faveur du privé.

### **➤ Sous direction technique :**

Selon le nouvel organigramme, il se compose d'un sous directeur qui gère quatre département :

#### **• Département maintenance :**

Il est chargé d'assurer le bon fonctionnement des équipements industriels tournants (pompes, moteurs, compresseurs...etc.) la modernisation des systèmes de maintenance en utilisant de nouvelles technologies et le maintien en bon état des équipements de répartition et de réhabilitation.

#### **• Département protection des ouvrages (PTO)**

Il est chargé d'assurer, d'entretenir, de protéger les ouvrages de transport et d'intervenir au niveau des canalisations contre les connotations et les éclatements.

#### **• Département approvisionnement et transport (ATR)**

Il présente un soutien logistique et techniques structures aux autres structures, il assure la disponibilité des pièces de rechanges et matériels nécessaires à leurs fonctionnements ainsi que les moyens de transport pour une bonne gestion des ouvrages.

- **Département des travaux neufs**

Il est chargé de faire l'étude et le suivi de la réalisation des divers projets d'investissement de la DRGB dans les différents domaines (construction des bâtiments et des bacs...etc.).

- **Sous direction exploitation** : Elle se compose de deux départements :

- **Département exploitation liquide(EXL)**

Ce département est chargé de l'exploitation de l'oléoduc HAOUD EL HAMRA ( HASSI MESSOUD) vers BEJAIA et la raffinerie d'ALGER à travers ses stations de pompage :

- **Département exploitation gaz (EXG)**

Il est chargé de l'exploitation des gazoducs HASSI R'MEL BORDG MNAIEL (les ISSERS wilaya de Tizi-Ouzou) d'une longueur de 437KM et d'un diamètre de 42pucés. Il approvisionne en gaz naturel depuis 1981 tant les villes et pôles industriels du centre du pays. Ce département gère deux stations :

- GC1 B.M : TERMINAL de BORG MNAIEL

SC3 : station de compression MJEDEL.

# **Chapitre II**

## **Cadre théorique**



**Préambule :**

Le changement organisationnel est l'un des sujets les plus intéressants, il est devenu un sujet de débat théorique, de nombreux travaux ont été consacrés au changement organisationnel et ses divers aspects : sa signification, ses origines, ses formes, ses types, ses acteurs et facteurs sans oublier la résistance au changement qui doit être considérée comme une réponse au changement.

**I- Le changement organisationnel.****I-1 - Définition :**

« Notion ambiguë, peut signifier modification, transformation ou remplacement et alternance »<sup>18</sup>

Le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie, pour Hafsi et Fabi(1997), « le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un stress organisationnel »<sup>19</sup>

Dans les sciences de la gestion, le changement est encore un thème qui englobe de nombreuses significations différentes, changer c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer.<sup>20</sup>

**I-2- Le changement organisationnel**

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel nous en retiendrons deux qui nous paraissent plus pertinentes : D'après Grouard et Miston(1998), « le changement organisationnel est le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations ».<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup>Grawitz Madeleine, lexique des sciences sociales, 7eme édition Dalloz, Paris, octobre 1999, p58

<sup>19</sup> HAFSI Taieb et Fabi Bruno, Les fondements du changement stratégiques, édition Transcontinental, Montréal, 1997, P.37.

<sup>20</sup> BEAUDOIN Pierre, La gestion du changement : une approche stratégique pour l'entreprise en mutation, 1999, P.43.

<sup>21</sup> GROUARD Benoit, Meston Francis, L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement, édition Dunod, paris, p. 98.

Pour collerette, « le changement organisationnel est toute modification relativement durable dans un sous système de l'organisation pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système »<sup>22</sup>

### **I-3- L'historique du changement organisationnel**

Demers énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel: D'abord, celle qui suit la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 80. D'abord, celle qui suit la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses illustres d'après-guerre ont été marquées par une croissance et stabilité économique qui sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement durant cette période est synonyme de progrès puisque l'environnement était favorable et prévisible et que le processus du changement y est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation. Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument contrôlable par ses dirigeants.<sup>23</sup> Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de transformation. Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. A ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'état. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. A la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants. Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est

---

<sup>22</sup> COLLERETTE Pierre, GILLES Delise et RICHARDS Perro, changement organisationnel théorie et pratique, presse de l'université, 1997, P.20.

<sup>23</sup> DEMERS Christian, « De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le Changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », In Gestion, vol 24, N°3, 1999, p 132.

dite aussi période d'apprentissage et d'évolution. Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.<sup>24</sup>

#### **I-4- Les types du changement**

Les types du changement organisationnel sont extrêmement divers. Dans certains cas, il est rapide, parfois très long et profond.

##### **➤ Le changement radical**

Le changement radical touche les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction visant une modification aussi interne et externe. Le changement radical est une réponse à un événement passé pour résoudre une crise actuelle et assurer la survie de l'organisation

##### **➤ Le changement incrémental**

Il touche une partie de ses unités et il d'observe chaque fois que, dans une organisation, des modifications mineures sont continuellement introduites. Ce type du changement est généralement effectué du bas vers le haut, tout en étant contrôlé par la direction quant aux orientations et aux objectifs.<sup>25</sup>

##### **➤ Le changement équilibré**

L'organisation est considérée comme un système en équilibre ; un équilibre au semi duquel coexistent des forces de stabilité et des forces de changement ; équilibre qui est aussi ponctuellement est donc peu fréquent et discontinu ou intermittent et chaque période de changement se termine lorsqu'un nouvel état d'équilibre est atteint.

---

<sup>24</sup> Ibid ,p132

<sup>25</sup> THIBAUD M, Différentes approches pour conduire le changement, <http://www.f-d.org/changeapproches.htm>. consulté le 28/04/2019.13:20 PM

➤ **Le changement délibéré/ émergent**

C'est Mintzberg qui en a mis en lumière l'existence de deux types de stratégies : la stratégie délibérée (décrétée au plus haut niveau de l'organisation) et la stratégie émergente (qui n'est le fruit d'aucune décision des dirigeants). Pareillement, le changement peut être délibéré ou émergent, le changement épisodique est généralement délibéré, tandis que le processus de changement continu est plus émergent, dans le sens où il n'est le fruit d'aucune intention explicite de la part des décideurs organisationnels et émerge littéralement des pratiques quotidiennes des acteurs au quotidien.<sup>26</sup>

➤ **Changement imposé /changement voulu**

Le changement imposé est une réaction au changement décidé au plus haut niveau de l'organisation et à propos duquel les salariés n'ont pas de possibilité de refuser, qui sera étudié. Les cadres supérieurs et dirigeants étaient majoritairement en position de décider des changements et laissaient la charge au management intermédiaire d'en assurer à la fois la mise en œuvre, mais également le redéploiement vers les niveaux inférieurs.<sup>27</sup>

Le changement voulu renvoie à la notion de développement organisationnel compris comme dépliement d'un effort planifié, une stratégie complexe conçue pour modifier les attitudes et les croyances, les valeurs et la structure des organisations. C'est un effort intentionnel orienté vers un objectif.<sup>28</sup>

### **I-5- Les facteurs du changement**

Cinq facteurs selon Probst, pousse l'entreprise à se réorganiser : la technologie ; la stratégie, la culture le pouvoir et la configuration

---

<sup>26</sup> CELINE Boffo, changement continu et situé : théorie et implications pratiques, cahier n° 2003-01, Montréal, juin 2003, P 10.

<sup>27</sup>TUSHMAN, M , Revitalizing organizations : the leadership role, In J.RKinberly and R.E Quinn(EDS), Managing organizational transition, Homewood, IL: Irvin, 240,264, 1985.

<sup>28</sup>SCHEMERHORN John R, comportement humain et organisation, Ed ERPI, 1994, P 564.

**➤ La technologie**

L'évolution des technologies permettant des améliorations qui rendent obsolète les produits et les méthodes précédentes ces innovations, petite ou grand, forcent les entreprises à changer ce qui implique une évolution des méthodes et pratique d'emploi, ainsi les objectifs en termes de gains de productivité qui accompagnent l'introduction d'une technologie nouvelle nécessitent une reconfiguration des postes du travail, de nouvelles règles et procédure adaptée aux nouvelles exigences.

**➤ La stratégie**

La stratégie fixe l'activité de l'entreprise, ses objectifs et les moyens engagés, elle oriente tous les efforts et occupe une place déterminante dans les relations qui s'établissent entre ce qui est extérieurs à l'entreprise et l'entreprise elle-même. La stratégie joue donc un rôle essentiel dans le changement puisque c'est elle qui va, dans la plus part des cas, l'initier et provoquer.

« La réorganisation de l'entreprise s'impose lorsqu'il s'agit d'adapter ses structures à des stratégies fondamentalement différentes de celle suivies au paravent, de se doter de structure flexibles en vue de stratégie pressenties et si ces deniers supposent de forte interaction avec d'autre structures (fusion, acquisition) »

**➤ La culture**

La culture est un ensemble de valeurs durables et partagées par tous les membres de l'entreprise. La culture fait référence :

- Al 'attachement aux valeurs sociales de l'organisation : sentiments d'appartenance, solidarité, de convivialité, relation avec les représentants du personnel... etc.

- A l »attachement aux valeurs professionnel : respect du client, du produit, polyvalence ou spécialisation du personnel, respect des procédures et des consignes, prise en compte du temps, des coûts, de la qualité...etc.

- Mode de fonctionnement et de création, le mode de management

Dominant...etc.

➤ **La configuration**

Selon Probst, une réorganisation s'impose lorsqu'il ya une inadéquation entre le but assigné a la configuration générale de l'entreprise et le résultat effectif de son fonctionnement ou bien si l'environnement nécessite un certain type de configuration pour être idéalement approché.<sup>29</sup>

➤ **Le pouvoir**

Il désigne la capacité d'un acteur de se rendre capable de faire agir un autre acteur suivant une orientation souhaitée. Il n'est pas automatiquement lié aux ressources de contrainte que peut donner une position hiérarchique supérieure. Généralement, les principales ressources de pouvoir sont les compétences, la maîtrise des communications ainsi que la connaissance précise des règles, souvent complexes de fonctionnement.<sup>30</sup>

### **I-6- Le processus du changement organisationnel**

Il ya plusieurs façon pour établir un changement organisationnel dans une entreprise :

➤ **Le model de Lewin (1948)**

a mené plusieurs recherches sur le comportement des américains dont il a proposé trois étapes d'un processus d'un changement organisationnel :

➤ **Le dégel**

Il s'agit de la période pendant laquelle les habitudes et tradition sont brisées, c'est le moment d'établir de bonne relations, d'acquérir une crédibilité, d'adopter un esprit d'ouverture. C'est aussi l'étape ou prennent naissance la motivation et le désir du changement. L'Agent de changement doit s'assurer de bien accomplir les quatre taches suivant auprès de l'unité administrative qui subit le changement :

---

<sup>29</sup> PAILLE Pascal, Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines, éd l'harmathan, 2003, Pp105 ; 107.

<sup>30</sup> PLANE Jean Michel, Théorie des organisations, 2éd Dunod, Paris, 2003, P85.

- Etablir des contacts
- Entretenir de bonne relation
- Acquérir certain crédibilité
- Cultiver un esprit d'ouverture chez les employés

➤ **La transformation**

C'est la période d'acquisition de nouvelles habitudes et compétences ; on conçoit et on implante le changement en stimulant chez les employés la motivation et le désir de changement, aussi que leur identification a de nouveau comportements.

Il ya donc acquisition de nouvelle attitudes et de nouveau comportements. Cette étape se produit jusqu'a ce que les membre de l'unité se sentent a l'aise dans leur nouvelle attitudes.

➤ **Le gel**

Les nouveaux comportements deviennent des acquis, c'est donc la stabilisation des nouveaux comportements, des nouvelles attitudes et des méthodes apprises qui deviennent des habitudes.<sup>31</sup>

➤ **Le modèle de Kotter (1996 ; 2000)**

Ce modèle est de type stratégique composé de huit étapes<sup>32</sup>:

➤ **Susciter un sentiment d'urgence :**

Durant cette étape, les protagonistes du changement doivent tout d'abord être dotés d'un leadership solide et présenter les arguments qui traduisent que l'organisation actuelle est en péril et qui présentent les avantages de la situation escomptée. Selon Kotter, le sentiment d'urgence remplace celui du contentement.

➤ **Créer un groupe de direction, un « noyau dur » (une coalition) :**

---

<sup>31</sup> SHIMON Dolan, Psychologie et comportement organisationnel, Gaétan Morin, Paris, 1996, Pp376

<sup>32</sup> KOTTER John, conduite du changement : (huit causes d'échec), Ed d'organisation, 2000, PP 1-24.

Ce qui suppose que les réformateurs s'entourent des bonnes personnes en termes de compétences de leadership et d'expertise. Cette équipe devrait être dotée d'un fort sentiment d'engagement et unie autour du changement, capable de le faire valoir et de le gérer.

Les deux premières étapes correspondent à une phase où les réformateurs suscitent l'intérêt envers le changement. Selon Kotter, si ces deux phases ne sont pas réalisées, le changement peut être voué à l'échec.

➤ **Élaborer une vision et une stratégie de conduite du changement :**

La vision et la stratégie doivent être crédibles et motivantes afin de mobiliser et de canaliser les énergies. Ainsi, pour garantir la crédibilité de la vision, les protagonistes du changement doivent établir une analyse de l'écart entre l'organisation actuelle et celle escomptée. Ensuite pour combler cet écart, il convient d'élaborer un plan stratégique définissant la structure de la vision, les priorités ainsi que les objectifs.

➤ **Communiquer et partager la vision de changement :**

Pour la communication de la vision, les tenants du changement doivent véhiculer un message simple, attrayant et intelligible. Les deux étapes précédemment citées permettent de la donner du « sens » à l'action du changement.

➤ **Habiliter les employés à prendre des mesures élargies :**

Il s'agit de lever les obstacles au changement et d'impliquer les acteurs pour qu'ils deviennent les partisans de la transformation. Durant cette phase, il convient de se soucier de renforcer les capacités des acteurs, ce qui nécessite des mesures incitatives propices à la recherche et au renforcement de nouveaux comportements. En effet, certains acteurs restent ancrés dans leurs habitudes jusqu'à ce qu'ils sentent que le changer est dissipé et qu'ils peuvent faire la transition.

➤ **Générer des gains à court terme :**

Ce qui consiste à planifier des améliorations.



➤ **Visibles de la performance :**

A veiller à leur réalisation et enfin à reconnaître les acteurs impliqués dans ces actions et de les récompenser.

➤ **Consolider les gains afin d'accroître le changement :**

Cette étape correspond au fait de bâtir sur la base des premiers résultats obtenus afin d'atteindre des améliorations et accélérer de ce fait le changement. En d'autres termes, il s'agit de mettre à profit la crédibilité acquise pour changer les systèmes, la structure et la politique s'ils ne sont pas en cohérence avec la vision. Il convient aussi durant cette étape de renforcer l'implication des acteurs.

➤ **Ancrer les nouvelles approches dans la culture :**

Cette phase correspond à l'institutionnalisation de nouveaux comportements dans la culture en soulignant le lien entre ces comportements et les résultats réalisés. Ainsi, l'auteur relègue le changement de la culture en fin de processus, à la suite du changement des comportements et de la prise de consciences par les acteurs des avantages collectifs de la nouvelle situation. Toutefois, Kotter & Schlesinger invitent à établir une compréhension préalable de résistances. Cette compréhension, qui incombe aux dirigeants, se base sur un recueil d'information concernant les comportements d'usage.<sup>33</sup>

### **I-7- Les dimensions de changement organisationnel**

L'adoption du changement est souvent vue comme un processus essentiellement individuel, ce qui est erroné. Le changement s'opère en fait sous trois dimensions : individuelle, collective et organisationnelle.

---

<sup>33</sup> KOTTER John & SCHLESINGER L-A, Choosing Strategies for Change, in Perspectives on Behavior in Organisations, McCraw-Hill Publishing company, NY, PP 534-551

➤ **La dimension individuelle**

Exposé à un changement, l'individu fait face à plusieurs défis à concilier, d'une part, il doit se faire une opinion personnelle sur la pertinence et la qualité du changement qui lui est proposé ; s'il l'accepte, il devra alors fournir des efforts importants pour apprivoiser et maîtriser les nouvelles compétences qui lui sont demandées, tout en subissant l'insécurité associée à la perte de ses repères. D'autre part, il doit en même temps surveiller et même sonder les réactions de son entourage pour voir si celui-ci se montre favorable ou non à ce changement, et ainsi évaluer s'il s'expose à la réprobation de ses pairs en acceptant ou en refusant le changement. En fait, il s'engage alors dans une sorte de négociation ou de jeu d'influence d'où émergera la position « collectivement acceptable »

➤ **La dimension collective**

Dirigeants ont tendance à sous-estimer l'influence déterminante de la pression des pairs dans l'acceptation ou le refus d'un changement. Par exemple, récemment, le directeur d'une petite organisation exprimait son désarroi, après qu'en réunion syndicale le personnel de son organisation eut manifesté son opposition à un projet de changement qui faisait quelques perdants, alors qu'en privé plusieurs l'encourageaient à aller de l'avant. Il venait d'être confronté à ce phénomène déroutant de la pression des pairs. En effet, en dépit de nos impressions premières, il a largement été démontré qu'un grand nombre de personnes vont opter pour des comportements qu'elles pensent être acceptables aux yeux des pairs, et vont difficilement s'en désolidariser, par crainte notamment du rejet social. Nos recherches suggèrent que l'acceptation d'un changement passe par une sorte de convention sociale explicite qui discrédite les pratiques existantes, et qui supporte des alternatives, le plus souvent sous l'impulsion des leaders naturels, ou tout au moins avec leur soutien tacite. Les travaux d'Evert Rogers (1995) sur l'adoption des innovations sont très éloquentes sur le sujet

➤ **La dimension organisationnelle**

En plus de ses dispositions à l'endroit du changement et des pressions subies de ses pairs, l'individu doit aussi composer avec le cadre organisationnel dans lequel il vit, c'est-à-dire les actions du management pour promouvoir et introduire le changement, tout comme les dispositifs techniques qui doivent être mis en place pour actualiser et permettre les changements

demandés Nouvelle structure, concept qualité, orientation client, rattachement administratif différent, réorganisation du travail, technologie nouvelle, procédé de fabrication amélioré, relations transversales révisées, procédures modifiées, voilà autant d'exemples d'aspects organisationnels qui demanderont à être conçus, expérimentés, ajustés, assimilés, évalués, corrigés, documentés. Plutôt technique et bureaucratique, cette dimension est plus facile d'accès, et c'est souvent sur elle que se concentre le management dans les entreprises, négligeant les deux autres dimensions. Ces trois dimensions vont évoluer de pair, et si l'une bloque, les autres en seront directement affectées. Le caractère interdépendant de ces trois dimensions ajoute donc à la complexité de l'opération, ce qui explique sans doute en partie le taux de réussite si faible en gestion du changement. C'est là un type de défi que seuls des gestionnaires particulièrement versatiles et rigoureux peuvent relever <sup>34</sup>

## **II- Généralités sur les TIC**

Dans cette section, nous allons présenter des généralités et les différentes caractéristiques des TIC, puis nous allons nous intéresser à leur rôle ensuite, évoqué l'historique de leurs développements et ses composantes. Enfin, citer les avantages et les inconvénient.

### **II-1- Définition des TIC**

« Les Technologies de L'information et de la Communication, ou TIC, représentent l'ensemble des technologies informatiques qui contribuent à une véritable révolution socioculturelle, mais principalement leurs applications dans le champ économique. D'ailleurs ces technologies ne sont plus vraiment nouvelles, d'où le nom de TIC l'ordinateur portable, la télévision, le téléphone portable, la tablette interactive, l'internet constitue l'ensemble des technologies d'information et de communication.<sup>35</sup>

Ainsi les nouvelles technologies d'information et de communication Peuvent être définies comme étant l'ensemble des technologies informatiques et de télécommunication, elles sont les résultats d'une convergence entre technologies. Elles permettent l'échange des informations ainsi que leur traitement. Elles offrent aussi de nouveaux moyens et méthodes de communication.

---

<sup>34</sup> M.G Bernard & R. Miller, La gestion des organisations, Ed la Chenelière , 1995, P 190

<sup>35</sup> <http://www.lesNTIC/technologie-de-information-et-de-communication.html>

Toute entreprise doit réagir en temps réel et être en mesure de sauvegarder voir d'améliorer supposition compétitive dans le marché.<sup>36</sup>

Les TIC équipement informatique plus ou moins sophistiqué, télécopie, réseaux spécialisés types interne, banques, de données et d'images, messageries, édition électronique .Ces technologie et leur application tentent, malgré des multiples résistances devenir un composant incontournable de la vie scientifique.<sup>37</sup>

## **II-2- Le développement et historique des NTIC**

Dans les années 80 et 90, le développement des NTIC s'est mesuré essentiellement par l'augmentation du nombre des lignes téléphoniques fixes. C'est précisément, en date du mai 1844 que Samuel MORSE envoyait pour la première fois dans l'histoire, le premier message public sur une ligne télégraphique reliant les villes de Washington à Baltimore aux Etats-Unis d'Amérique, et de simple fait, il signait « l'entre de l'humanité dans l'ère des télécommunications », après un certain temps, le service télégraphique se généralise d'une façon fulgurant à l'intérieur de l'immense territoire Américain; mais aux frontières de l'état se dressent déjà des obstacles tel que la transcription, la traduction pour permettre la circulation de l'information dans les pays voisins. Pour surmonter cette difficulté, le message est décodé puis remis de main en d'un cote ou de l'autre de la frontière pour le transcrire de nouveau sur le réseau de pays voisin. Cela occasionnait beaucoup de lenteurs et de difficultés. La nécessite fonctionnelle du service télégraphique crée le besoin de coordonner avec d'autres pays et donne lieu à la création de l'union internationale de télégraphie en date du 17 mai 1865. La première convention internationale en la matière à été adoptée et signée à Paris, une vingtaine des membres fondateurs. Un monde sans frontière est né dans la circulation de l'information et radiocommunication.<sup>38</sup>

On peut distinguer quatre phases dans l'évolution des applications des TIC en matière d'information et d'orientation. La première était celle de l'informatique centralisée, depuis le milieu des années 60 jusqu'à la fin des années 70. Un certain nombre des systèmes d'orientation assistés par ordinateur ont été élaborés et ont montré le potentiel de ces technologies.

---

<sup>36</sup> BOUHENNA Ali, Les enjeux des NTIC dans l'entreprise, Université de Tlemcen, p 3

<sup>37</sup> LAMIZET Bernard, SJLEM Ahmed, dictionnaire encyclopédique de sciences de l'information et de la communication, paris, 1997, p 140

<sup>38</sup> DOTIER Jean Froncios, Dictionnaire des sciences humains, paris 2004 p 388.

La seconde phase à été celle du micro-ordinateur, depuis le début des années 80 jusqu'au milieu des années 90. L'avènement du micro-ordinateur à rendue l'utilisation interactive beaucoup plus économique. La troisième phase à été celle de l'utilisation d'Internet à la fin des années 90. L'arrivée d'internet signifiait qu'au lieu de systèmes de libre accès, situés dans des centres d'orientation, on pouvait créer des sites Internet accessibles instantanément par les individus à partir d'une grande diversité de lieux, y compris leur domicile. La quatrième étape est celle du numérique dans laquelle nous entrons actuellement. Les technologies distinctes, jusqu'ici à caractère analogique, que constituaient l'ordinateur, la télévision et le téléphone sont en train de fusionner dans un ensemble numérique intégré.<sup>39</sup>

Le développement des TIC et la diffusion récente de leur mise en réseau constituent des vecteurs potentiels forts de banalisation de ces échanges et des opérations de traduction afférentes. Cette banalisation peut prendre appuie sur l'effet combiné de la diminution des couts de la facilitation de l'accès, et de l'introduction de dispositifs informatisés de Co- production. Elle tire partie de la diffusion progressive de savoir-faire en matière d'utilisation de ces technologies, et de ces traitements formalises d'information et de codification de l'information, qui prendre appuie sur les TIC, favorise l'extension du domaine des échanges banalisés d'information de ceux qui s'établissent entre acteur sans liens personnalisé préexistants.<sup>40</sup>

### II-3- Les caractéristiques des TIC

- **Plus:** les TIC nous apportent des moyens nouveaux en plus de ceux que nous avons déjà, de nouveaux moyens de communiquer, de s'exprimer, de créer, de travailler, d'apprendre, Et ce phénomène se perpétue à une vitesse qui semble toujours en s'accélération.
- **Plus vite:** ce que l'on pouvait faire avant sans les TIC, on peut le faire dorénavant beaucoup plus rapidement avec des TIC, et en cours toujours de plus en plus rapidement.
- **Plus petit:** la miniaturisation est une caractéristique importante des TIC, cela se manifeste tant au niveau des appareils que des supports d'information.

---

<sup>39</sup> Rôle des TIC dans un système intègre d'information et d'orientation, Document préparé pour un examen des politiques concernant les services d'information, d'orientation et de conseil, Novembre 2001, p 3, PDF

<sup>40</sup> LE MOENNE Christian, sciences de la société : la communication organisationnelle en débat, la presses universitaires du MIRAL, Paris, 2000, p 101.

- **Plus abordable (cout, convivialité):** le cout de l'acquisition et de l'utilisation des TIC est, semble-t-il, constamment à la baisse pour un niveau d'utilisation donné, ce qui les rend accessibles à une partie toujours croissante de la population donnant ainsi à chacun des moyens puissants
- **Plus puissant, plus grand:** les possibilités des outils TIC (appareils et logiciels) vont constamment en s'accroissant, permettant un maximum d'effet.
- **La multicanalité :** Les TIC utilisent trois canaux à savoir le canal textuel, le canal image et le canal son.
- **Le canal textuel :** information concernant l'utilisation du cédérom ou du site.
- **Le canal image:** fixe, animée, de synthèse, icônes.
- **Le canal sonore:** musique, chansons, paroles (dialogue, monologue, instructions concernant l'utilisation du cédérom ou site)<sup>41</sup>

#### II-4- Les composants des NTIC

Les NTIC regroupent l'ensemble des ressources nécessaires pour manipuler de l'information et particulièrement des ordinateurs, programmes et réseaux nécessaires pour convertir, stocker, gérer, transmettre et retrouver

- **L'ordinateur:** Est une machine informatique qui permet de manipuler des données sous forme binaire (ou bits), cette machine permet de traiter des informations selon des séquences d'instruction prédéfinies
- **Le modem:** Est un périphérique servant à communiquer avec des utilisateurs distants. Il permet par exemple d'échanger (envoi / réception) des fichiers, des fax, de se connecter à internet, d'échanger des e-mails, de téléphoner et de recevoir la télévision.
- **Le téléphone:** Est un appareil de communication, initialement conçu pour transmettre la voix pour fonctionner le téléphone nécessite une infrastructure terrestre ou spatiale, le réseau téléphonique.
- **Le télécopieur ou téléfax:** Est un appareil électronique qui convertit l'image de document en impulsion électrique pour les transmettre à un destinataire.
- **Le téléphone mobile:** Est une infrastructure de télécommunication qui permet de communiquer par téléphone sans être reliés par câble à un central.

---

<sup>41</sup><http://fr.scribd.com/doc/56664224/expose-NTIC>.

- **Global positioning system (GSM)** : Le global positioning system plus connu par son sigle GPS, que l'on peut traduire en français par system de positionnement mondial' ou encore (en respectant le sigle) repositionnement par satellite, est le principale système de positionnement par satellite actuelle.
- **Le réseau informatique**: Il s'agit d'un ensemble d'appareils électroniques (ordinateur) géographiquement éloignés les uns des autres, interconnectés par des télécommunications, généralement permanentes qui permettent d'échanger des informations entre eux .Les opérations réseau sont un concept d'organisation qui emploie de technologies informatiques<sup>42</sup>
- **Internet** : Réseaux mondial associant des ressources de télécommunication et des ordinateurs, serveurs et clients, destiné à l'échange de message électroniques, d'informations multimédias et de fichiers, il fonctionne en utilisant un Protocol commun « Protocol IP»<sup>43</sup>
- **Intranet** : Réseau utilisant les mêmes technologies que l'interne Protocol et application TCP/IP mais uniquement pour communiques à l'intérieure d'une organisation ou sur son réseau local ou sur un grand réseau privé. intranet à pour avantage de pouvoir relier des systèmes informatique hétérogènes et d'intégrales implication existantes messagerie internet de l'entreprise, serveur web, forums de discussion...<sup>44</sup>
- **Extranet** : Réseau internet privé de l'entreprise qui utilise les technologies internet « protocoles application TCP/IP »pour relier partenaires, fournisseurs, sous traitants et clients de l'entreprise, et améliorer la qualité et la rapidité des échanges entre ces différents acteurs.<sup>45</sup>

## II-5- Les rôles des NTIC

La technologie est donc un instrument, mais pas n'importe lequel. C'est un instrument stratégique, à travers lequel s'expriment des objectifs et des intérêts. Dans le domaine qui nous

---

<sup>42</sup> [Http://fr.scribd.com/doc/56664224/expose-NTIC](http://fr.scribd.com/doc/56664224/expose-NTIC)

<sup>43</sup> BOULOC Pierre, NTIC : comment en tire profit, 8 Edition, RIA, Paris, 2003, p 229.

<sup>44</sup> Ibid, p 130

<sup>45</sup> BOULOC Pierre, op cite, P131.

occupe, c'est-à-dire le rôle des TIC dans le changement organisationnel, il est utile de distinguer différents rôles assignés à la technologie.

-Le cas le plus répondu est sans doute celui où la technologie joue un rôle de facilitateur des changements. Les TIC permettent en effet une meilleure efficacité dans la gestion de la production et dans la gestion des ressources humaines. Dans cette optique, les TIC offrent une panoplie d'outils, modulables et adaptables.

- La technologie peut aussi jouer un rôle plus fort, quand elle fournit une infrastructure des services financiers. Les TIC ne sont pas seulement un facilitateur de restructurations de la banque et de l'assurance, elles constituent également l'infrastructure de base des nouveaux services : monnaie électronique, guichets automatiques, banque et assurance en ligne, centres d'appel, etc. Dans certains secteurs, les TIC ne sont pas seulement une panoplie d'outils de changement, elles constituent le support même de l'activité.

- La technologie peut jouer un rôle plus dynamique, quand elle sert d'incitant à l'innovation. Par exemple, le livre numérique, la presse en ligne, l'édition multimédia sont des opportunités d'innovation que des entreprises de presse et d'édition ont pu saisir en profitant du développement de l'internet et s'emparant de certaines de ses potentialités. D'une manière générale, le caractère ouvert des TIC est un incitant à l'innovation de produits, alors que nombreux auteurs déplorent que les TIC aient été jusqu'ici essentiellement utilisés comme facilitateurs d'innovations des procédés.

- 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. Les progiciels de gestion intégrée (ERP ou Entreprise Ressource Planning) jouent ce rôle : ils traduisent en procédure le travail en applications informatiques une stratégie de rationalisation de la gestion comptable, logistique et administrative d'une entreprise. Enfin, combien de fois la technologie ne joue-t-elle pas simplement un rôle de prétexte, quand elle est accusée d'être la cause du changement organisationnel raté, de procédures inefficaces ou de dysfonctionnement mal gérés.



**II-6- Les avantages des TIC :**

- Améliorer la rapidité de la circulation de l'information.
- Accès rapide et économique aux informations et connaissances.
- Faciliter la prise de décision et amender les structures organisationnelles.
- Faciliter le stockage des informations et leur traitement.
- Favoriser la mobilité, la souplesse et l'anticipation de compétences humaines dans l'organisation.
- Contribuer à la réalisation des gains de productivité et à l'amélioration de la qualité des services fournis pour les «clients internes» de l'organisation.
- Faciliter les communications entre les diverses personnes au sein de l'organisation.
- Faciliter la production de l'information et la planification des actions à distance.
- Optimiser l'efficacité de l'organisation à travers une meilleure gestion de l'information.
- Réduction des frais indirects liés au travail comme le transport, hébergement, habillement, repas au restaurant, salaire du temps perdu, etc..
- Contribution à la satisfaction au travail.
- Augmentation de la flexibilité de l'organisation et de la performance.
- Contribution à la résolution de nombreux problèmes.
- Réalisation de certains travaux sans avoir à se déplacer.
- La maîtrise des coûts et des délais de mise en œuvre et de déploiement.
- Améliorer la position concurrentielle de l'organisation et augmenter son volume de production et sa main-d'œuvre.
- Renforcer la croissance dans l'emploi, la mobilité et la promotion interne, ce qui favorise le développement de carrières.
- Réduction des temps morts et amélioration de la courbe d'apprentissage.

- Favoriser l'innovation et contribuer à l'amélioration de la qualité des produits.
- Augmentation de la qualité du travail effectué.
- Possibilités pour les employés de mieux assurer l'équilibre travail-famille (la possibilité de travailler à domicile) et de tenir compte des contraintes auxquelles ils sont soumis.
- Optimisation des horaires de travail, horaire plus souple.
- La technologie d'information peut pallier à la pénurie de main d'œuvre.
- Accroissement de la capacité d'attraction et de conservation du personnel.

### **II-7- Les inconvénients des TIC**

- bouleversement des habitudes de travail, ce qui peut causer de sérieux conflits.
- Apparition du stress, tension et anxiété chez les salariés en parallèle aux nouvelles technologies de l'information (parce qu'ils craignent de perdre leur emploi).
- Il peut entraîner des sureffectifs dans certaines fonctions;
- Coût trop élevé pour l'achat et l'installation initiale d'équipements et de machines (rentabilité visée à moyen ou long terme).
- Coût élevé concernant la formation des utilisateurs et le service.
- Beaucoup des problèmes d'adaptation avec l'implémentation des nouvelles technologies de l'information et de la communication comme les difficultés d'apprentissage par le personnel.
- Nécessité d'une maintenance régulière.
- Coûts importants de maintenance.
- Obligation d'implanter de nouveaux modes de supervision;
- Possibilité d'indiscrétions nombreuses.
- Problèmes possibles de sécurité des informations et de protection des renseignements personnels et confidentiels.
- Nombre insuffisant d'employés pouvant répondre au changement.
- Grand risque organisationnel car il faut modifier les pratiques d'affaires (processus d'affaires, tâches, responsabilités, structure organisationnelle, etc.).
- Coûts importants de la modification des systèmes et des processus d'affaires.
- Usage parfois inappropriés.

À la fin de cette première partie, il apparaît clair que l'introduction des TIC en milieu organisationnel comporte non seulement des avantages mais aussi des inconvénients. Au registre des avantages, nous pouvons citer par exemple: l'accélération du rythme de traitement des dossiers qui met en mal les pratiques de corruption tout en augmentant la satisfaction des citoyens grâce aux services de qualité. Comme inconvénients, nous pouvons noter les problèmes techniques comme les bogues informatiques qui peuvent créer des goulots d'étranglement. Chaque organisation qui veut pouvoir tirer avantage des bénéfices des TIC, doit chercher à maîtriser les risques techniques et les résistances individuelles et collectives des salariés par rapport à leur implantation. C'est dans ce cadre qu'il convient de situer la mise en place des TIC au sein de l'administration publique.<sup>46</sup>

### **III- La résistance au changement**

#### **III-1- Définition :**

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 »<sup>47</sup>. 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 »<sup>48</sup>. 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

---

<sup>46</sup>[www.lebarmy.gov.lb/fr/content/thème-le-changement-par-l-implantation-des-tic-technologies-de-l-information-et-de-la-communication](http://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/thème-le-changement-par-l-implantation-des-tic-technologies-de-l-information-et-de-la-communication).

<sup>47</sup> COLLERETTE, P., G. DELISLE et R. PERRON. Le changement organisationnel : théorie et pratique, SainteFoy, Presses de l'Université du Québec, 1997, p94.

<sup>48</sup> MORIN, E. M. Psychologies au travail, Montréal, Gaëtan Morin, 1996, p205.(Version électronique)

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 acteurs<sup>49</sup>. 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 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 »<sup>50</sup> C'est dire combien le concept de résistance est perçu et à quel point il est malvenu en période de changement.

---

<sup>49</sup> CELINE BAREIL, « La résistance au changement », éd CÉTO, HEC Montréal. Cahier n°04-10 Aout 2004, p03.

<sup>50</sup> HAFSI, T., F. SÉGUIN et J.-M. TOULOUSE. La stratégie des organisations: une synthèse, 2e éd., Montréal, Éditions Transcontinental, 2003, p754.

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 juge<sup>51</sup>.

### **III-2- Les facteurs de résistances aux changements**

Tout changement est susceptible de provoquer une certaine résistance de la part des employés, des groupes et même de l'organisation entière. La résistance se manifeste quand les changements touchent les travailleurs ou bien la structure organisationnelle. la résistance au changement est donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail. Plus les facteurs de résistance sont nombreux lors de l'adoption d'un changement plus les instigateurs du changement doivent déployés d'énergie pour réduire cette résistance. Essentiellement, les individus réagissent négativement au changement parce qu'ils doivent alors passer de la certitude a l'incertitude. L'individu doit apprendre de nouveau comportement, adopter de nouvelle attitudes, établir de nouvelle relation interpersonnelles qui risquent de modifier la configuration formelle et informelle du pouvoir, des rôles et des statuts. Il doit également acquérir de nouvelle méthode de travail, et ce sans être convaincu de la nécessité d'abandonner celle auxquelles il a consacré beaucoup d'effort d'apprentissage.

La résistance au changement, aussi bien chez les employés que chez les cadres de l'organisation, s'explique par les différents facteurs. Elle peut se définir comme une attitude individuelle ou collective qui se manifeste dès que l'idée d'une transformation est évoquée et qui se traduit de diverses façons. Il est certes possible de contrer la manifestation de cette résistance, bien qu'en certaine circonstance elle puisse être reliée au désir de conserver sa liberté de pensée et d'action face aux efforts de l'entreprise pour implanter une certaine rationalité administrative.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> CELINE BAREIL, Opcit. p03.

<sup>52</sup> SHIMON Dolan,opcit, p374.

- **Les résistances reliés a l'individu**

- **Cause logiques et relationnelles**

Le changement est générateur d'anxiété pour les individus dans la mesure où il est synonyme de rupture, de remise en cause, Il contribue a la perte des points de repère antérieurs (spatiaux, temporels, comportementaux, relationnels), il faut alors :

- Du temps requis pour s'adapter
- Effort demandé pour un nouvel apprentissage
- Possibilité de détérioration des conditions de travail existantes
- Coût possible du changement
- Doute sur la faisabilité technique du changement
- Mauvaise interprétation
- Manque de ressources

- **Causes psychologiques, émotionnelles**

- Peur de l'inconnu
- Faible tolérance face au changement
- Manque de confiance dans les intervenants en changement ou antipathie
- Besoin de sécurité,
- Peur de perte d'autonomie et d'interdépendance.<sup>53</sup>

La crainte de perdre ce qu'on le possède, la remise en cause des compétences et la préférence des individus pour la stabilité. Ce traduit par la difficulté des individus de laisser un contexte connu, et partiellement maîtrisé, pour un contexte supposé inconnu. la crainte de perdre ce que l'on possède explique le degré de résistance par apport aux investissements de l'individu dans la structure de référence<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Ibid,p373.

<sup>54</sup> PAILLE Pascal, op.cit, Pp136.

- **Les résistances reliées au système social**

- **Causes collectives**

- Coalition politique, perte de pouvoir pour le syndicat
- Opposition aux valeurs du groupe

- Aux normes, aux rites, aux stéréotypes s'érigent en système de valeurs. Ils déterminent pour les membres d'un groupe (formel ou informel), ce qui est bien ou non ce qui est souhaitable ou non, aussi bien au niveau des attitudes que des comportements, des avantages recherchés et des contraintes ressenties et combattues. Ils favorisent le développement de comportements corporatistes et catégoriels, le changement doit donc tenir compte de ce système de valeur qui caractérise le groupe. Ceci est d'autant plus vrai si le changement porte sur les valeurs fondamentales du groupe.

- **Les causes structurelles et conjoncturelles**

Les résistances au changement en matière structurelle et conjoncturelle sont en général au nombre de trois :

- **les conditions de travail :**

Dés lors que l'on développe la spécialisation et que l'individu a longtemps été enfermé dans une façon de travailler, les obstacles au changement s'accroissent.

- **Le fonctionnement organisationnel de l'entreprise :**

Les entreprises qui privilégient un fonctionnement du type bureaucratique suscitent la routine et sont pratiquement toujours en difficulté quand elles sont confrontées à l'exigence de transformations.

- **le climat de l'entreprise :**

La non prise en compte du climat d'entreprise au cours du processus de changement constitue un facteur de risque important<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> Idem p373

- **Les résistances liées au mode d'introduction au changement**

Les travaux classiques sur les processus de changement font largement état des méthodes qui semblent les plus appropriées pour introduire le changement organisationnel, cependant celles qu'utilisent les employeurs ne sont pas toujours les meilleurs. On peut citer six moyens regroupés en trois grandes méthodes :

- **La rééducation**

- La participation et l'engagement.
- La facilitation et le soutien

- **La raison**

- La négociation et l'entente
- L'éducation et la communication

- **le pouvoir**

- La manipulation
- La coercition, implicite ou explicite

Les méthodes introduites par le pouvoir ne devraient être utilisées qu'en situation de crise organisationnelle. Au lieu de reproches, de menaces de licenciement, d'ordre ou d'autorisation, les employeurs auraient avantage à utiliser des renforcements positifs tels que des améliorations aux salaires et au condition de travail et à tenter de diminuer les forces qui s'opposent au changement organisationnel, par l'éducation, l'information, et la communication. Les méthodes rationnelles qui comportent cette information et cette communication semblent en effet donner des résultats à plus longue échéance. Les méthodes de rééducation quant à elles comprennent la participation des individus et un processus de groupe, elles semblent les plus efficaces mais, elles ne recèlent pas que des avantages.

Enfin il faut souligner que l'implantation du changement est plus facile lorsque la direction possède un leadership fort lorsqu'il est possible de travailler de concert avec les syndicats.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> SHIMON Dolan, op.cit, p378.



### **Conclusion :**

En guise de conclusion de ce chapitre, on a présenté le changement organisationnel afin de connaître son évolution dans les années précédentes, on a commencé par sa définition, son historique, les types, ses facteurs, enfin le processus du changement basé sur le modèle de Lewin et Kotter puis on a abordé des généralités sur les TIC et enfin on a cité les différentes formes de résistance.

# **Chapitre III**

## **Partie pratique**

**Préambule :**

On a devisé ce chapitre en deux parties essentielles : la première partie qui c'est l'analyse thématique et interprétation des résultats dont on a présenté les caractéristiques de la population d'enquête, ensuite l'influence des TIC sur le changement organisationnel et enfin la résistance au changement. et pour la deuxième partie on la consacré pour la discussion des résultats des deux hypothèses.

**Analyse thématique et interprétations des résultats :**

Après le choix de terrain et le choix de la population d'étude on est arrivé à l'étape de l'analyse des données qu'on a collecté par notre recherche sur le terrain emmené vers 10 employés au sein de l'entreprise SONATRACH répartie en 04 cadre et 06 agent de maitrise a fin de savoir leurs avis sur l'introduction des TIC et le changement organisationnel.

**Axe 01 : Identification de la population d'étude****Tableau N°01: la répartition de la population étudiée selon le sexe.**

SEXE	F
Masculin	7
Féminin	3
Total	10

Source : notre enquête.

Dans ce tableau ci-dessus, on constate que la plupart des employés son des hommes avec une fréquence de huit (07) contre seulement trois (03) femmes mais ça n'empêche pas que la responsabilité est partagée entre les deux sexes au sein de SONATRACH. Donc on trouve une forte présence masculine par rapport aux femmes malgré que la femme participe dans tout les domaines de la vie à savoir social, économique, politique ...etc. ce qu'on a constaté à SONATRACH c'est que la femme peut occuper des poste de responsabilité autant que l'homme.

**Tableau N°02 : la répartition de la population étudiée selon l'âge.**

Age	F
[30-40]	2
[41-50]	6
[51-60]	2
Total	10

Source : notre enquête.

Le tableau précédent représente notre échantillon selon l'âge, et on a constaté que la plus importante fréquence est six (06), celle de [41-50]. On trouve de l'égalité entre les deux catégories de [30-40] et [51-60] par fréquence de deux(02).

**Tableau N°03: la répartition de la population étudiée selon le niveau d'instruction.**

Niveau d'instruction	F
Moyen	0
Secondaire	2
Supérieur	8
Total	10

Source : notre enquête

A partir de ce tableau qui représente la population étudié selon le niveau d'instruction on constate que la majorité de notre échantillon ont un niveau supérieur et seulement une fréquence de deux (02) qui on un niveau secondaire, cela veut dire que l'entreprise SONATRACH exige un niveau supérieur dans le recrutement des ces salariés.

**Tableau n°4 : la répartition de la population étudiée selon l'Ancienneté professionnelle :**

L'ancienneté	F
$0 \leq \text{ancienneté} \leq 02 \text{ ans}$	2
$03 \text{ ans} \leq \text{ancienneté} \leq 05 \text{ ans}$	3
06 ans et plus	5
Total	10

Source : notre enquête.

D'après ce tableau, les fréquences d'ancienneté pour les deux catégories de travailleurs de SONATRACH montrent que la majorité des travailleurs ont de l'ancienneté supérieur à 06 ans à savoir cinq (05) personnes, pour la population ayant une expérience entre 03 et 05 ans représentée par trois (03) personnes, et enfin deux personnes considérées comme nouveaux dans l'entreprise ne dépassant pas une expérience de deux (02) ans.

**Tableau n°5 : la répartition de la population étudiée selon catégorie socioprofessionnelle**

Catégorie	F
Cadre	4
Agent de maîtrise	6
Total	10

Source : notre enquête.

A travers ce tableau on a remarqué que notre population d'étude est composée essentiellement de cadres et agents de maîtrise.

Ces deux catégories accomplissent des tâches bien déterminées.

**Axe 02 : Influence des TIC sur le changement organisationnel**

En ce qui concerne notre axe la on a posé quelques questions sur L'influence des TIC sur le changement organisationnel auprès des salariés de SONATRACH

**Q01** - Pouvez- vous nous décrire la situation organisationnelle par rapport à l'intégration des TIC au sein de votre entreprise?

**Q 02**-Pensez –vous que les TIC introduisent un changement organisationnel au sein de l'entreprise et quels sont ses effets ?

**Q 03** -Quels sont les outils de communication utilisez-vous le plus souvent ? et comment ?

**Q 04** - Pensez-vous que les TIC sont un outil indispensable dans l'entreprise ?si oui comment ?

**Q 05** - Comment le niveau d'instruction joue un rôle dans l'usage de TIC ?

**R 01**-A travers les réponses recueillies de nos enquêtés concernant la situation organisationnelle par rapport à l'intégration des TIC au sein de l'entreprise, on a retenu les témoignages suivants :

Nous avons constaté que la plus part des enquêtés de notre échantillon attestent que le mode d'organisation a connu un véritable changement, dont on retient les points suivants :

-« durant ma carrière, j'ai passé par une période de changement à partir de l'année 2005 ou y avait une intégration des nouvelles technologies dans notre entreprise, ce qui a marqué une importante progression dans le domaine de la communication, cela a permis à notre entreprise d'améliorer et de renforcer ces structures organisationnelles avec l'incorporation des nouvelles machines et différents moyen de communication (réseaux/logiciel/lignes téléphoniques) »

- « je peux dire qu'il y a certainement un changement dans le mode de l'organisation parce que depuis l'intégration des nouveaux moyens technologiques (Micro-ordinateurs/Fax/Téléphone/Intranet/Internet), on a senti une grande différence par rapport à la facilité et au temps réduit dans la réalisation des tâches et missions confiées ».

Par contre la minorité de notre échantillon qui représente les nouveaux recrutés et ayant une expérience de moins de deux (02) ans, affirment que le mode d'organisation est stable depuis leur arrivée au sein de l'entreprise dans les témoignages suivants :

-« je n'ai pas remarqué un changement dans le mode de l'organisation, car depuis que mon arrivée ici il existe toujours des problèmes causés par soit le manque ou la lenteur d'intervention dans notre service (achats pièces de rechange), manque de suivi (beaucoup de machines en panne).

-« j'ai constaté que le mode d'organisation dans notre entreprise est stable vu l'existence des nouvelles technologies depuis mon arrivée ».

### **R 02-les TIC introduisent un changement organisationnel au sein de l'entreprise :**

La totalité de nos enquêtés ont confirmés que les TIC apportent un changement dans l'organisation de l'entreprise, et parmi ces changements nous citons les suivants :

- développement des moyens de communication dans la transmission de l'information (utilisation d'internet/intranet/Fax/Téléphone).
- Facilité dans l'accès aux données et aux archives dans les administrations.
- Gain de temps et réduction des couts « auparavant pour envoyer un courriel ou des documents cela se fait avec le support papier en plus il faut prendre une semaine ou plus, par contre aujourd'hui ça ne prendra que quelques minutes par un Mail (courrier électronique).
- Facilité dans l'exécution des tâches quotidiennes.

### **R 03-Les outils de communication utilisez-vous le plus souvent :**

Les six (06) agents de maitrise déclarent qu'ils utilisent les mêmes moyens de communication qui sont les suivants :

- Intranet (Outlook).
- Téléphone.
- Fax.
- Tableaux d'affichage.
- Briefing.

L'autre catégorie (Cadre) de nos enquêtés affirme qu'ils utilisent les moyens de communication suivants :

- Internet.
- Intranet (Outlook).
- Téléphone.
- Fax.
- Tableaux d'affichage.
- Réunions.

Concernant les moyens de communication disponibles au sein de l'entreprise, nous avons remarqué que la majorité des moyens sont les mêmes utilisés par tous nos enquêtés à l'exception de la catégorie cadre qui a accès à plus de moyens que la catégorie maîtrise dont l'internet et les réunions.

#### **R 04-Les TIC sont un outil indispensable dans l'entreprise ?si oui comment :**

- les TIC sont un outil indispensable dans l'entreprise : huit (08) de nos enquêtés confirment que les TIC sont indispensable dont les réponses ci-dessous :
  - « oui, il est devenu indispensable il facilite le travail en plus il est très important pour le bon fonctionnement car dans notre service il faut donner tout les détails dans le sens d'informations à la direction générale au bon moment... »
  - « oui, important à l'entreprise, sans les TIC on ne peut rien faire, ainsi nous donne une valeur ajoutée pour notre travail.... »
  - « bien sur, elles nous permettent d'être à jour et d'aller de l'avant.... »
  - « il est indispensable car si vous n'utilisez pas les TIC dans l'entreprise donc vous êtes entrain de refuser le progrès de vos compétences et même la progression de votre entreprise... »
  - « ca serait très difficile de travailler sans les TIC surtout en ce qui concerne l'intervention dans des situations de problème... »
- les TIC ne sont pas un outil indispensable :



Deux (02) de nos enquêtés estiment que les TIC ne sont pas un outil indispensable dans l'entreprise

-« Non, je ne crois pas car notre travail des fois il faut intervenir sans penser à la disponibilité des TIC ... »

#### **R 05-Le niveau d'instruction joue un rôle dans l'usage de TIC :**

A partir des réponses recueillies, tous nos enquêtés affirment que le niveau d'instruction joue un rôle dans l'usage des TIC :

-«oui le niveau d'instructionest un grand facteur dans l'utilisation des tics.... »

-« oui sans niveau d'instructionon ne peut pas l'utiliser d'une façon parfaite... »

-«oui le niveau d'instructionjoue un très grand rôle mais sans niveau scolaire on ne peut même pas l'utiliser.... »

-«oui, plus nous sommes instruits nous utilisons bien l'ordinateur et les tics... »

#### **Axe 03 : La résistance au changement**

**Q 01-**Quel sont les difficultés que vous avez rencontrés lors de l'insertion des TIC au sein de votre entreprise ?

**Q 02-** Préférez-vous travailler avec les TIC ou les supports papier ?

**Q 03-**Comment vous avez réussi à maîtriser les différents logiciels utilisés dans votre poste de travail ?

**Q 04-**D'après vous, les tics vous ont aidé dans l'exécution de vos taches ?

**R1-Les difficultés que vous avez rencontrées lors de l'insertion des TIC au sein de votre entreprise.**

A partir des réponses récoltées des enquêtés concernant les difficultés rencontrés lors de l'insertion des TIC au sein de l'entreprise, la majorité des enquêtés affirment une rapide

adaptation au changement du mode d'organisation lors de l'insertion des TIC, par contre certains enquêtés ont déclarés avoir rencontrés des difficultés dont nous citons les témoignages suivants :

-« on a mis du temps pour nous acclimater avec ces nouvelles technologies dont nous ne possédons pas assez de connaissances, vu la lenteur du processus de formation (programmation à base de C.S.P) ».

-« je préfère l'ancien mode d'organisation car aujourd'hui nous avons perdu le sens de travail d'équipe et l'entraide ».

### **R2- Le travail avec les TIC ou les supports papiers :**

Nous constatons que la totalité des enquêtés ont préféré l'utilisation des TIC que les supports papiers dans l'entreprise car ça facilite l'accomplissement des taches.

-« je trouve que les TIC nous ont réduit le temps de réalisation de mes taches quotidiennes »

### **R3- Maitrise des différents logiciels utilisés dans le poste de travail**

La totalité de la population enquêtée déclare avoir reçu des formations sur les différents logiciels utilisés ce qui leur a permit de les bien maitriser.

-« j'ai eu quelques difficultés à me familiariser avec les nouveaux logiciels, il m'a fallut faire quelques formations dans le domaine de l'informatique ».

-« avec les formations et à l'aide de mes collègues j'ai fini par y maitriser ces logiciels ».

### **R4- Les tics aident dans l'exécution des taches**

La totalité de la population confirme l'utilité des TIC dans l'accomplissement de leurs taches dont les témoignages suivants :

-« ça permet une bonne organisation de travail à l'aide des logiciels ».

-« ça permet de vérifier beaucoup plus facilement les travaux et de justifier des constats via des photos et vidéos »

-« ça facilite la communication entre différentes structures de l'entreprise via les E-mails, téléphone et fax »

**La discussion des résultats des deux hypothèses :**

A partir des résultats obtenus par l'analyse des questions relatives à notre première hypothèse sous l'intitulé «l'usage des TIC ont une forte influence sur le changement organisationnel de l'entreprise SONATRACH».

En premier lieu l'introduction des TIC revêtent une importance primordiale au sein de l'entreprise et de ce fait elles doivent être considérées comme un secteur stratégique, vu leur influence sur le système de gestion des relations et des pratiques organisationnelles qui sont essentielles pour l'entreprise puisqu'elles jouent un rôle très important sur le rendement du personnel de l'entreprise et en second lieu elles permettent une meilleure efficacité ainsi les nouvelles technologies de l'information et de la communication permettent de gagner du temps et facilitent la communication que soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

La première hypothèse se confirme par rapport au personnel interrogé dont la majorité a constaté un changement dans leur travail, ainsi dans leur rendement après l'utilisation des TIC, cette dernière influence positivement dans l'exécution des tâches.

L'analyse et l'interprétation des données collectées justifient cette constatation, à partir de là, nous pouvons déduire que l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise SONATRACH de Bejaia influencent positivement sur le système et des pratiques organisationnelles.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse : les salariés résistent lors d'une situation de changement. On a constaté que la plupart des salariés trouvent les changements opérés au sein de cette entreprise sont positifs et qui ont tous participé à ce changement et que la plupart d'entre eux se sont adhésés aux modifications organisationnelles et technologiques.

Cette hypothèse n'est pas confirmée, du fait que la résistance a été médiocre chez les salariés d'après les témoignages obtenus des questions posées, dont on trouve une minorité qui s'est exprimé sur la lenteur du processus de formation mais qui ont fini par une adaptation au changement organisationnel après avoir reçu des formations dans le domaine des TIC.

**Conclusion :**

Pour conclure, il est nécessaire de dire que le changement effectué dans l'entreprise SONATRACH due a l'introduction des TIC été positive, vu que les salariés non pas développer une résistance a ce changement du mode de travail.

# **Conclusion**

## Conclusion

En effet, dès les dernières décennies, la découverte des TIC et leurs rôles stratégiques dans l'entreprise va s'inscrire dans un mouvement plus large et l'horizon d'étude. L'impact des TIC sur l'entreprise est varié, il concerne aussi bien sa relation avec l'environnement que son fonctionnement interne, son organisation, les outils qui s'y rattachent et les relations qui s'y développent. Les TIC peuvent bouleverser les frontières de l'entreprise, transformer la nature de ses relations avec les autres entreprises et accompagner sans doute une mutation profonde des formes institutionnelles qui s'étaient progressivement mises en place depuis longtemps pour organiser nos sociétés de plus en plus complexes.

Ce qu'on tire comme conclusion, ces TIC peuvent s'impliquer en tout et partout pour modifier le système nouveau de la société toute entière. Ces TIC peuvent changer la nature de l'entreprise et la physionomie des services qui doivent être plus intensifs et plus flexibles. Nous avons donc vu comment l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication peut représenter un enjeu de taille pour l'entreprise et les formes de travail qu'y coexistent. C'est une vraie révolution des mentalités qui s'impose avec de nouvelles formes de travail.

L'entreprise doit donc repenser leur organisation et se reconfigurer pour faire face à de nouveaux comportements et s'intégrer dans un nouvel environnement. Il s'agit donc d'une société de l'information ou l'entreprise quelque soit sa taille doit considérer l'information comme un nouvel outil d'action. On assiste donc à la mise en place de méthodes de vieille stratégie qui

constitue une véritable vigie pour l'entreprise. Dans ce contexte le téléphone portable, l'internet, l'intranet et extranet se positionnent comme un exemple de ces outils dont il peut disposer l'entreprise pour faire face à ce nouvel environnement concurrentiel.

L'introduction des TIC amène le changement au niveau surtout de l'organisation du travail au sein de l'entreprise. En effet, la transformation et la circulation de l'information modifient les processus de la décision pour tous les individus participant aux décisions grâce à la mise en commun des savoirs.

A travers notre étude nous avons remarqué que malgré les avantages que procurent ces technologies ainsi que les différentes contributions qu'elles peuvent porter à l'efficacité et la performance de l'entreprise, leur implantation reste un enjeu majeur qui nécessite d'importantes réflexions afin d'aboutir à de meilleur choix. Une intégration qui n'est pas basée sur de réelles prédispositions des dirigeants peut avoir un impact opposé aux attentes de l'organisation, en effet un ensemble de conditions que les responsables doivent réunir sont nécessaires pour la réussite de l'implantation. De plus, nous avons remarqué qu'un tel projet engendre de réelles transformations dans la structure organisationnelle de l'entreprise, que les responsables doivent prévenir afin de prendre les précautions nécessaires et de se préparer efficacement aux changements.

# **Bibliographie**



## Liste bibliographique :

### Les ouvrages

Dupuy François, sociologie du changement, éd Dunod, paris, 2004.

P.Watzlawick, le langage du changement, Ed le seul, Paris,1980, cité par Pemartin

Thomas Suavet, édition économique et humanismes, les éditions ouvriers.

AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Méthode de conduite du changement  
Diagnostic, Accompagnement, Pilotage, Ed DUNOD, 2007

CÔTE Nicole, BELANGER Laurent, JOCELYN Jacques, la dimension humaine des  
organisations, Gaëtan Morin, 1994.

BOULC Stephan, Donnée information communication tentative de définition, COTA édition,  
2005, PDF

Beaudoin Pierre, La gestion du changement : une approche stratégique pour l'entreprise en  
mutation, 1999.

Grouard Benoit, Meston Francis, L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le  
changement, édition Dunod, paris.

DEMERS Christian, « De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de  
la recherche sur le Changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », In Gestion, vol 24,  
N°3, 1999.

ITushman, M , Revitalizing organizations : the leadership role, In J.RKinberly and R.E  
Quinn(EDS), Managing organizational transition, Homewood, IL: Irvin, 1985.

Schemerhorn John R, comportement humain et organisation, Ed ERPI, 1994

PAILLE Pascal, Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines, éd  
l'harmathan, 2003,

PLANE Jean Michel, Théorie des organisations, 2éd Dunod, Paris, 2003,

SHIMON Dolan, Psychologie et comportement organisationnel, Gaëtan Morin, Paris, 1996,

Kotter John, conduite du changement : (huit causes d'échec), Ed d'organisation, 2000,

Kotter John & Schlesinger L-A, Choosing Strategies for Change,in Perspectives on Behavior  
in Organisations, McCraw-Hill Publishing company, NY,

M.G Bernard & R. Miller, La gestion des organisations, Ed la Chenelière , 1995,

Rôle des TIC dans un système intègre d'information et d'orientation, Document préparé pour un examen des politiques concernant les services d'information, d'orientation et de conseil, Novembre 2001.

BOULOC P1 MORIN, E. M. Psychologies au travail, Montréal, Gaëtan Morin, 1996,  
(Version électronique)

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

### **Les ouvrages méthodologiques**

Grawitz Madeleine, lexique des sciences sociales, 7eme édition Dalloz, Paris, octobre1999.

### **Dictionnaire**

Akoun André et Ansart Pierre, dictionnaire sociologique,ed,Roberi.seuil,Paris,1999.

OLIVIER Meier, DICO du manager, Édition DUNOD, Paris, 2009

LAMIZET Bernard, SJLEM Ahmed, dictionnaire encyclopédique de sciences de l'information et de la communication, paris, 1997

DOTIER Jean Froncios, Dictionnaire des sciences humains, paris 2004

### **Revues & conférences**

Véronique Perret, la gestion du changement organisationnel : articulation de représentations ambivalentes, présenté a la 5ème conférence international de management stratégique ,mai 1996 ,Lille

CARON Claude, « Rôle des dirigeants dans l'intégration des TIC : vers un changement de paradigme ? », Les Presses de l'Université Lava, 2008

BRASSARD André, une autre façon de regarder le phénomène de la résistance au changement dans les organisations, collection gestion des paradoxes dans les organisations. Tome 1 : changement organisationnel cap rouge, qc : presses inter universitaires, 2011

Collerette Pierre, Gilles Delise et Richard Perro, changement organisationnel théorie et pratique, presse de l'université, 1997.

Céline Boffo, changement continu et situé : théorie et implications pratiques, cahier n° 2003-01, Montréal, juin 2003,

BOUHENNA Ali, Les enjeux des NTIC dans l'entreprise, Université de Tlemcen

LE MOENNE Christian, sciences de la société : la communication organisationnelle en débat, la presses universitaires du MIRAL, Parise, 2000.

[Http://fr.scribd.com/doc/56664224/expose-NTIC](http://fr.scribd.com/doc/56664224/expose-NTIC)

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

Hafsi Taieb et Fabi Bruno, Les fondements du changement stratégiques, édition Transcontinental, Montréal, 1997.

### **Sites internet**

<http://www.jopintree.com/dictionnaire/définition> ,avril, 12h21.

[lhttp://www,revue-hermes-la-revue-2006-fichiers/systeme d'information fichiers/191462.html](http://www,revue-hermes-la-revue-2006-fichiers/systeme_d'information_fichiers/191462.html).

<https://lewebpedagogique.com/aoudedutic/files/2010/10/Définition-de-la-technologie.pdf>

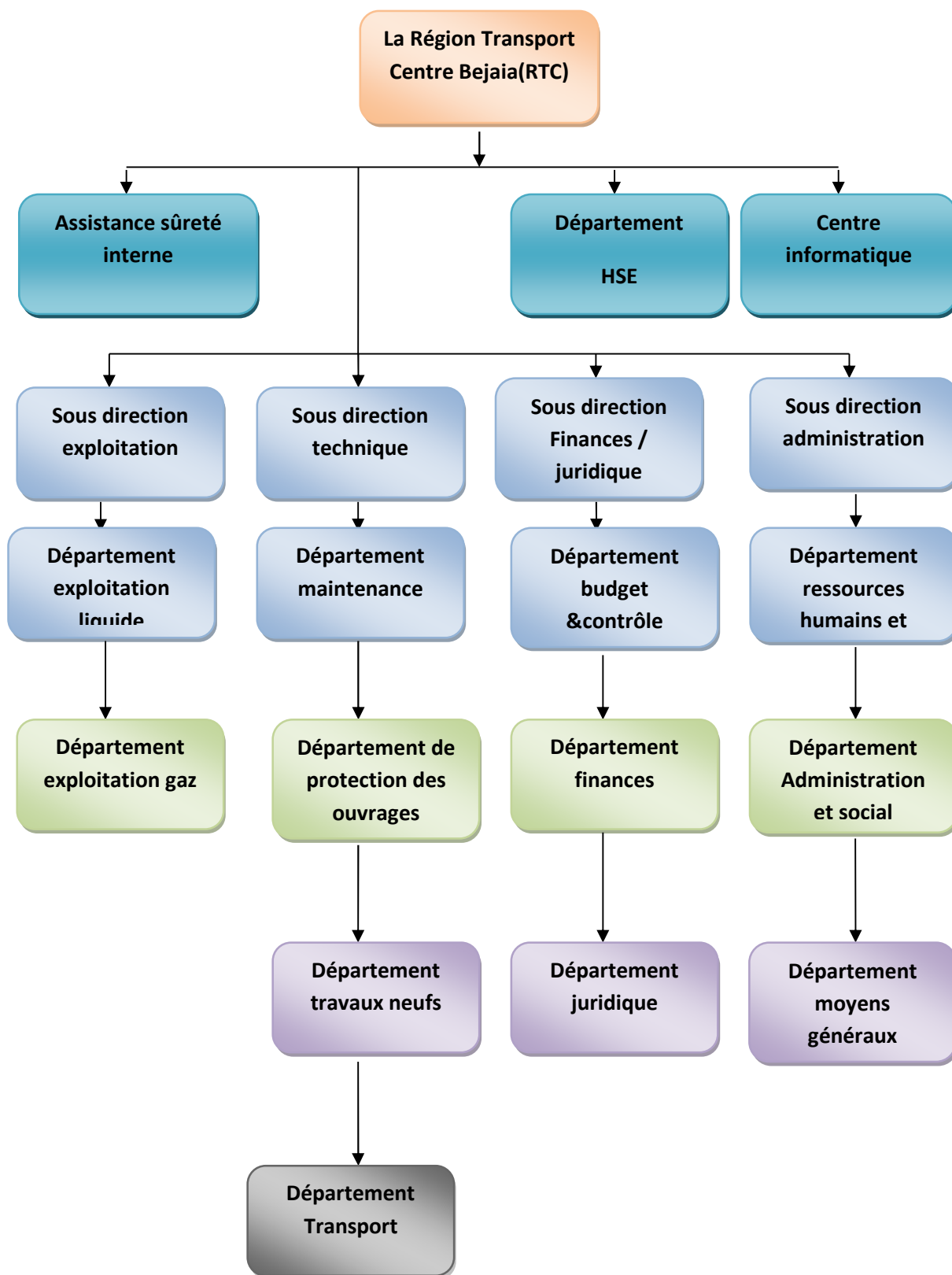
Thibaud M, Différentes approches pour conduire le changement, <http://www.f-d.org/changeapproches.htm>. consulté le 28/04/2019.13:20 PM.

1 <http://www.lesNTIC/technolohie-de-information-et-de-communication.html>

<http://www.lesNTIC/technolohie-de-information-et-de-communication.html>

[www.lebarmy.gov.lb/fr/content/thème-le-changement-par-l'implantation-des-tic-technologies-de-l'information-et-de-la-communication](http://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/thème-le-changement-par-l'implantation-des-tic-technologies-de-l'information-et-de-la-communication).

# **Annexes**



« Figure n° 01 : Organigramme de la RTC »

**Université Abderrahmane mira de Bejaïa**

**Faculté des sciences humaines et sociales**

**Département des sciences sociales**

**Option : sociologie de l'organisation et du travail**

**Thème :** L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise Algérienne.

Bonjour madame, monsieur

Dans l'objectif de la réalisation d'une étude sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise nationale SONATRACH, nous tenons à vous adresser un ensemble de questions qui sont indispensables à notre étude, les données recueillies seront utilisées que dans un but scientifique en vue de la réalisation d'un mémoire de master. nous vous garantissons que votre participation restera anonyme.

Merci de votre disponibilité et collaboration

**Année universitaire : 2018/2019**

# **Guide d'entretien**

## **Axe 1 : Identification**

1-Sexe :

A-Masculin :

B- Féminin :

2-Quel est votre âge :

3-Quel est votre niveau d'instruction :

4-Ancienneté professionnelle :

5-Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle :

## **Axe 2 : L'impact des TIC sur le changement organisationnel**

- Pouvez- vous nous décrire la situation organisationnelle par rapport à l'intégration des TIC au sein de votre entreprise?
- Pensez –vous que les TIC introduisent un changement organisationnel au sein de l'entreprise et quels sont ses effets ?
- Quels sont les outils de communication utilisez-vous le plus souvent ? et comment ?
- Pensez-vous que les TIC sont un outil indispensable dans l'entreprise ?si oui comment ?
- Comment le niveau d'instruction joue un rôle dans l'usage de TIC ?

## **Axe 3 : La résistance au changement**

- Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées lors de l'insertion des TIC au sein de votre entreprise ?
- préférez-vous travailler avec les TIC ou les supports papier ?

- Comment vous avez réussi à maîtriser les différents logiciels utilisés dans votre poste de travail ?
- d'après vous, les tics vous ont aidé dans l'exécution de vos tâches ?



## Sommaire

## Introduction

## Chapitre I: Cadre méthodologique

## Préambule

I.1.	Les raisons du choix du thème .....	5
I.2.	Les objectifs de la recherche .....	5
I.3.	La problématique .....	6
I.4.	Les hypothèses.....	8
I.5.	Les concepts .....	8
I.6.	La méthode et la technique utilisées.....	12
I.7.	La population de l'enquête .....	13
I.8.	Les problèmes de la recherche.....	13

## conclusion

II-	Présentation de l'organisme d'accueil.....	14
-----	--	----

## Chapitre II: Cadre Théorique

## préambule

I.	Le changement organisationnel .....	23
I.1.	Définition.....	23
I.2.	Le changement organisationnel .....	23
I.3.	L'historique du changement organisationnel .....	23
I.4.	Les types du changement.....	25
I.5.	Les facteurs du changement .....	26
I.6.	Le processus du changement organisationnel .....	28

I.7.	Les dimensions du changement organisationnel .....	31
II.	Généralités sur les TIC .....	33
II.1.	Définition des TIC .....	33
II.2.	Le développement et historique des NTIC .....	34
II.3.	Les caractéristiques des TIC .....	35
II.4.	Les composants des NTIC .....	36
II.5.	Les rôles des NTIC .....	36
II.6.	Les avantages des TIC : .....	39
II.7.	Les inconvénients des TIC .....	40
III.	La résistance au changement .....	41
III.1.	Définition .....	41
III.2.	Les facteurs de résistances aux changements .....	43
	conclusion	
	Chapitre III : Cadre pratique	
	préambule	
	Analyse thématique et interprétations des résultats .....	48
	Discussion des hypothèses .....	55
	conclusion	
	Conclusion générale.....	62
	Bibliographie	
	Annexes	