

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES GESTION.**

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de Cycle
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management des Organisations

Thème

**Les technologies de l'information et de la
communication (TIC) et le changement
organisationnel
au sein de CEVITAL FOOD**

Réalisé par :

HASSAIM Massinissa
OUALI Zoheir

Encadré par :

Mr AMALOU Abdelhafid

Jury composé du :

Président : Mr CHENINI Moussa
Examineur : Mr SADOU Mouhammed
Encadreur : Mr AMALOU Abdelhafid

Juin 2016

Table des matières

Liste des abréviations

Introduction Générale.....	01
-----------------------------------	-----------

Chapitre 1 : Notions générales sur les technologies de l'information et de la communication.....	03
---	-----------

Section 1 : Système d'information au sein de l'entreprise.....	03
---	-----------

1.1	Définition.....	03
1.2	Les rôles des systèmes d'information (SI) dans l'entreprise.....	04
1.2.1	L'acquisition (ou la collecte).....	04
1.2.2	Le stockage.....	04
1.2.3	Le traitement.....	05
1.2.4	La diffusion.....	05
1.3	Les différents systèmes d'information dans l'entreprise.....	05
1.3.1	Système d'information pour la gestion commerciale et marketing.....	05
1.3.2	Les systèmes d'information pour la gestion de la production.....	06
1.3.3	Les systèmes d'information comptables et financiers.....	06
1.3.4	Le système d'information pour la gestion des ressources humaines.....	07
1.3.5	Les systèmes d'information pour dirigeants.....	07
1.4	Les composantes du système d'information.....	07

Section 2 : Les technologies de l'information et de la communication (TIC).....	09
--	-----------

2.1	Définition des TIC.....	09
2.2	Historique et évolution des TIC.....	10
2.3	Les caractéristiques des TIC.....	13
2.3.1	La compression du temps	13
2.3.2	La compression de l'espace géographique.....	13
2.3.3	Réduction des espaces de stockage de l'information.....	13
2.3.4	Flexibilité d'usage.....	14
2.4	Les différents outils des TIC.....	14

2.4.1 Les outils de communication.....	14
2.4.2 Outils de gestion des données.....	15
2.4.2.1 Les bases de données	15
2.4.2.2 L'échange de Données Informatisées(FDI).....	16
2.4.2.3 Entreprise Ressource Planning (ERP).....	17
Section 3 : Le rôle des TIC selon la littérature économique.....	18
3.1 Les TIC dans la théorie microéconomique.....	18
3.2 Les TIC dans la théorie de l'organisation industrielle.....	18
3.3 Les TIC dans la théorie du changement technologique.....	19
Conclusion.....	20
Chapitre 2 : Le changement organisationnel : aperçu théorique	21
Section1 : Notions générale sur le changement organisationnel.....	21
1.1 Définitions du changement.....	21
1.2 Historique du changement.....	22
1.3 Les origines du changement organisationnel.....	23
1.4 Typologie du changement organisationnel.....	24
1.5 Le paradoxe de la productivité.....	26
Section 2 : Les éléments du changement organisationnel.....	26
2.1 Les pratique de production.....	26
2.1.1 La sous-traitance.....	27
2.1.2 La décentralisation.....	27
2.1.3 La restructuration de l'entreprise.....	27
2.2 Les pratiques de gestion des ressources humaines.....	27

2.2.1 La formation (la gestion des connaissances).....	28
2.2.2 La rémunération en fonction de la performance.....	28
2.2.3 La participation des employés.....	28
2.2.4 La coopération patronat-syndicat.....	29
2.3 Les pratiques de gestion de la qualité.....	29
2.3.1 La certification.....	29
2.3.2 La gestion de la qualité totale (GQT).....	30
2.3.3 La gestion de relation client.....	30
Section 3 : Les déterminants et les raisons du changement organisationnel.....	31
3.1 Le changement organisationnel et la spécificité sectorielle.....	31
3.2 Le changement organisationnel et la taille de l'entreprise.....	31
3.3 Le rôle des pouvoirs public dans les changements organisationnels.....	32
Section 4 : La résistance et la conduite du changement organisationnel.....	32
4.1 La résistance au changement.....	33
4.2 La typologie de la résistance au changement.....	33
4.2.1 Les résistances collectives.....	33
4.2.2 Les résistances individuelles.....	34
4.3 Modèle de conduite du changement organisationnel.....	35
4.3.1 Modèle de COLLERETTE, LEGRIS et SCHNEIDER.....	35
4.3.2 Modèle de GROUARD et MESTON.....	37
Conclusion.....	41

Chapitre 3 : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cevital Food.....42

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	42
1.1 Position géographique.....	42
1.2 Les activités de Cevital Food.....	43

1.3 Les composantes de la direction générale et leurs missions.....	45
1.3.1 Direction Marketing.....	45
1.3.2 Direction commerciale et vente.....	46
1.3.3 Direction Système d'informations.....	46
1.3.4 Direction des Finances et Comptabilité.....	46
1.3.5 Direction Industrielle.....	46
1.3.6 Direction des Ressources Humaines.....	47
1.3.7 Direction Approvisionnements.....	47
1.3.8 Direction Logistique.....	47
1.3.9 Direction des Silos.....	47
1.3.10 Direction des Boissons.....	48
1.3.11 Direction Corps Gras.....	48
1.3.12 Direction Pôle Sucre.....	48
1.3.13 Direction Qualité Hygiène Sécurité Environnement.....	49
1.3.14 Direction Energie et Utilités.....	49
1.3.15 Direction Maintenance et travaux neufs.....	49
Section 2 : Démarche méthodologique et caractéristique de l'enquête	49
2.1 Démarche méthodologique.....	49
2.2 Caractéristique de l'enquête.....	50
2.3 Les attributs de l'enquête.....	50
Section 3 : Présentation, analyses et interprétations des données.....	50
Conclusion	76
Conclusion générale.....	77
Bibliographie	
Annexes	

Liste des tableaux

Tableau 1.1 : L'évolution des TIC.....	12
Tableau 3.1 : Les différentes catégories socioprofessionnelles.....	51
Tableau 3.2 : L'expérience professionnelle.....	51
Tableau 3.3 : La circulation de l'information au sein de l'entreprise Cevital Food.....	52
Tableau 3.4 : Les moyens utilisés par les employés de Cevital Food pour communiquer avec leurs responsables.....	53
Tableau 3.5 : Les réseaux informatiques utilisés par Cevital Food.....	54
Tableau 3.6 : La signification du changement organisationnel pour les employés de Cevital Food.....	56
Tableau 3.7 : La perception du changement organisationnel au sein de l'entreprise Cevital Food.....	56
Tableau 3.8 : Les facteurs qui poussent l'entreprise Cevital Food à opérer des changements.....	57
Tableau 3.9 : Les obstacles majeurs qui entravent le changement au sein de Cevital Food.....	58
Tableau 3.10 : La participation des TIC à la réduction du cout de l'information au sein de Cevital Food.....	59
Tableau 3.11 : La facilité d'accès à l'information par l'usage des TIC.....	59
Tableau 3.12 : L'usage des TIC et le traitement de l'information.....	60
Tableau 3.13 : Les TIC comme support de veille.....	61
Tableau 3.14 : Les TIC comme outil de communication entre les services.....	62
Tableau 3.15 : Distribution des réponses concernant l'apport des TIC au développement des connaissances et du savoir au sein de l'entreprise Cevital .Food.....	63
Tableau 3.16 : Opinions des répondants selon l'apport des TIC au développement des connaissances et des savoirs dans l'entreprise Cevital Food.....	64
Tableau 3.17 : Distribution des opinions concernant l'apport de l'usage des TIC dans la gestion de l'information au sein de Cevital Food.....	65

Tableau 3.18 : Distribution des réponses concernant l'apport des TIC à une meilleure coordination	65
Tableau 3.19 : Distribution des opinions des interrogés concernant le rôle des TIC dans changement de la structure de l'organisation	66
Tableau 3.20 : Distribution des réponses selon la façon par laquelle les TIC modifient la structure de l'entreprise.....	67
Tableau 3.21 : Les différentes transformations induites par l'utilisation des TIC à l'entreprise.....	68
Tableau 3.22 : Opinion des salariés concernant l'usage des TIC dans l'entreprise	69
Tableau 3.23 : Distribution des réponses concernant l'influence des TIC sur l'état mental des employés	69
Tableau 3.24 : Distribution des réponses concernant l'impact des TIC sur les relations sociales.....	70
Tableau 3.25 : L'usage des TIC et la formation professionnelle continue.	71
Tableau 3.26 : L'adoption des TIC et les ressources financières.....	71
Tableau 3.27 : La contribution des TIC a l'amélioration de la productivité des salariés...	72
Tableau 3.28 : Les TIC et la modification des pratiques relatives à la fonction production.....	73
Tableau 3.29 : Les TIC et le développement des pratiques de la gestion des ressources humaines	74
Tableau 3.30 : Les TIC et l'amélioration de la qualité.....	75

Liste des figures

Figure 1.1 : Les composantes du système d'information.....	09
Figure 2.1 : Phases du processus de conduite du changement organisationnel.....	34

Liste des abréviations

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

SI : Système d'Information

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

EDI: Echange de Données Informatisées

ERP : Entreprise Ressources Planning

ETL : Extraction Transfert Loading

DO : Développement Organisationnelle

GRH : Gestion de Ressources Humaines

PME : Petite et Moyenne Entreprise

GQT : Gestion de la Qualité Totale

ISO : International Standard Organization

CH O : Changement organisationnel

Introduction générale

Introduction générale

Depuis quelques années l'on assiste à l'explosion sans cesse de la masse informationnelle diffusée via les réseaux électroniques. La gestion d'un volume d'information de cette envergure ne peut s'effectuer manuellement, c'est pourquoi les organisations sont dans l'obligation de recourir aux différents outils de Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), d'autant plus que ces outils permettent de trouver des moyens rapides d'accès à l'information, en temps réel et au moindre coût.

L'appropriation des TIC par une organisation fournit une base technologique appropriée pour supporter des activités intensives en connaissance, qui sont à l'origine du progrès technique et de l'innovation dans le capitalisme cognitif. Les TIC ont pour rôle de compresser la dimension espace-temps en éliminant les frontières et les barrières entre les pays d'un côté, et en réduisant le temps de traitement de données de l'autre. Cependant, la littérature managériale laisse présager que le déploiement des TIC au sein de l'organisation ne permet pas d'en tirer profit des avantages de ces outils TIC sans qu'il soit accompagné d'un changement organisationnel.

Ce dernier a pour rôle de permettre une meilleure adaptation aux exigences de l'environnement devenant de plus en plus complexe et changeant. Ainsi, la gestion du changement organisationnel est devenue une partie intégrante du management des organisations, car les entreprises qui n'ont pas cette capacité de changer risquent même de disparaître. Cependant, la réussite de ce changement exige l'implication et la mobilisation de tous les employés de l'entreprise afin d'éviter des résistances de leur part. Cette responsabilité incombe à la direction qui doit expliquer les motifs des changements aux employés, et surtout de s'assurer que ces derniers ont bien compris les objectifs de ces changements.

Une bonne conduite du changement organisationnel nécessite la coordination des actions de différents acteurs de changement.

La littérature consultée a confirmé l'existence d'une relation étroite entre l'usage des TIC et les différents changements qui s'opèrent au sein des entreprises. Ce qui se traduit par des impacts qu'on s'efforcera de dégager durant cette étude.

Dans ce travail, nous allons procéder à l'analyse de la répercussion des TIC sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cevital Food.

Introduction générale

La question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est celle de savoir **comment est-ce que les TIC impact-elles l'organisation de l'entreprise Cevital Food.**

De cette question centrale, découlent des questions secondaires suivantes :

- Comment les TIC impactent-elles la structure de l'entreprise ?
- Comment les TIC impactent-elles les relations sociales au sein de l'entreprise Cevital ?
- Quel est l'impact des TIC sur le développement des connaissances et du savoir au sein de Cevital ?

Pour réaliser ce travail nous avons formulé trois hypothèses permettant de développer les axes d'investigation retenus dans cette étude.

H1. L'introduction des TIC au sein de Cevital contribue à la modification de sa structure.

H2. Le déploiement des TIC au sein de Cevital permet de renforcer la dynamique du groupe.

H3. Les TIC favorisent le développement des connaissances et du savoir au sein de l'entreprise Cevital.

L'objet de notre étude consiste à mieux comprendre les effets de l'usage des technologies de l'information et de la communication sur les différents changements organisationnels. A cet effet, nous allons procéder à la vérification des hypothèses que nous avons supposé en vue de les confirmer ou de les infirmer.

Afin de mieux comprendre les différents aspects traités dans notre travail, nous avons opté pour une étude empirique au sein du groupe Cevital Food ayant pour objectif de confronter les aspects théoriques acquis concernant notre thème avec la réalité du terrain. Pour se faire nous allons adresser questionnaire adressé à un échantillon composé d'une quarantaine de salariés toutes catégories socioprofessionnelles confondues, puis nous allons procéder à l'interprétation de données.

Notre mémoire est structuré en trois chapitres. Le premier chapitre traitera des aspects théoriques sur les technologies de l'information et de la communication. Le deuxième chapitre présentera quelques notions théoriques sur le changement organisationnel. Enfin le troisième chapitre sera consacré à l'étude d'un cas pratique portant sur l'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cevital Food.

Chapitre 1

**Notions générales sur les technologies
de l'information et de la
communication**

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) constituent le fondement de la nouvelle économie. Depuis leurs apparitions, les TIC ne cessent d'évoluer et de se perfectionner engendrant avec elles des bouleversements dans la vie des entreprises. Ces changements visent essentiellement à perfectionner et à rendre efficace tous les processus existant au sein de l'entreprises afin de profiter des avantages très intéressants que confèrent ces outils pour les utilisateurs.

Dans le présent chapitre, nous allons traiter dans la première section les différents systèmes d'informations qui existent au sein de l'entreprise, puis dans la deuxième section nous aborderons la notion des TIC, enfin dans la troisième section nous présenterons la perception et le rôle des TIC dans la littérature microéconomique.

Section 1 : Les systèmes d'information au sein de l'entreprise

Dans cette section, nous allons d'abord définir la notion de système d'information, ensuite, nous allons nous intéresser à ses différents rôles au sein de l'entreprise et enfin, nous allons présenter sa typologie et ses composantes.

1.1 Définition

Un système d'information est « un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, et de communiquer des informations (sous formes de données, textes, images, sons, etc.) dans des organisations»¹

Selon David et al, un système d'information est « un système utilisateur-machine intégré qui produit des informations pour assister les êtres humains dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision. Le système utilise des équipements informatiques, des logiciels, des bases de données, des procédures manuelles et des modèles pour l'analyse, la planification, le contrôle et la prise de décision »².

Nous remarquons à travers ces définitions que le système d'information est un ensemble de ressources, organisé est finalisé, qui a pour objectif de produire de l'information afin d'assister la prise de décision.

¹ Robert Reix, « système d'information et management des organisations » édition Vuibert, Paris 2002. p.75.

² David M.H et al, « Système d'information pour le management, édition Economica. (1985), p.19.

1.2 Les rôles des systèmes d'information (SI) dans l'entreprise

Les rôles majeurs que jouent les systèmes d'information au sein de l'entreprise peuvent se résumer en quatre étapes essentielles à savoir³ : la collecte, le stockage, le traitement et la diffusion de l'information.

1.2.1 L'acquisition (ou la collecte)

L'organisation efficace du processus d'acquisition de l'information dépend essentiellement du degré et de l'ampleur de la sophistication du système d'information mis en place. Ainsi, l'évolution technologique a influencé grandement les modes de saisie de l'information. Ces derniers ont conduit graduellement à abandonner l'écrit et les modes de collecte d'informations traditionnels considérés comme étant moins fiables.

Les informations collectées sont souvent recueillies à l'état brute et elles ne sont pas destinées à être consommées en tant que telles. Cependant le processus de collecte peut prendre différentes formes qui varient selon la nature de l'information collectée :

- **Information écrite** : tels que les bons de commande, le registre de réclamation des clients...etc.
- **Information orale** : telles que les enquêtes menées sur le terrain, les communications téléphoniques vers un centre d'appels...etc.
- **Information directe** : comme la saisie directe des horaires de départs d'avion sur le net pour une éventuelle acquisition d'un billet d'avion ou alors les commandes vocales à titre d'exemple.
- **Information mixte** : tel que le système de la reconnaissance vocale.

1.2.2 Le stockage

Ce processus a pour rôle de conserver l'information et de la sécuriser. Avec le développement des applications informatiques sans cesse, les SI des entreprises parviennent à

³ R.Reix « Systèmes d'information et management des organisations » Edition Vuibert, paris 2002.

stocker des volumes d'informations très importants dans des infrastructures de stockages très réduites, tels que les supports électronique et les bases de données,...etc.

1.2.3 Le traitement

Le traitement de l'information est le processus qui consiste à transformer les informations collectées. Afin qu'elles soient prêtes à être utilisées. C'est une tâche qui regroupe de multiples fonctions telles que le calcul, la comparaison...etc. Autrement dit le traitement est la phase dans laquelle les inputs se transforment en outputs véhiculant des informations pertinentes ayant comme objectif d'alimenter l'appareil décisionnel en matière d'information au sein de l'entreprise.

1.2.4 La diffusion

Une fois traitées, les informations doivent être communiquées et mises à la disposition de l'utilisateur final, ces informations prennent diverses formes :

- sortie écrite : comme les rapports financiers, comptes rendus des réunions ;
- sortie orale : comme les réponses automatique des systèmes vocaux ;
- sortie directe : comme les sorties sur écrans.

1.3 Les différents systèmes d'information dans l'entreprise

Pour pouvoir s'adapter à toutes les particularités de l'entreprise, les spécialistes⁴ ont conçu quatre systèmes d'information fonctionnels majeurs: les systèmes d'information pour la gestion commerciale et le marketing, les systèmes d'information pour la gestion de la production, les systèmes d'information comptables et financiers et les systèmes d'information pour la gestion des ressources humaines.

1.3.1 Les systèmes d'information pour la gestion commerciale et marketing (SIM)

Les technologies de l'information sont d'un apport considérable pour la gestion commerciale en ayant recours à d'innombrables applications qui sont offertes par ces dernières. Les différentes applications de la gestion commerciale et du marketing reposent sur l'exploitation de deux bases de données essentielles à savoir :

⁴ Op.cit p.77.

- **La base de données « produit »** : elle décrit les caractéristiques des produits vendus (identification, propriétés techniques... etc.), ainsi que les informations qui se rapportent aux volumes des ventes réalisées et celles relatives à l'état des stocks.
- **La base de données « clients »** : elle comporte les informations qui permettent l'identification des clients (adresse des clients par exemple), les éléments comptables (soldes), les informations commerciales (chiffre d'affaires réalisé)...etc. Une meilleure gestion de ces bases de données permet l'amélioration des relations-clients.

1.3.2 Les systèmes d'information pour la gestion de la production (SIGP)

Le lancement de l'appareil productif exige le traitement de certaines informations. Il s'agit de répondre essentiellement au problème d'ordonnement, qui peut devenir très complexe quand on intègre la dimension de l'optimisation de l'utilisation des différentes ressources. Ainsi, on peut utiliser des systèmes d'aide à la décision qui sont fondés sur des modèles d'ordonnement. Il faut ensuite assurer le lancement effectif des ordres de fabrication tout en décrivant les opérations de chaque poste de manière formalisée sous forme de document. La préparation de ces documents est assistée généralement par des ordinateurs, tout au long du processus de production (fabrication, assemblage...etc.). Le suivi et le contrôle via les SI s'avère être une nécessité pour limiter au maximum les incidents de production qui peuvent se produire.

1.3.3 Les systèmes d'information comptables et financiers (SICF)

La comptabilité générale est très répandue dans les SI formalisés à travers les transactions enregistrées sous formes de bilans et comptes de résultats. L'apparition des ordinateurs a engendré une grande automatisation des opérations comptables. Il s'agit d'un domaine où les règles de traitement sont claires, les opérations est nombreuses et répétitives, ce qui favorise et incite à l'automatisation de ces taches.

Le système d'information comptable et financier comprend trois sous-systèmes, la comptabilité générale, la gestion financière, le contrôle budgétaire.

- **La comptabilité générale** : l'enregistrement des opérations comptables obéit à des règles précises indiquant le type d'opération à enregistrer et la manière par laquelle ces opérations doivent être enregistrées.

- **La gestion financière :** il s'agit du contrôle des opérations concernant la trésorerie, qui se base essentiellement sur l'exploitation des données des achats et des ventes, et il suffit de disposer d'informations pertinentes permettant de déduire le volume des créances et dettes pour anticiper largement les mouvements et la tendance de la trésorerie future.
- **Le contrôle budgétaire :** il consiste en l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations et le SI comptable et financier fournit les informations nécessaires pour cette fin.

1.3.4 Le système d'information pour la gestion des ressources humaines (SIGRH)

Vue la diversité et la complexité des fonctions ressources humaines, il est difficile de garantir une gestion efficace de celles-ci, d'où la nécessité de recourir à l'automatisation de certaines de ces fonctions. Ce qui incite les entreprises à mettre en place des SI appropriés, à l'instar des communications intégrées à Internet et les bases de données « personnel », pour permettre de gérer efficacement les relations salariés-direction. L'usage de ces moyens permet d'améliorer la qualité du traitement des informations et des données administratives, La réduction des délais de transmissions ainsi que la minimisation des risques d'erreurs.

1.3.5 Les systèmes d'information pour dirigeants (SID)

Ce sont des systèmes d'information qui permettent d'assister les cadres dirigeant dans leur prise de décision et de répondre au mieux aux besoins des dirigeants en termes de planification comme ils facilitent aussi le contrôle des différents niveaux hiérarchiques.

1.4 Les composantes du système d'information

Tout SI doit comporter un personnel, du matériel, des logiciels et des procédures et enfin des données (voir la figure1).

1.4.1 Personnel

Il représente tous les utilisateurs de l'information qui interviennent dans tout le processus du SI.

1.4.2 Matériel

Il comporte tous le dispositif physique (ordinateurs. réseaux de communication...etc.) et les différents supports de l'information (feuilles de papiers, disques magnétique etc.).

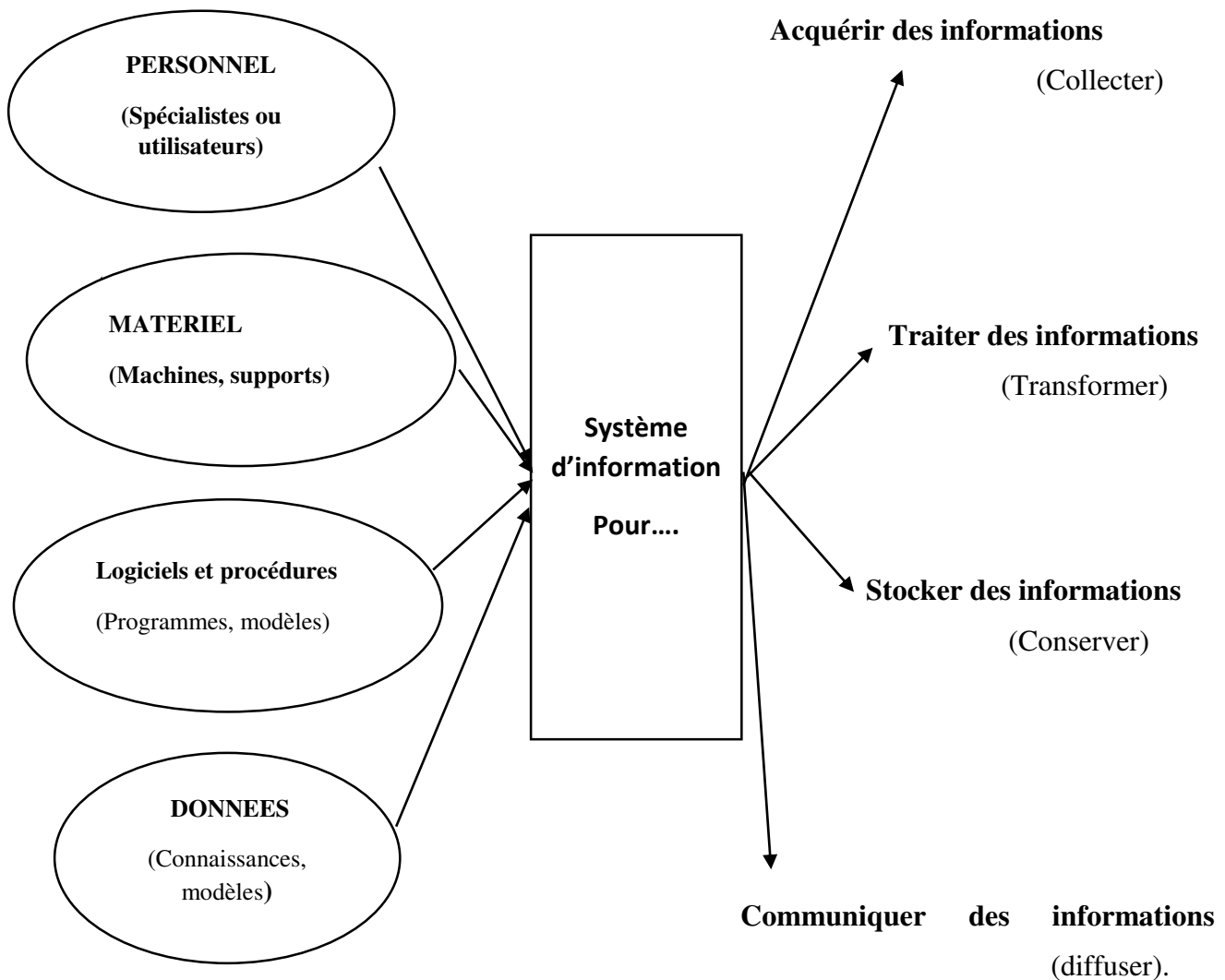
1.4.3 Logiciels et procédures

Dans le cas où les systèmes d'information comportent essentiellement des ordinateurs cela nécessite le recours à l'utilisation des logiciels et des applications d'où le fonctionnement automatisé des procédures, dans le cas où le SI n'est pas automatisé cela conduit à un traitement manuelle.

1.4.4 Données

Elles existent sous différentes formes : textes, images, sons etc. Elles sont la matière première de tout SI, elles sont dans un état brut mais elles subissent des transformations tout au long du processus de traitement ce qui leur permet d'avoir un sens et de devenir une information compréhensible prête à être exploiter.

Figure 1.1 : Les composantes du système d'information.



Source : R.Reix « Systèmes d'information et management des organisations » Edition Vuibert, paris 2002, p.76.

Section 2 : Les technologies de l'information et de la communication (TIC)

Dans cette section, nous allons présenter l'historique et l'évolution des TIC, puis nous allons nous intéresser à leurs différentes caractéristiques et enfin, exposer leurs différents outils.

2.1 Définition des TIC

La littérature managériale laisse présager que la définition des TIC ne fait pas objet d'unanimité. Pour les auteurs en la matière, cela est dû principalement à leurs diversités et leur caractère polyvalent. Ainsi, Charpentier P. stipule que « les technologies de l'information regroupent l'ensemble des techniques permettant de collecter, stocker, traiter et transmettre les informations ; elles sont fondées sur le principe de base du codage électronique de l'information »⁵. Pour Bruno H. Les TIC sont l'ensemble des outils qui permettent d'accéder à l'information, sous toutes ses formes, de la manipuler et de la transmettre.

Pour Helpman les TIC sont considérées comme des nouvelles technologies à caractère générique et comme un moteur de croissance de la nouvelle économie. Pour l'OCDE le secteur des TIC « comprend les secteurs manufacturiers et des services qui facilitent la transmission, le stockage et le traitement de l'information par des moyens électroniques »⁶

Pour cette organisation les TIC permettent d'automatiser la plupart des tâches opératoires (fabrication, assemblage ou contrôle), permettent de plus en plus d'intervenir au cœur de l'activité humaine dans le processus de production : surveiller, interpréter, évaluer, planifier, communiquer, réagir ou créer. Les TIC permettent aussi la création de nouvelles applications de meilleure qualité et à haute valeur ajoutée, ainsi que la rationalisation des processus de production et la baisse du coût des transactions et de transport.

2.2 Historique et évolution des TIC

Depuis les années 1970, l'accélération dans la généralisation de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) a été l'un des faits les plus marquants, leur évolution est passée par plusieurs étapes à savoir : l'automatisation, l'intégration et la transformation de l'organisation, la communication et enfin l'interaction et l'individualisation (voir le tableau n°1.1).

- L'automatisation est l'introduction des machines au sein de l'entreprise afin de remplacer l'homme qui assurait des tâches et des procédures complexes, effectuées manuellement. C'est la première innovation technologique, elle a permis aux grandes

³ P.charpentier « Organisation et gestion de l'entreprise, édition nathan, paris, 1997, p.133.

⁶ l'OCDE (2002) Measuring the information Economy.

entreprises d'établir les grands systèmes de base supportant leurs activités. Les TIC n'avaient alors qu'un rôle de support, rendant automatiques les processus pour augmenter les gains de productivité.

- À partir des années 1980, l'utilisation des ordinateurs personnels s'est diffusée massivement au sein des organisations. Cette innovation a marqué le début de la démocratisation des technologies. En effet, les plus petites firmes pouvaient alors avoir accès à ces ordinateurs et donc à des développements technologiques. Cela a alors permis une plus grande décentralisation des activités. Aussi, le rôle des TIC a évolué pour devenir plus stratégique puisqu'il permettait d'intégrer l'ensemble des informations au sein des organisations et ainsi diminuer les coûts de transactions internes.

- Internet a constitué la principale innovation technologique suivante en offrant de nombreuses possibilités d'interactions pour les organisations. De plus, les ordinateurs personnels sont devenus des outils de communication. Avec Internet, de nouvelles innovations ont été permises pour les organisations. Les firmes comme Dell, Amazon et eBay ont pu émerger. Ces firmes offraient des modes de distribution et de commercialisation profitant de l'émergence du Web. Aussi, les technologies sont venues transformer la chaîne de valeur en accroissant fortement la valeur ajoutée.

-Enfin, le Web 2.0 a fait son apparition dans les années 2000, ce qui a permis la bi-directionnalité et l'individualisation. D'autre part, grâce à cette nouvelle innovation technologique, il est possible de rejoindre davantage d'acteurs, qu'ils soient fournisseurs ou clients, et de créer des communautés encourageant l'échange entre tous les partenaires. Cela a aussi accru la portabilité des plateformes pour permettre de rejoindre les acteurs, en tout temps et n'importe où.

Tableau 1.1: L'évolutions des TIC

Phase-années	1970	1980	1990	2000
Phase	Automatisation	Intégration et transformation de l'organisation	Communication	Interaction et individualisation
Innovation	Ordinateurs, robots et machines	Ordinateurs personnels	Internet (Web 1.0)	Web 2.0
caractéristiques	Accroissement du capital physique	Généralisation des outils bureautiques Digitalisation et transformation des processus d'affaires	Globalisation du réseau informatique Standardisation des interfaces utilisées	Connectivité des personnes et des objets Individualisation et portabilité Ubiquité
Impact économique	Gains de Productivité	Gains de productivité Réduction des coûts de transactions internes	Gains de productivité Réduction des coûts de transactions internes et externes Transformation de la chaîne de valeur	Gains de productivité Réduction des coûts de transaction internes et externes Transformation de la chaîne de valeur Augmentation des bénéfices Informationnels

Source : Aubert B et all, « L'innovation et les technologies de l'information et des communications » HEC Montréal, octobre 2010, p. 7.

2.3 Les caractéristiques des TIC

D'après R. Reix, les caractéristiques des technologies de l'information et de la communication peuvent être résumées en quatre points : La compression du temps, la compression de l'espace, la réduction des espaces de stockage de l'information⁷.

2.3.1 La compression du temps

Les technologies de l'information procèdent au traitement des informations à l'aide des opérations variées, afin de les rendre plus pertinentes, d'où l'automatisation de ces opérations pour réaliser des performances en termes de vitesses sans commune mesure avec celle des traitements d'opérations effectuée manuellement. La capacité des ordinateurs à traiter des millions d'informations par seconde confère à l'entreprise des avantages très intéressants notamment une très grande diminution du temps de traitement des informations, ce qui se traduit par des gains de productivité et la possibilité d'accomplir certaines tâches irréalisables manuellement.

2.3.2 La compression de l'espace géographique

Les technologies de l'information et de la communication ont réalisé des progrès importants. Elles ont permis d'éliminer les barrières et les frontières entre les pays. De ce fait elles permettent aux entreprises délocalisées de rester fortement coordonnées avec les autres activités de la firme grâce à leurs capacités impressionnantes de transmettre instantanément d'importants volumes de données entre deux(ou plusieurs) points très éloignés du globe.

2.3.3 Réduction des espaces de stockage de l'information

Les technologies magnétiques (disques et bandes) et optiques (CD-Rom) permettent le stockage d'un volume important de données dans des conditions d'encombrement très réduit, il s'agit d'un progrès considérable par rapport aux formes de stockages classiques (archives, papiers).

⁷ R.Reix « Systèmes d'information et management des organisations », Edition vuibert, paris 2002, p.81.

2.3.4 Flexibilité d'usage

Les technologies de l'information disposent d'un très large potentiel d'utilisation et permettent la restitution des informations sous différents supports de plus en plus adaptés aux besoins d'utilisations.

2.4 Les différents outils des TIC

Les TIC regroupent l'ensemble des ressources nécessaires pour échanger et partager les informations entre les membres d'une entreprise. Elles sont constituées d'outils de communication et d'outils de gestion des données.

2.4.1 Les outils de communication

Les outils de communication se composent de téléphone fixe, téléphonie mobile, le télécopieur ou le téléfax et enfin le réseau informatique.

- **Le téléphone**

Le téléphone est un appareil de communication, initialement conçu pour transmettre les voix entre les utilisateurs à travers des câbles et des circuits électriques. C'est un ancien outil et son utilisation a tendance à disparaître de plus en plus à cause de l'émergence de la téléphonie mobile.

- **La téléphonie mobile**

Le téléphone mobile ou cellulaire est un appareil de télécommunication qui permet de communiquer par téléphone, sans être relié par câble tout en étant mobile.

- **Le télécopieur ou téléfax**

C'est un appareil électronique qui a pour rôle de convertir les images et les textes en impulsion électrique afin de les transmettre à un destinataire.

- **Le réseau informatique**

Il s'agit d'un ensemble de moyens matériels et logiciels mis en œuvre pour assurer l'échange des communications entre les ordinateurs, le réseau informatique est constitué de trois outils à savoir l'Internet, l'Intranet, l'Extranet.

-Internet

C'est un mot d'origine anglaise composé d' « inter » et « net » tiré du network (réseau) « interconnected net Works », c'est un réseau mondial de télécommunication reliant entre eux des ordinateurs ou des réseaux locaux et permettent l'acheminement des données numérisées de toutes sortes (message électronique, image, texte, sons etc.).

-Intranet

Il s'agit d'un réseau informatique intérieur semblable à internet il est fondé sur les techniques de communication d'internet, mais propre à une entreprise ou à une organisation et non reliée directement à internet.

-Extranet

Un réseau extranet est un outil informatique dont la liste de sécurité est externalisée c'est-à-dire gérée par un organisme ou une entité externe aux utilisateurs. L'extranet est une extension du système d'information de l'entreprise à des partenaires situés au-delà du réseau interne.

Un extranet n'est ni un intranet, ni un site internet, il s'agit d'un système supplémentaire offrant par exemple aux clients d'une entreprise, à ses partenaires ou à des filiales, un accès privilégié à certaines ressources informatiques de l'entreprise par l'intermédiaire d'une interface Web.

2.4.2 Outils de gestion des données

Les outils de la gestion des données les plus utilisés dans une organisation sont : les bases de données, l'échange de données informatisées (EDI), et entreprise ressources planning (ERP).

- **Les bases de données**

La base de données a pour objectif de mémoriser des informations en grande masse dans un système informatique central doté d'une grande capacité de stockage, elle comporte essentiellement le Datawarehouse et le Datamining.

-Le Datawarehouse

Il s'agit d'une application qui regroupe un ensemble de données qui sont répertoriées selon un historique bien précis. Selon Grouard J.M, l'objectif du datawarehouse est de « centraliser toutes les données en optimisant l'information qu'elles contiennent »⁸. L'application Datawarehouse constitue un entrepôt de données visant à assister la prise de décision au sein des entreprises. Pour automatiser les informations, le système décisionnel remplit trois fonctions essentielles à savoir :

-L'extraction des données : cette étape consiste à traiter des données afin d'éviter toute forme de redondance à l'aide d'un outil développé dit ETL (Extraction Transfert Loading).

-Le stockage de données : c'est un processus qui consiste à rassembler des données pour créer des schémas relationnel cette étape aide à avoir une vue d'ensemble sur les informations collectées.

-Le reportage de données : c'est la mise à la disposition des utilisateurs des données de la base prêtes à être exploitées tout en sécurisant ses contenus.

- Le Datamining

Le Datamining est un « processus qui permet de découvrir dans de grosses bases de données consolidées des informations jusque-là inconnues, mais qui peuvent être utile, et d'utiliser ces informations pour soutenir des décisions tactiques et stratégiques »⁹

Donc le datamining est une méthode qui peut être utile dans l'exploitation des données afin d'en extraire des connaissances importantes pour l'entreprise, surtout lorsque il s'agit d'une quantité très importante d'information. Le domaine où le datamining a réussi à être très efficace est la gestion de la relation client, notamment en augmentant le volume des ventes à travers la connaissance du comportement des consommateurs.

- **L'échange de Données Informatisées(FDI)**

Il s'agit « de systèmes d'information associés à plusieurs entreprises devenant partenaires »¹⁰. Ce sont des systèmes d'information globaux. En effet l'EDI sert à

⁸ Grouard J.M, « Le projet décisionnel », édition Eyrolles, Paris, 1998, p.9.

⁹ Govare V, « l'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'information et de communication(NTIC) », Paris, 2002, p12.

communiquer des données structurées entre les différents partenaires, ces données sont généralement codifiées et présentées sous un format bien précis.

- **Entreprise Ressource Planning (ERP)**

Les progiciels de gestion intégré ERP sont « des progiciels qui couvrent toutes les fonctions de l'entreprise : l'achat, les ventes, les stocks, la finance, la logistique et la fabrication. Ils ont la vertu d'amener les entreprises à adopter un même mode de fonctionnement, d'avoir une vision financière intégrée, de partager les mêmes informations en évitant les doubles saisies et les interfaces informatiques »¹¹.

Ainsi l'ERP est une application qui a pour rôle de gérer et centraliser l'ensemble des processus de l'entreprise du fait qu'il contribue très fortement à l'homogénéisation du SI dans un environnement où la tendance générale tend à la diversification des fournisseurs aussi bien des logiciels que de matériels »¹². L'intégration des différentes fonctions des ERP permet une meilleure productivité et une réduction des coûts de l'information.

-Le Groupeware

Le groupeware est défini comme étant « l'ensemble des techniques et des méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs, séparés ou réunis par le temps et l'espace, à l'aide de tout dispositif interactif. Faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe »¹³. Cet outil utilisé en groupe, constitue « l'ensemble des technologies et de méthodes de travail associées qui par l'intermédiaire de la communication électronique permettent le passage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif »¹⁴.

-Le Workflow (automatisation des flux de documents)

Le workflow est une composante de groupeware qui permet de numériser les documents en papiers. Il représente l'ensemble des techniques et méthodes qui contribuent à la

¹⁰ Pateryon E.A et al, « Les nouvelles technologies d'information de l'entreprise », édition Economica, Paris, p.35.

¹¹ Quelennec C, « ERP, levier de transformation de l'entreprise », édition Lavoisier, Paris, 2007, p.17.

¹² Lequeux J, « manager avec les ERP », édition d'organisation, Paris, 2008, p.36.

¹³ Lafitte M, in QUNIA Nadège, « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises, Impacts de la nouvelle technologie d'information et de communication », thèse de Doctorat en Science de Gestion, Toulouse, 2002, p.108.

¹⁴ Bezer P, et al, « association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel », revue personnel, février, 2003, p.46.

réalisation d'un objet commun à plusieurs acteurs séparés ou réunis par le temps ou l'espace à l'aide de tout dispositif interactif faisant appel à l'informatique, aux télécommunication et aux méthodes de conduite de groupe.

Le workflow permet de nombreux avantages tels que la compression du temps et la transformation d'activités séquentielles en activités simultanées, la réduction du coût lié au travail collaboratif, la réduction de consommation de papier ou alors l'amélioration de la gestion de l'information.

Section 3 : Le rôle des TIC selon la littérature économique

Les changements techniques ont affecté grandement le développement économique et ils ont suscité un intérêt particulier dans la littérature économique. Plusieurs études menées en ce sens ont évoqué les défis que ces TIC imposent à l'économie mondiale. D'autres études sont focalisées sur les limites des TIC, et la plupart de cette littérature est basée sur l'idée que le changement technique est un processus de destruction créatrice c'est à dire qu'il crée des opportunités de développement, tout en imposant des restrictions au développement notamment sur l'emploi et le marché du travail. Dans cette section, nous allons présenter dans un premier temps les TIC dans la théorie microéconomique, puis nous nous intéresserons aux TIC dans la théorie de l'organisation industrielle, et enfin nous aborderons les TIC dans la théorie du changement technologique.

3.1 Les TIC dans la théorie microéconomique

La théorie de la production a été d'un apport très significatif dans la conceptualisation du processus de production. Elle a facilité l'évaluation de l'impact économique des TIC. Les chercheurs ont également évoqué l'apport de la théorie du consommateur pour tenir compte des risques inhérents et des incertitudes des investissements en matière de TIC¹⁵.

3.2 Les TIC dans la théorie de l'organisation industrielle

Cette théorie a pour objet d'examiner les interactions entre les entreprises concernant les investissements en TIC et la manière par laquelle les avantages saisis sont divisés entre elles. Dans ce contexte, la théorie des jeux a été utilisée pour faciliter la détection des

¹⁵ M. Kossai , « Les Technologies de L'Information et des Communications (TIC) , le capital Humain, les changements organisationnels et la performance des PME manufacturières. Economies and finances. Université Paris Dauphine - Paris 9, 2013.

interactions stratégiques entre les entreprises concurrentes dans l'adoption des TIC, et la théorie des coûts de transaction a également complété la compréhension du rôle des TIC dans la réduction des coûts de transaction.

3.3 Les TIC dans la théorie du changement technologique

La théorie néoschumpétérienne soutient qu'un changement de paradigme technologique rend le niveau de connaissances de la production préalable obsolète. Freeman et Soete quant à eux ont constaté que l'adoption des TIC entraîne des changements dans la structure de gestion et des processus de production. Ce qui équivaut à un changement dans le paradigme technologique, du fait des connaissances acquises par l'apprentissage à travers la pratique *learning by doing* dans l'entreprise et qui sont réalisées au sein des unités de R&D.

Le développement continue des nouvelles TIC indique l'ampleur des changements technologiques et du développement économique centré sur le numérique. Ces changements engendrent des gains de productivités, ce qui influence la croissance économique positivement, mais beaucoup d'auteurs précisent que les investissements en TIC doivent être combinés avec des investissements complémentaires dans le capital humain et le changement organisationnel.¹⁶

¹⁶ M,kousai, op, cit, p 26.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons traité la notion de système d'information en précisant sa typologie, ses composantes et fonctions au sein de l'entreprise. Puis, nous avons abordé les TIC en évoquant ses différents outils et ses composantes. Dans un dernier temps, nous avons mis en exergue la perception des TIC selon les différentes théories dans la littérature économique.

Il est important de savoir que les TIC en deviennent de plus en plus des outils indispensables et stratégiques pour les entreprises et elles sont considérées comme un facteur clés de leurs succès, car elles contribuent fortement à perfectionner les processus existant au sein des entreprises en présentant des solutions beaucoup plus efficaces et adaptées. Cependant il faut toujours accompagner ces technologies avec des formations nécessaires et des changements appropriés pour en tirer profit au maximum de leur usage.

Chapitre 2

**Le changement organisationnel :
aperçu théorique**

L'environnement dans lequel évoluent les entreprises subit des changements majeurs (dérégulation, forte concurrence, mondialisation, innovation technologiques...), ce qui incite ces dernières à s'interroger sur leur modes de gestion, engendrant avec eux des changements dans l'organisation afin de s'y adapter. Dans certains cas l'opération d'un changement organisationnel est une question de survie pour les entreprises, de ce fait il prend une dimension de plus en plus forte dans le paysage des entreprises pour demeurer enfin un processus continue qui accompagne ces dernières tout au long de leurs parcours. Dans cette première section, nous allons nous intéresser aux aspects théoriques concernant le changement organisationnel, puis dans la deuxième section, nous allons présenter les différents éléments du changement organisationnel, enfin dans la troisième section nous aborderons les notions de résistance et de conduite du changement.

Section1 : Notions générale sur le changement organisationnel (Ch. O.)

Dans cette section, nous allons d'abord présenter quelques définitions du changement organisationnel, son historique, puis ses origines, ensuite, nous allons nous intéresser à sa typologie et enfin, nous aborderons la notion de paradoxe de productivité.

1.1 Définition du changement

Dans la littérature managériale, le concept de changement organisationnel englobe une multitude de significations. Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer¹. Devant la pluralité de ces significations, il sera judicieux de présenter quelques éclaircissements sur le changement organisationnel.

Le changement est «le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable²». Selon Laurent Bélanger 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

¹ Beaudoin, Pierre. « La Gestion Du changement, Stratégies d'entreprise », édition libre expression, montreal,1990. p.43.

² Collerette, Pierre et al. « Le changement organisationnel: Théorie et pratique », édition presse de l'université du Québec, 1997.p. 20.

aux nouvelles aspirations des personnes concernées³». Il existe une multitude de définitions du changement organisationnel. Nous en retiendrons celles qui nous paraissent plus pertinentes.

D'après Grouard et Meston, le changement organisationnel est le «processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations⁴». Pour Colletette et al, 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 système⁵»

Pour Kotter et Schlesinger, le changement est un mécanisme d'adaptation conçu comme une solution permettant à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adéquation à l'environnement dont elle se nourrit et dont elle dépend. Dans la même perspective, Rondeau le définit comme la modification de la structure et l'organisation des entreprises pour les rendre plus réactives, plus flexibles afin de mieux répondre aux attentes des clients. Ce qui peut se traduire par des baisses de prix, une réduction du temps de cycle, le foisonnement des innovations, de l'implantation des nouvelles méthodes de management. Du fait, les organisations subissent de nombreux bouleversements environnementaux mais, elles doivent apprendre à composer avec les nouvelles réalités et même en s'imposant à celui-ci.

1.2 Historique du changement

Dans les années glorieuses d'après-guerre, le changement organisationnel était conçu comme « un processus graduel de développement induit par la nature même de l'organisation,... et il est mené par un dirigeant rationnel, en réaction à un environnement relativement prévisible et somme toute, favorable »⁶. De fait, les théories dominantes de l'époque, c'est-à-dire celles de la croissance, du cycle de vie, de la contingence, du développement organisationnel sont consistantes avec le contexte d'après-guerre où l'effort de changement porte essentiellement vers l'adaptation de l'organisation à un environnement en croissance. D'où leur catégorisation sous l'appellation de théories du développement

³ Laurent.B,et al, « La dimension humaine des organisations » édition Gaetan Morin, 1994, p.357.

⁴ Grouard, B et al, « L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement », édition Dunod, 1998, p. 336.

⁵ Colletette, P, et al, 1997. « Le changement organisationnel: Théorie et pratique ». Presse de l'Université du Québec.

⁶ Demers, C « De la gestion du changement à la capacité de changer: L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui», revue internationale de gestion, 1999, p . 131.

organisationnel, de la croissance et de l'adaptation. La récession du milieu des années 1970 a bouleversé profondément cette perspective et répand l'idée du changement organisationnel comme un processus discontinu et révolutionnaire. Le changement est alors perçu « comme un événement dramatique, une crise dans la vie d'une organisation, un processus radical de mutation mené par des dirigeants héroïques qui agissent simultanément sur la culture, la stratégie et la structure afin de transformer l'organisation »⁷. Les théories typiques de cette époque sont celles de l'écologie des populations, de l'approche configurationnelle, du changement culturel et cognitif, de l'équilibre ponctué. Ces théories reconnaissent que la pérennité des organisations est loin d'être acquise et qu'un redressement en situation difficile peut prendre un caractère radical et risqué. Enfin, à la fin des années 1980, le changement organisationnel se présente plutôt sous l'angle de l'apprentissage et de l'innovation. Il est vu comme un processus continu d'apprentissage...pour inventer un futur qui permet le renouvellement organisationnel. Dans cette perspective, on reconnaît le caractère mouvant des environnements dans lesquels évolue l'organisation. On reconnaît aussi que l'organisation n'absorbe pas le changement seulement « par le sommet hiérarchique», il « est l'affaire de tous les membres de l'organisation qui ne sont plus vus principalement comme des résistants, mais comme des initiateurs de projets et d'initiatives locales nécessaires à la réussite du changement »⁸.

1.3 Les origines du changement organisationnel

Concernant les origines du changement organisationnel, les auteurs en la matière n'ont pas fait l'objet d'unanimité, d'où l'on retient trois courants de pensée, le courant déterministe, le courant volontariste, et le courant transversal.

- **Le courant déterministe** : les adeptes de ce courant supposent que les causes du changement organisationnel sont externes à l'organisation. Dans cette perspective, les auteurs du courant de l'écologie des organisations à l'instar de Hannan et Freeman affirment que l'environnement reste la première cause du changement organisationnel.
- **Le courant volontariste** : il estime que les causes du changement organisationnel sont internes à l'organisation. Les tenants de ladite conception notamment Bower, attribue

⁷ op.cit, p.133.

⁸ Op.cit, p. 135.

les causes du changement organisationnel aux actions et choix stratégiques des managers et aux processus de décisions associés à ces actions et à ces choix.

- **Le courant transversal** : les partisans dudit courant à l'instar de Quinn et Cameron, ont remis en cause cette distinction interne et externe et proposent comme alternative, « le réseau d'interdépendance ». Ce qui veut dire que, les causes du changement organisationnel ne sont ni interne, ni externe mais elles dépendent de l'interaction entre ces deux facteurs.

1.4 Typologie du changement organisationnel

Il existe plusieurs typologies du changement organisationnel, Grouard et Meston proposent deux types de changements : ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis. Le changement provoqué, ou changement choisi, souhaité, volontaire, etc., est celui qui est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci.

Le changement subi ou imposé est celui qui est engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci. Généralement, le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficient. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Généralement, ce type de changement ne se heurte pas à des formes de blocages très contraignantes. Pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins. Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps le plus court possible. C'est alors la survie de l'entreprise qui en dépend. Quant au changement imposé, nous pouvons dire qu'il peut tout autant exister dans des entreprises fortement hiérarchisées que dans des organisations plus ouvertes au dialogue. Pour le mener à bonne fin, l'adhésion des personnes concernées est toujours requise et cela, dès le commencement du projet.

Dans le même sens, Demers parle de changement radical, c'est-à-dire un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce⁹. Un tel type de changement serait nécessaire afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et de réduire les coûts liés au passage d'une configuration à une autre. Ce type de changement est généralement initié par des dirigeants dans les situations de crise. Quant à Dupuis et Kuzminski, ils parlent de changement planifié par opposition au changement spontané ou non planifié. Selon eux, le changement planifié est celui qui vise à des objectifs bien précis. Ils sous-tendent un projet explicite, des intentions formulées, des objectifs à atteindre¹⁰, tandis que, dans le cas du changement spontané, ces derniers sont absents la plupart du temps.

Mintzberg et ses collaborateurs constatent trois types du changement en fonction du comportement de l'individu. Selon les caractéristiques propres à chacun et l'ensemble des valeurs qui le conditionnent, le changement peut être dirigé, spontané ou planifié.

- **Le changement conduit - dirigé**

Il suppose qu'une seule personne ayant suffisamment d'autorité et de charisme va impliquer de tel changement. Nous trouvons ici les termes en « r » ou en « re », d'où le reengineering est un changement dirigé. Il touche aussi bien les valeurs (changement culturel), les attitudes, les structures, les systèmes,...etc.

- **Le changement spontané**

Ce changement est guidé par des personnes ayant une fonction dans l'organisation, Il n'est ni géré ni même solidement contrôlé par les dirigeants et parfois il s'opère dans des conditions qui ne sont pas formelles, en l'absence d'objectif bien précis, il peut survenir suite à un challenge politique, une prise de conscience de la nécessité de changer ayant comme objectif une éventuelle adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement.

⁹ Op.cit, p.5.

¹⁰ Dupuis, J « Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise ».édition, Gaëtan Morin,1998, p.500.

- **Le changement planifié**

C'est un changement pragmatique, intentionnel qui s'oppose au changement spontané, Il touche essentiellement le système social tel que les relations humaines. Ce type de changement touche le comportement de l'individu qui est membre de l'organisation et qui est placé au cœur du changement organisationnel¹¹. Il est à préciser que le développement organisationnel (DO) repose sur un tel type de changement.

1.5 Le paradoxe de la productivité

De nombreux chercheurs dans les sciences de gestion indiquent que la diffusion du changement organisationnel est difficile à mesurer, vu sa diversité et son caractère intangible, cependant ils affirment qu'il est possible d'identifier les tendances récentes du changement, notamment à travers son implication dans la réalisation de la performance de l'entreprise, en outre, plusieurs études indiquent qu'en l'absence du changement organisationnel, les entreprises ne peuvent pas en tirer profit des TIC. Ceci peut largement expliquer le paradoxe de la productivité ; ou plusieurs entreprises ont échouées dans la réalisation de leurs objectifs en dépit des investissements colossaux en matière de TIC, mais en l'absence totale d'un changement organisationnel en parallèle.

Section 2 : Les éléments du changement organisationnel

Selon l'OCDE les changements organisationnels sont classifiés en trois groupes : les pratiques relatives à la production, les pratiques de ressources humaines (GRH), et les pratiques de gestion de la qualité.

2.1 Les pratiques de production

Ces pratiques telles que la sous-traitance, la décentralisation, la restructuration de l'entreprise concourt à réduire le coût de la production, les délais de livraison et permettent une

¹¹ Bruno.F et Hafsi.T « Les fondements du changement stratégique » ,Edition Transcontinental, Canada 1997.

amélioration de la souplesse des organisations. Selon l'OCDE, ces pratiques visent d'une manière exhaustive à améliorer la productivité et la performance des entreprises.

2.1.1 La sous-traitance

La sous-traitance permet aux entreprises de bénéficier des ressources, des compétences et des technologies avancées d'autres entreprises sans se projeter dans des investissements très coûteux.

2.1.2 La décentralisation

La décentralisation permet une meilleure diffusion de l'information au sein des différents niveaux hiérarchiques avec une prise de décision rapide et efficace prenant en compte la durée de vie de l'information (la périsabilité de l'information). Plusieurs études dévoilent que l'autonomie de prises de décision concernant les ouvriers contribuent à l'amélioration de leur performances et par conséquent, au renforcement de la performance de l'entreprise dans sa globalité.

2.1.3 La restructuration de l'entreprise

Elle permet une meilleure coordination dans fabrication et la distribution afin d'assurer une bonne gestion des input-output, à savoir l'élimination des coûts supplémentaires de stocks, outre, la restructuration concourt à une réduction des coûts d'approvisionnement à travers l'intégration d'une activité en amont par exemple, et elle contribue à minimiser les erreurs de traitement et permet aussi de réduire les délais de livraison avec l'intégration d'une activité en aval par exemple. Il est à préciser qu'une utilisation efficace des TIC permettra d'en tirer profit d'une manière optimale de la restructuration.

2.2 Les pratiques de gestion des ressources humaines

Les ressources humaines sont un outil stratégiques pour les entreprises, elles lui permettent d'atteindre les objectifs souhaités en matière de développement du produit et d'amélioration des parts de marché, les pratiques de GRH permettent à l'entreprise de disposer d'un capital humain compétant et qualifié apte à s'adapter aux différentes mutations technologiques et environnementales qui pourront survenir, la gestion des ressources humaines comporte plusieurs activités telle que la formation, la rémunération, la participation des salariés,

la coopération patronale-syndicale ...etc. En adoptant ces pratiques, les entreprises réalisent des gains de productivités très importantes.

2.2.1 La formation (la gestion des connaissances)

La gestion des connaissances par la formation est devenue un enjeu crucial pour les entreprises désireuses d'étendre et d'exploiter leurs actifs immatériels tels que les compétences des salariés, le savoir-faire interne et les brevets d'inventions. La formation est une pratique importante dans la politique GRH, elle est même considérée comme une stratégie continue de renouvellement et d'actualisation du patrimoine cognitif. Selon l'OCDE, de plus en plus, chaque entreprise adopte des plans de formation propre à elle. Les grandes entreprises sont susceptibles de développer des pratiques de formation structurées et organisées plutôt que les PME.

2.2.2 La rémunération en fonction de la performance

Elle consiste en l'incitation des employés à augmenter leurs l'implication et engagements au sein de l'entreprise, en étant motivé et attiré par les avantage des systèmes de rémunération proportionnels au niveau de performance des employés. Selon l'OCDE, les entreprises qui adoptent le plus ce modèle de rémunération sont celles qui sont marquées par une large gamme de changements organisationnels.

2.2.3 La participation des employés

De nombreuses entreprises utilisent des pratiques de GRH qui favorisent la participation des salariés et l'autogestion au sein du groupe. Ces pratiques ont des effets positifs sur la productivité. Mais plusieurs auteurs, à l'instar de Freeman, Kleiner et Ostroff, ont signalé que ces effets sont avantageux beaucoup plus aux salariés qu'aux entreprises¹².

¹² M. Kossai , « Les Technologies de L'Information et des Communications (TIC) , le capital Humain, les changements organisationnels et la performance des PME manufacturières. Economies and finances. Université Paris Dauphine - Paris 9, 2013.

2.2.4 La coopération patronat-syndicat

Plusieurs études¹³, (Blanck et Lynch 2001) ont montré que les entreprises qui sont syndiquées sont celles qui adoptent le plus des systèmes de rémunérations incitatifs à la performance plutôt que celles non syndiquées. Ce qui montre que la productivité et la performance sont en étroite relation avec l'existence d'un syndicat au sein d'une entreprise. En outre les syndicats peuvent jouer un rôle très important dans la motivation des salariés à opérer des changements.

2.3 Les pratiques de gestion de la qualité

Elles consistent en l'action de se référencer à une norme et de mettre en place des certifications de produits, de gestion de la qualité totale (GQT) ainsi que de la gestion des relations avec les clients. L'adoption de ces pratiques au sein des entreprises est devenue une condition *ciné-qua-non* de leur survie, d'autant plus qu'elles s'insèrent dans un environnement caractérisé par une forte concurrence. En outre les cycles de production ont tendance à devenir très courts, ce qui facilite largement le renouvellement des produits et l'amélioration de leur qualité. Il est à préciser que les pratiques de la gestion de la qualité précitées sont axées sur un contrôle et un suivi continu pour parvenir à atteindre les objectifs en termes de qualité¹⁴.

2.3.1 La certification

La certification est un outil indispensable dans les pratiques de gestion de la qualité. Pour mettre en place une démarche qualité, les entreprises recourent à des organismes externes, indépendants et compétents afin d'obtenir une reconnaissance externe qui les valorisera par rapport à leurs concurrents. La démarche qualité permet non seulement de rendre explicite les modes de travail mais aussi d'identifier les processus clés et stratégiques de l'entreprise à travers les normes ISO. La norme ISO 9000 dans sa version 2000 indique que le système de management de la qualité se base sur des principes dont l'approche processus et l'orientation

¹³ Black S. and Lynch L. (2001), "How to Compete: the Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity", *The Review of Economics and Statistics*, 83: p.434-445.

¹⁴ op.cit, p.108.

client sont les plus importants. En outre, la normalisation et la certification sont des outils stratégiques pour demeurer compétitif sur le marché, et elles sont considérées aussi comme des outils privilégiés pour structurer sa démarche qualité. Cependant, la mise en place d'une bonne démarche qualité dépend essentiellement de l'implication du personnel et de la qualité de sa formation.

2.3.2 La gestion de la qualité totale (GQT)

La gestion de la qualité totale « consiste en l'amélioration continue de la qualité, elle se base sur des connaissances et les savoirs explicites, elle assure l'affinement des processus mais généralement n'entraîne pas de changement radical ou fondamentale »¹⁵. La responsabilité de gérer la qualité totale incombe à la direction mais nécessite toutefois une implication des salariés d'où une brève dimension verticale de la gestion de la qualité. Il est à préciser que la gestion de la qualité totale s'est propagée d'une façon remarquable dans les années 1980. Elle est inspirée des techniques japonaises de cercles de qualité qui consiste globalement en la résolution des problèmes, ce qui conduit à réaliser des produits de haute qualité.

2.3.3 La gestion de relation client

Avec une forte concurrence, caractérisant le marché sur lequel les entreprises se livrent des guerres au quotidien, la fidélité client prend une tendance baissière car une simple différenciation opérée par un concurrent d'une entreprise permet facilement de s'accaparer des parts de marché de celle-ci. La gestion de la relation client consiste à « définir des stratégies orientées vers les besoins des clients au lieu que celles orientées vers l'amélioration des caractéristiques des produits ». ¹⁶En outre, la connaissance parfaite du comportement des consommateurs permet d'innover et de prévoir les besoins futurs des clients. Pour se faire, les commerciaux sur le terrain doivent se doter des outils très performants basés sur les TIC (tels que les sites web, et les centres d'appel interactifs). Cela conduit à une meilleure analyse et à une connaissance réelle des comportements de sa clientèle.

¹⁵ Op.cit,109.

¹⁶ Op.cit,110.

Section 3 : Les déterminants et les raisons du changement organisationnel

La principale raison de la mise en œuvre d'un changement organisationnel est l'adaptation aux nouvelles exigences environnementales. En effet pour être plus performantes les entreprises sont amenées à opérer des changements qui sont basés simultanément sur la satisfaction des besoins des clients et sur un meilleur usage du capital immatériel, Selon Magon, les stratégies de l'entreprise qui répondent aux objectifs en termes de productivité, de rentabilité et d'augmentation de part de marché sont celles qui incitent les entreprises à opérer des changements organisationnels¹⁷. Mais ces stratégies doivent tout au long de leurs processus garantir une bonne gestion et une bonne maîtrise des connaissances.

Dans cette section, nous allons d'abord traiter le changement organisationnel et la spécificité sectorielle. Ensuite, nous allons nous intéresser au changement organisationnel et la taille de l'entreprise. Enfin, nous allons traiter le rôle que jouent les pouvoir public dans le changement organisationnel.

3.1 Le changement organisationnel et la spécificité sectorielle

Plusieurs secteurs sont concernés par le changement organisationnel. Les entreprises manufacturières ont adopté de nouvelles pratiques relatives à la production, à savoir l'usage des robots (dans les industries mécaniques et métallurgiques) et le contrôle des machines de production par des ordinateurs développés d'où la machination c'est à dire le remplacement de l'homme par la machine. Par contre, les entreprises spécialisées dans l'industrie légère sont moins affectées par les changements organisationnels à titre d'exemple, l'industrie textile n'a pas connue d'importantes modifications organisationnelles. Elle s'est consacrée plutôt à développer des techniques de distribution et à améliorer les systèmes « juste à temps »¹⁸

3.2 Le changement organisationnel et la taille de l'entreprise

Le type de changement organisationnel dépend de la taille de l'entreprise. Plusieurs études ont révélé que les grandes entreprises sont celles qui sont susceptibles d'entreprendre

¹⁷ Magun, S. (1998), "Restructuring in Canadian Industries: A Micro-Analysis", Industry Canada Working Paper No. 23

¹⁸ Le Just in time est une technique développée par les japonais, elle consiste à lancer la production juste au moment de la réception de la demande pour éviter des coûts de stock.

des changements organisationnels eu égard aux ressources financières importantes dont elles disposent dans la plus part du temps, contrairement aux PME qui sont limités en termes de budgets¹⁹. Pour le taux de formation du personnel, ces études ont montré qu'il est lié à la taille de l'entreprise. Cela est dû à l'existence des postes de travail et des fonctions aussi diverse que variés dans les grandes entreprises et qui nécessite un minimum de maitrise. Ces formations ont pour objectif le développement des connaissances des employés pour une implication efficace dans la prise de décision. Mais, force est d'admettre qu'il existe certains facteurs qui peuvent influencer la prise de décision pour investir dans le changement organisationnel au sein des PME tels que la pression concurrentielle, l'environnement règlementaire ou alors l'influence des fournisseurs et des sous-traitants.

3.3 Le rôle des pouvoirs public dans les changements organisationnels

Les changements organisationnels risquent de ne pas atteindre les objectifs visés dans le cas où ils ne sont pas accompagnés d'une participation importante des employés. Ce qui se traduit généralement par une forme de résistance de la part de ces employés vis-à-vis des nouveaux projets envisagés par la direction. Pour éviter une telle situation qui peut se dégénérer en des conflits dramatiques entre direction et employés, les pouvoirs publics doivent veiller à mettre en place des conditions de travail propices aux relations employés-direction et prévoir des réglementions incitatrices à des pratiques de travail flexibles (tels que le système de rémunération à base des primes, l'encadrement à travers les formations...etc.). De ce fait, le syndicat est un important partenaire des pouvoirs publics car il permet indirectement l'application de ces réglementations en jouant un rôle capital dans l'amélioration des conditions de travail des employés et le développement de leurs connaissances à travers les formations susceptibles d'être assurées par les différentes entreprises.

Section 4 : La résistance et la conduite du changement organisationnel

Dans cette section, nous allons d'abord présenter la notion de la résistance au changement, puis nous allons nous intéresser à la typologie de la résistance et enfin, nous allons traiter quelques modèles de conduite du changement organisationnel.

¹⁹ Op.cit,111.

4.1 La résistance au changement

Dans le contexte organisationnel, la notion de résistance est synonyme de blocage, frein, obstruction ou alors opposition, d'où la désobéissance et la rébellion. Ceci impacte négativement les actions et les projets formulés par la direction car les employés essaient de rendre sans effets les instructions et les recommandations adressés à eux et cela sous un angle individuel. Le concept de résistance au changement désigne la réaction exprimée et qui empêche l'installation d'un nouveau système organisé au sein d'une entreprise, la résistance au changement organisationnel telle que définit par Collerette, Delisle et Perron est l'expression implicite ou explicite d'une réaction de défense par rapport à une intention d'un changement²⁰. Selon Lamoureux et Gosselin la résistance au changement est l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée²¹. La résistance est donc perçue comme une réaction négative à l'égard du changement, d'où une perspective critique qui voit les résistances comme un phénomène inévitable dû au fait que les intérêts des employés diffèrent fondamentalement de ceux des dirigeants.

4.2 Typologie de la résistance au changement

Il existe deux types de résistance : la résistance collective et la résistance individuelle.

4.2.1 Les résistances collectives

Ce sont successivement les normes, les rites et les idées préconçues au sein d'un système de valeurs.

- **Les normes**

Par *normes*, on entend les règles qui régissent la pensée que l'on tire d'une culture d'entreprise ou personnelle. Elles établissent dans un cadre entrepreneurial un sentiment d'appartenance qui prévaut sur ce que l'on ressent à propos de changements dans l'entreprise.

²⁰ Collerette, P et al, « Le changement organisationnel : théorie et Pratique », Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1997, 173 p.

²¹ Lamoureux, G et al, « Psychologie du travail et des organisations », édition Gaëtan Morin, Montréal, 1996, P.486.

Elles établissent un cadre pour la pensée et constituent un obstacle au changement si elles sont contraires à celle-ci.

- **Les rites**

Par *rites*, il s'agit, dans un environnement purement humain, des valeurs personnelles et culturelles qui s'opposent aux mouvements extérieurs dès lors que ces mouvements sortent du cadre de référence.

- **Les idées préconçues**

Enfin, les idées préconçues sont un mélange des normes et rites qui constituent une barrière qui rejette toute idée de changement dès lors que l'on n'arrive pas à les recevoir. Cet ensemble établit une échelle de calcul de manière à déterminer le bienfondé ou non, les souhaits tant au niveau des attitudes, comportements, solutions recherchées, qu'au niveau des contraintes ressenties. Les résistances collectives sont intangibles dès lors qu'elles sont ressenties par un nombre de salariés qui portent un sentiment d'incompréhension vis-à-vis de mesures qui les touchent globalement.

4.2.2 Les résistances individuelles

Le changement est révélateur d'angoisse pour chaque membre de l'organisation aussi bien sur le plan individuel que sur le plan collectif. Le changement représente la rupture et le retour sur soi :

- **La rupture**

Celle-ci peut contribuer à la perte de repères tant dans l'espace que dans le temps ou dans le système relationnel et comportemental d'une entreprise. Un salarié dans son intérieur, outre les idées apportées par le groupe, a une pensée unique qui l'amène au constat que sa situation personnelle peut être compromise ou revue à la baisse par une nouvelle organisation.

- **Le retour sur soi**

Un salarié se remet en cause sur ses capacités et ses compétences acquises. C'est aussi un réel enjeu et peut constituer un frein à la mise en place d'une nouvelle organisation. En effet, le salarié peut douter de lui-même quant à sa capacité à s'intégrer dans un nouveau dispositif.

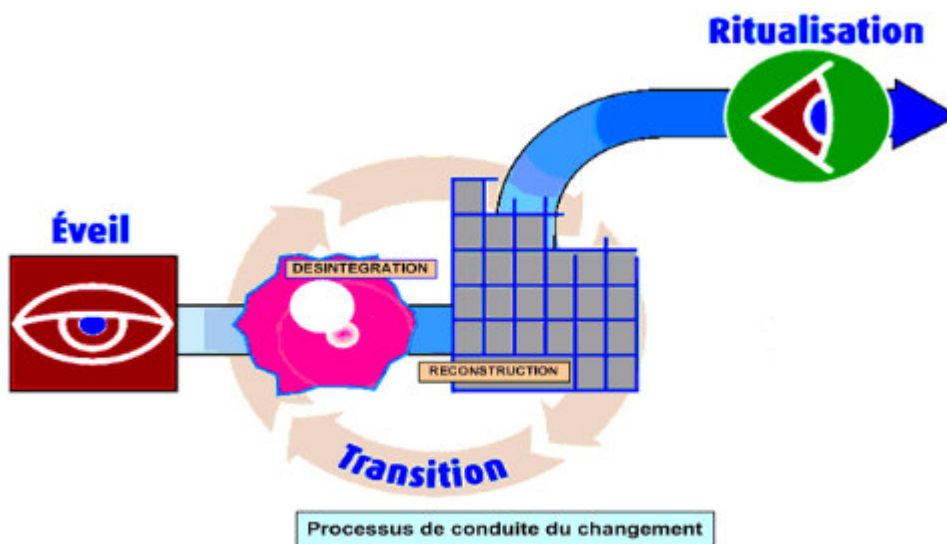
4.3 Modèle de conduite du changement organisationnel

Par modèle, il faut entendre une représentation schématique d'un processus réel ; en sciences sociales, il s'agit d'une représentation abstraite, idéale, mathématique ou symbolique de la réalité qui fournit une vision simplifiée mais caractéristique d'un phénomène. Pour réaliser cette étude nous nous sommes appuyés sur deux modèles.

4.3.1 Modèle de COLLERETTE, LEGRIS et SCHNEIDER

Les travaux de ces auteurs ressortent trois grandes phases dans le processus de conduite du changement organisationnel comme la montre la figure 2.1.

Figure 2.1 : Phases du processus de conduite du changement organisationnel



Source : Collerette et al. «La gestion du changement organisationnel », 2003, p.60.

Comme le montre bien cette figure, le processus de gestion de changement organisationnel selon ces auteurs se décompose en trois principales phases à savoir la phase d'éveil, de transition, et de ritualisation.

Phase 01 : Eveil

Ce stade, crucial pour la réussite du changement, débute lorsque les individus portent attention à une sollicitation au changement. C'est le cas du contremaître qui s'interroge sur l'organisation du travail proposée par le département de la qualité; c'est le cas du vendeur qui se demande s'il doit vraiment compléter les nouvelles fiches sur le profil des clients comme demandé par le service du marketing. Ces personnes sont incitées à changer, et à s'interroger sur la pertinence de le faire ou non. Il s'agit donc d'une période de réflexion où l'on soupèse les avantages et désavantages du changement promu par les dirigeants en vue de prendre position. Selon que le bilan sera positif, mitigé ou négatif, les réactions iront de l'enthousiasme au refus, en passant par la résignation.

Phase 02 : Transition

La transition correspond à la période où les gens doivent abandonner les pratiques en vigueur, pour s'approprier d'autres. C'est une période comprise entre les anciens automatismes qui n'ont plus leur place, et les nouveaux qui ne sont pas encore acquis. Ce passage vers de nouveaux automatismes active deux processus interdépendants.

- La désintégration

Une désintégration est un processus progressif consistant à déterminer les aspects jugés non adaptés du système. Les anciennes habitudes s'estompent laissant place aux nouvelles pratiques.

- La reconstruction

Au fur et à mesure que la désintégration s'effectue, engendrant des vides fonctionnels, le système se met à la recherche de nouvelles bases, de nouvelles pratiques pouvant l'aider à agir

efficacement face aux situations de son environnement. Ces nouvelles pratiques peuvent être proposées ou inventées par elles-mêmes.

Tant sur le plan individuel que sur le plan collectif et organisationnel, la transition est une période souvent marquée par les flottements, de l'ambiguïté, de la turbulence, des tensions, des conflits, des paradoxes, du désordre, du mécontentement, de l'inefficacité et une vulnérabilité de l'entreprise. Pour contrer ces risques, il faut se doter d'un système de pilotage méthodique comportant des mesures d'exception qui serviront à limiter la fatigue, réduire les sources de confusion et d'anxiété et éviter les expériences d'échec.

-Phase 03 : Ritualisation

La ritualisation est une phase au cours de laquelle les nouvelles pratiques commencent à se stabiliser, les doléances s'apaisent, les individus développent graduellement les automatismes et retrouvent un niveau d'efficacité plus élevé. L'enjeu ne se situe pas entre les anciennes et les nouvelles pratiques, mais plutôt dans la recherche d'un état d'équilibre, d'harmonie pour éviter que l'entreprise se retrouve dans une situation inconfortable.

4.3.2 Modèle de GROUARD et MESTON

Dans leurs investigations, ces deux auteurs proposent aux dirigeants d'entreprise un outil stratégique, un modèle de gestion du changement basé sur dix (10) clés.

-Clé 01 : Définir la vision

La définition de la vision repose sur une connaissance approfondie de l'entreprise et de son environnement ainsi que sur une perception globale des enjeux du projet de changement à opérer. La vision est le repère que les responsables du changement vont utiliser pour piloter le processus et de s'assurer de son bon déroulement. Cette étape est primordiale dans le processus de mobilisation des acteurs car ces derniers ne pourront adhérer au projet que lorsqu'ils comprennent bien sa vision, les objectifs à atteindre et ses enjeux.

-Clé 02 : Mobiliser

Une fois que la vision est bien définie, l'on pourra ainsi se lancer dans le processus de mobilisation. Cette clé poursuit cinq objectifs qui sont les suivants : créer l'appropriation de la vision, bâtir le changement avec et sur les hommes, libérer les énergies, confirmer les enjeux du processus de changement, construire la structure du processus de changement. Cette clé propose trois démarches différentes mais complémentaires :

-la cascade des séminaires avec la population cible ;

-l'analyse et la programmation pour s'assurer de la compréhension de la vision ;

-les ateliers du changement, pour générer sur le terrain des améliorations personnelles à fort impact.

-Clé 03 : Catalyser

Catalyser le processus de changement, c'est accélérer le changement dans l'entreprise sous influence d'une organisation et d'un fonctionnement conçus à cet effet. Il s'agit concrètement de mettre en place une structure de pilotage formée de la Direction générale, l'équipe de facilitation du changement, les équipes de compétences, les divisions opérationnelles et fonctionnelles et les équipes support.

-Clé 04 : Piloter

Il s'agit de définir le système de pilotage qui permettra de s'assurer que le changement suit le cheminement voulu, de prévenir les dysfonctionnements et les écarts et d'orienter efficacement les efforts. Parmi les activités de pilotage, on peut énumérer : la construction d'une logique du processus du changement, la planification et le suivi de ce processus, la facilité du changement et de son accélération, le suivi des personnages clés de l'organisation vis-à-vis du changement, l'identification des méthodes et des outils requis, l'initialisation et le suivi du coaching.

-Clé 05 : Concrétiser

La concrétisation consiste en un réel passage de la situation actuelle à la situation visée. Pour concrétiser son action, il faut :

- Changer les rôles et les responsabilités avant de tenter de modifier les comportements ;
- Assurer une participation massive le plus tôt possible ;
- Laisser de l'autonomie à l'intérieur du cadre défini par la vision ;
- Adapter la démarche de concrétiser en fonction des acteurs.

La concrétisation repose sur un processus qui permet à chacun de comprendre comment il peut concrètement participer au changement.

-Clé 06 : Faire Participer

La participation de tous à la concrétisation du changement est d'un enjeu important car elle rend possible l'exploitation de la richesse que constitue la diversité des personnes. Elle aide à convaincre les résistances grâce à l'implication directe des salariés et assure une pérennité du changement.

Pour obtenir une participation massive des acteurs, les responsables du projet devront le plus souvent guider sans chercher à contrôler, gérer les attentes des premiers niveaux d'encadrement, donner suite aux idées et aux initiatives, accorder le droit à l'erreur car le changement s'assimile à un apprentissage.

-Clé 07 : Gérer les aspects émotionnels

Tout changement perturbe les individus et les remet en cause car il touche directement les individualités en agissant sur leur image, leur rôle et leur identité. Cette situation crée de nombreuses réactions émotionnelles provoquées par la peur ou à l'inverse par l'attrait de la nouveauté, l'attachement aux façons de faire, l'espoir d'un travail plus enrichissant ou la peur de l'échec, etc.

Pour gérer ces aspects émotionnels, les dirigeants doivent au cours du processus de conduite de changement établir un diagnostic de la situation actuelle, identifier et suivre les pôles de résistances et de blocage, et enfin élaborer des stratégies pour contrecarrer ces résistances et blocages.

-Clé 08 : Gérer les enjeux de pouvoir

Pouvoir et changement sont souvent antagonistes or la réussite du changement demande que la répartition du pouvoir évolue pour être cohérente avec les objectifs visés. Ceci peut conduire certains individus à résister ou à vouloir infléchir le changement dans un sens qui leur serait favorable. Dès lors la réorientation du pouvoir vers les objectifs visés s'avère comme une nécessité dans la réussite du changement. Elle exige une forte implication de la part du dirigeant et s'appuie sur trois phases : la définition de la situation de pouvoir visé, la gestion des enjeux de pouvoir, l'utilisation des systèmes pour réorienter le pouvoir.

-Clé 09 : Former et coacher

Le changement organisationnel requiert l'acquisition et l'interprétation de compétences nouvelles mais aussi de comportements et de modes de pensée nouveaux. La formation et le coaching occupent donc une place importante dans le processus de changement qui aboutit sur une dynamique d'auto apprentissage. On y retrouve clairement. La détermination et l'évaluation des besoins en formation et en coaching, la formation en distinguant les besoins techniques spécifiques à l'évolution des métiers et le développement des savoir-faire de type relationnel nécessaires au changement. Le coaching a pour but d'accompagner individuellement les managers ou les décideurs pour les aider à faire face à des situations exceptionnelles ou nouvelles.

-Clé 10 : Communiquer

Durant le processus de changement, la communication doit être extrêmement intense sur les plans interne et externe. La communication permet d'informer à la fois sur le déroulement du processus et également de générer un foisonnement d'idées qui enrichit le processus et l'accélère. Pour soutenir efficacement le processus de changement organisationnel, la mise en œuvre de la communication du changement doit remplir quatre conditions :

- elle doit être en cohérence avec les politiques de communication externe et interne, elle doit s'appuyer sur une véritable politique de communication avec des objectifs ;
- elle doit être à la fois globale et locale, elle doit renforcer l'implication et la participation de tous les acteurs.

Conclusion

Nous avons présenté dans ce chapitre les différents concepts de bases traitant du changement organisationnel. Ainsi, nous avons mis en exergue la perception du changement selon l'OCDE et nous avons abordé la notion de la résistance et de la conduite du changement, le changement a tendance à devenir une partie intégrée du management des entreprises, après qu'il a été considéré comme étant un simple évènement qui se produit au sein de l'entreprise, car dans un environnement de plus en plus changeant les entreprises sont amenés à opérer des changements pour survivre, cependant les agents de changement doivent non seulement expliquer les motifs des changements, mais ils doivent surtout s'assurer que les travailleurs ont bien compris les objectifs de ces changements.

Chapitre 3

**Cas pratique portant sur l'impact des
TIC sur le changement
organisationnel au sein de
l'entreprise Cevital Food**

Après avoir abordé l'aspect théorique concernant les TIC, ainsi que celui du changement organisationnel, il convient dans le présent chapitre, de traiter la question de l'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cevital. Pour y parvenir, nous avons structuré ce présent chapitre autour de trois axes. Après une brève présentation de l'entreprise d'accueil (section1), nous tacherons d'expliquer la démarche méthodologique adoptée ainsi que les caractéristiques de l'enquête (section2), et enfin nous présenterons l'analyse et l'interprétation de données recueillies par notre enquête (section3).

Section 1 : Présentation de l'Organisme d'accueil

Cevital est une société par actions au capital privé de 68.760 milliards de dinars¹, elle a été créée au mois de Mai 1998, elle est implantée à l'extrême Est du port de Bejaia, elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie, elle est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion durant les cinq dernières années c'est-à-dire la période qui s'étale entre 2003 et 2008 font d'elle un pourvoyeur d'emplois et de richesse. La filiale Cevital Food est passée de 500 salariés en 1999 à 3996 salariés en 2008².

1.1 Position géographique

Cevital se situe à l'arrière port de Bejaia à l'extrême Est de la ville. Ce terrain à l'origine est marécageux et inconstructible, récupéré en partie d'une décharge publique viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols (système des colonnes ballastées) ainsi qu'une partie récupérée sur la mer.

¹ Document interne à l'entreprise CEVITAL.

² Idem.

1.2 Les activités de CEVITAL

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production : Raffinerie d'huiles Végétales, Raffinerie de sucre, Margarinerie et graisses végétales, Silos portuaires, Unité de fabrication et de conditionnement de boissons rafraichissantes, unité de conditionnement d'eau minérale.

1.2.1 Huiles Végétales

Les huiles de table : Il existe plusieurs gammes de ce produit ;

Fleurial à 100% tournesol sans cholestérol, et riche en vitamine (A, D, E), Elio et Fridor qui sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, et contiennent de la vitamine E, ces huiles végétales sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, elles sont conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après avoir subi plusieurs étapes de raffinage et de traitement, la Capacité de production de ces huiles est de 570 000 tonnes par an, avec une part de marché national à hauteur de 70%³, les exportations sont effectuées vers le Maghreb le moyen orient et elles sont en cours d'étude pour l'Europe.

1.2.2 Margarinerie et graisses végétales

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et Medina (Smen), avec une capacité de production de 180.000 tonnes par an et une part du marché national de l'ordre de 30%, une partie de la production de ces produits est exportée également vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

³ Source interne à l'entreprise Cevital Food.

1.2.3 Sucre liquide

Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses avec une Capacité de production en matière sèche de 219 000 tonnes par an, quant aux exportations elles sont approximative a 25 000 tonnes par an ⁴

1.2.4 Sucre Blanc

Le sucre blanc est issu du raffinage du sucre roux de canne qui est très riche en saccharose, en suite il est conditionné dans des sacs de 50Kg il est aussi commercialisé en morceau dans des boites de contenance d'un kilo, ce produit est lancé à partir du deuxième semestre de 2009 avec une capacité de production de 650 000 tonnes par an avec extension à 1 800 000 tonnes, concernant ce produit Cevital détient une part du marché national à hauteur de 85%, quant aux exportations du sucre blanc elles sont estimé à 350 000 tonnes par an en 2009.

1.2.5 Silos Portuaires

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale de 182 000 tonnes par an et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 Tonnes par heure. Pour la capacité de stockage actuelle de Cevital elle est de 120 000Tonnes en 24 silos en verticaux et 50 000 Tonnes en silo horizontal ⁵

1.2.6 Boissons

Cevital produit de l'eau minérale et du Jus de fruits :

-L'eau minérale

Commercialisée sous le nom de Lalla Khedidja, cette eau prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres de la montagne de Djurdjura qui culminent en s'infiltrant très

⁴ source interne à l'entreprise.

⁵ Document interne à l'entreprise.

lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable. L'eau minérale Lalla khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura, la gamme d'eau minérale Lalla Khadidja ainsi que les boissons gazeuses sont d'une capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour⁶.

-Le jus de fruit

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

1.3 Les composantes de la direction générale et leurs missions

Cevital Food est structuré en 14 directions il convient de les présenter :

- **Direction Marketing**

Le Marketing Cevital assure le pilotage des équipes et services internes ainsi que les agences en charge de la publicité et de la communication, le principal levier du marketing Cevital est la connaissance parfaite du comportement des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur la concurrence et les marchés internationaux. Les équipes marketing produisent aussi des recommandations sur l'innovation, la rénovation, et l'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital, après avoir validées ces recommandations elles sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit du produit en question.

⁶ Document interne à l'entreprise

- **Direction Commerciale et vente**

La responsabilité incombée à cette direction est la commercialisation de toutes les gammes des produits par le développement des différents canaux de distributions ayant comme objectif l'amélioration du chiffre d'affaire pour une éventuelle croissance du groupe.

- **Direction Système d'informations (DSI)**

Cette direction assure la mise en place des outils et des technologies de l'information ayant comme objectif la réalisation d'une meilleure coordination entre différentes activités de l'entreprise.

Pour un meilleur usage de ces outils la direction (SI) doit veiller à la cohérence des moyens informatiques adoptés avec la réglementation en vigueur ainsi qu'avec le potentiel et les compétences des utilisateurs concernés c.-à-d. leurs maîtrises techniques, comme elle doit aussi garantir leurs disponibilités et leurs opérationnalités d'une manière permanente avec toute la sécurité qui pourra être recommandée.

- **Direction des Finances et Comptabilité**

Cette direction doit préparer et mettre à jour les budgets, tenir la comptabilité, préparer les états comptables et financiers selon les normes, assurer le contrôle de gestion, et enfin elle doit faire un Reporting périodique.

- **Direction Industrielle**

Elle est chargée d'assurer l'évolution industrielle des sites de production et de définir, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site, ainsi que l'analyse des dysfonctionnements de chaque site (sur le plan équipements, organisation...) et rechercher des solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et es conditions de travail. Il est à noter que cette direction est responsable de la politique environnement et sécurité.

- **Direction des Ressources Humaines**

Elle définit et propose à la direction générale les politiques de Gestion des ressources humaines bien évidemment selon les objectifs formulés par celle-ci, elle assure le service administration pour l'ensemble du personnel Cevital food et se charge des activités d'ordre social et elle gère les procédures de recrutement, de formation de retraite de congé ou de rémunération...comme elle assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires et enfin elle participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

- **Direction approvisionnements**

La mission de cette direction consiste en la mise en place des mécanismes et des moyens permettant la satisfaction des besoins en termes de matières premières et elle garantit la fourniture des services nécessaires tout au long du processus d'approvisionnement et cela dans les meilleurs délais, avec une meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production.

- **Direction Logistique**

Cette direction assure l'alimentation des différentes unités de production de Cevital en matières premières, elle se charge de la Gestion des stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...). Elle assure également le chargement des camions avec des cargaisons à livrer aux clients, et enfin elle facilite la gestion et la distribution de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de Cevital) ou par moyens de distribution externe a l'entreprise (camion des clients).

- **Direction des Silos**

La direction des Silos assure le déchargement des matières première en vrac arrivées par navire ou camions vers les dépôts de stockage afin de conserver ces inputs dans des conditions favorables. Comme elle entretient aussi les matériaux et les équipements des unités silos

- **Direction des Boissons**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia, la première unité Lalla khedidja domiciliée à Agouni-gueghrane (situé dans la Wilaya de Tizi ouzou), elle a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK

La deuxième unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles ainsi que les palettes et les étiquettes etc.

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

- **Direction Corps Gras**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile avec une capacité de production de 1800 Tonnes par jour, un conditionnement d'huile avec une capacité de 2200Tonnes par Jour, une margarinerie avec une capacité de 600Tonnes par Jour toutes ces unités sont actuellement opérationnelles.

- **Direction Pôle Sucre**

Le pôle sucre est constitué de 03 unités de production, une raffinerie de sucre solide d'une capacité de production de 3000Tonnes par Jour, une unité de sucre liquide d'une capacité de 600 Tonnes par jour, et une unité de conditionnement de sucre de 2000 Tonnes par jour .la vocation de cette direction est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Ces produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et internationale.

- **Direction Qualité Hygiène Sécurité Environnement**

La direction met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management de la qualité et référentiels pour se conformer aux standards internationaux elle veille aussi au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité comme elle garantit la sécurité de tout le personnel Cevital.

- **Direction Energie et Utilités**

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

- **Direction Maintenance et travaux neufs**

La direction met en place et intègre les nouveaux équipements industriels et procédés, elle planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations, elle gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, elle Rédige les cahiers des charges en interne et enfin elle négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

Section 2 : Démarche méthodologique et caractéristique de l'enquête

2.1 Démarche méthodologique

L'objet de ce mémoire consiste à vérifier quel est l'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cevital Food. Pour parvenir à apporter des réponses à cette problématique, nous avons adopté la démarche méthodologique structurée en deux aspects.

Dans un premier temps nous procéderons à une revue documentaire littéraire traitant de notre thématique. Dans un second temps, nous allons réaliser une enquête de terrain en utilisant un questionnaire administré à un échantillon composé d'une quarantaine de salariés toutes catégories socioprofessionnelles confondues. Enfin, nous allons procéder à l'interprétation et l'analyse statistique des données par le logiciel Sphinx.

2.2 Caractéristique de l'enquête

La taille de notre échantillon est composée de 36 individus (salariés) tirés aléatoirement. Pour des besoins de représentativité, nous avons touché toutes les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise (voir la figure N°3.1), et dont une expérience professionnelle s'étale de 0 à 20 ans (voir le tableau 3.2). Le questionnaire est structuré en neuf axes (voir annexe 01), composé de 31 questions parmi lesquelles on trouve des questions ouvertes, fermées et semi-ouvertes.

2.3 Les attributs de l'enquête

Le langage utilisé dans le cadre de cette enquête est facile et simple afin qu'il soit bien compris et accessible par toutes les catégories des salariés du groupe Cevital. Le contenu du questionnaire que nous avons soumis aux personnes interrogées est précis et sans ambiguïté ni confusions. Le questionnaire est adressé à 51 personnes, mais nous n'avons pu collecter que 36 réponses, fiables.

Section 3 : Présentation, analyse et interprétation des données

1. Catégorie et expérience professionnelle

Catégorie socioprofessionnelle : le répondant devrait indiquer la catégorie socioprofessionnelle à laquelle il appartient. Les réponses sont indiquées dans le tableau 3.1.

Tableau 3.1 : Les différentes catégories socioprofessionnelles.

Catégorie socioprofessionnelle	Nb cit.	Fréq.
catégorie cadre	26	72,2%
catégorie maîtrise	8	22,2%
catégorie exécutant	2	5,6%
TOTAL OBS.	36	100%

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Nous constatons à travers le tableau 3.1 que près de trois quart (soit 72.2%) des éléments composant notre échantillon sont des cadres, et moins d'un quart (soit 22.2%) sont des agents de maîtrise et 5.6 % sont des agents d'exécution.

2. Expérience professionnelle

La répartition de notre échantillon selon l'expérience professionnelle est indiquée dans le tableau 3.2.

Tableau 3.2 : L'expérience professionnelle

Expérience professionnelle	Nb. cit.	Fréq.
De0a5	7	19,4%
De5a10	14	38,9%
De10a15	11	30,6%
De15a20	4	11,1%
De20a25	0	0,0%
plus de 25	0	0,0%
TOTAL OBS.	36	100%

Moyenne = 2,33 Ecart-type = 0,93

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Nous remarquons à travers le tableau 3.2 que près de 60% des personnes interrogées justifient d'une expérience qui varie de 0 à 10 ans, et un peu plus de 40% (soit 41.7%) entre 10 et 20 ans.

II. L'information, La communication et les technologies employées par l'entreprise CEVITAL Food.

1. Le mode de circulation de l'information au sein de Cevital Food.

Le mode de circulation de l'information dans l'entreprise Cevital Food est donné par le tableau 3.3.

Tableau 3.3 : La circulation de l'information au sein de l'entreprise Cevital Food.

Selon vous, la circulation de l'infor	Nb. cit.	Fréq.
horizontale	19	52,8%
verticale	17	47,2%
TOTAL OBS.	36	100%

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Dans le tableau 3.3, nous constatons que près de 53% des personnes interrogées affirment que le mode de communication des informations au sein de l'entreprise est horizontale et près de 48% affirment le contraire. Cela est expliqué par le fait que l'entreprise Cevital communique ses informations et recommandations à la fois horizontalement (entre les services) et verticalement (entre les différents niveaux hiérarchiques).

2. Les moyens de communication avec les responsables.

Il est demandé aux répondants d'indiquer les moyens de communication avec leurs responsables. Les réponses sont données dans le tableau 3.4.

Tableau 3.4 : Les moyens utilisés par les employés de Cevital Food pour communiquer avec leurs responsables.

Indiquez les moyens que vous utilisez p	Nb. cit.	Fréq.
contact direct	28	77,8%
linge téléphonique ordinaire	19	52,8%
centre d'appel	3	8,3%
courier	2	5,6%
E-mail	13	36,1%
Autres	0	0,0%
TOTAL OBS.	36	

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Dans le tableau 3.4, nous constatons que 77.8% des réponses recueillies indiquent que le moyen de communication utilisé au sein de Cevital Food pour communiquer avec les responsables est le contact direct (humain), 52.8% indiquent que le moyen utilisé est la communication téléphonique, et 36.1% les communications par e-mail. La communication par des contacts directs s'explique par le fait que la plus part des informations échangées sont stratégiques, ce qui nécessite l'utilisation de ce type de communication pour des mesures de sécurité, le recours aux communications par e-mail peut s'expliquer par des couts très avantageux que confère l'utilisation de cet outil.

3. Les réseaux informatiques utilisés par Cevital Food

Il existe plusieurs réseaux informatique, nous avons demandé aux interrogés d'indiquer quels est le réseau le plus utilisé par Cevital Food. Les réponses obtenus sont données dans le tableau 3.5.

Tableau 3.5 : Les réseaux informatiques habituellement utilisés par Cevital Food.

Quels sont les réseaux informatiques h	Nb. cit.	Fréq.
Intranet	25	69,4%
Extranet	4	11,1%
Internet	26	72,2%
TOTAL OBS.	36	

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Dans le tableau 3.5, l'on remarque que les réseaux informatiques les plus utilisés par Cevital Food sont l'Internet et l'Intranet, avec respectivement 69.4% et 72.2%, Cela s'explique par le fait que le WEB propose une panoplie de services qui peuvent remplacer les solutions que propose l'extranet.

III. L'appréciation du changement organisationnel par les employés de Cevital Food.

La littérature consultée dans le domaine du management montre que le changement organisationnel peut être perçu de différentes manières vu la diversité et la polyvalence de ce concept, mais, il est généralement considéré comme étant un moyen d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement (impact positif sur l'entreprise), ces mêmes études ont mis l'accent sur le fait que les facteurs qui poussent ces entreprises à opérer ces changements sont à la fois internes et externes, cependant il existe toujours des obstacles qui entravent les changements dans l'entreprise.

1. Le changement organisationnel selon les employés de l'entreprise.

La personne interrogée devrait indiquer la signification qu'il donne au concept de changement organisationnel. Les réponses sont présentées dans le tableau 3.6.

Tableau 3.6 : La signification du changement organisationnel pour les employé de Cevital Food.

Que signifie le changement organisation	Nb. cit.	Fréq.
Un moyen d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement de Cevital Food	22	61,1%
Un moyen de progression et de développement	23	63,9%
Un moyen d'étouffement des connaissances déjà acquises (désapprentissage)	1	2,8%
Un moyen favorisant l'augmentation de la charge de travail	4	11,1%
TOTAL OBS.	36	

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Dans le tableau 3.6, on constate que près de 64% des réponses recueillies indiquent que le changement organisationnel est un moyen de progression et de développement, contre 61.1% qui indiquent que c'est un moyen d'adaptation aux nouvelles exigences, alors que près de 14% le conçoivent comme un facteur défavorable.

2. La perception du changement organisationnel au sein de l'entreprise Cevital Food.

Pour mesurer le changement organisationnel, il est demandé au répondant d'indiquer la perception qu'il se fait de ce changement au sein de l'entreprise Cevital Food. Les resultats obtenus sont donnés dans le tableau 3.7.

Tableau 3.7 : La perception de changement organisationnel par les employés de Cevital Food.

Comment percevez-vous le changement org	Nb. cit.	Fréq.
positif	30	83,3%
négatif	6	16,7%
TOTAL OBS.	36	100%

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Dans le tableau 3.7 on constate que près de 84% des personnes interrogées considèrent que le changement est positif, contre moins de 17% des interrogés qui ne sont pas de cet avis, cette tendance confirme les résultats obtenus du tableau 3.6

3. Les facteurs qui poussent l'entreprise à opérer des changements.

Pour déterminer les facteurs qui poussent l'entreprise à opérer des changements, nous devons demander aux personnes enquêtées de donner leurs avis concernant l'origine de ces facteurs :

-Facteurs internes ;

-Facteurs externes ;

-Facteurs internes et externes.

Les résultats obtenus sont données dans le tableau 3.8.

Tableau 3.8 : Les facteurs qui poussent l'entreprise Cevital Food à opérer des changements.

Selon vous, quels sont les facteurs qui	Nb. cit.	Fréq.
Facteurs internes à l'entreprise	3	8,3%
facteurs externe à l'entreprise	9	25,0%
facteurs internes et externe à la fois	24	66,7%
TOTAL OBS.	36	100%

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Dans le tableau 3.8, on constate que deux tiers des répondants 66.7% pensent que les facteurs qui poussent l'entreprise à opérer un changement sont d'origines internes et externes à la fois. C'est ce que soulignent les adeptes du courant transversal à l'instar de Quinn et Cameron qui proposent un réseau d'interdépendance c'est-à-dire l'interaction entre les deux facteurs (internes et externes). 25% des interrogés indiquent que les facteurs de changement sont externes à l'entreprise tels que l'environnement technologique, sociétal, règlementaire...etc. Tandis qu'une minorité constituée de 8.3% des répondants suggèrent que les facteurs qui influencent le changement sont d'origines internes à l'entreprise, tels que la personnalité du leadership, les orientations et les politiques de l'entreprise.

3. Les obstacles majeurs qui entravent le changement organisationnel.

Il existe beaucoup d'obstacles qui entravent la mise en place d'un changement organisationnel.

Il est demandé aux interrogés d'indiquer quels sont les obstacles majeurs qui entravent le changement organisationnel au sein de leur entreprise. Les réponses sont données dans le tableau 3.9.

Tableau 3.9 : Les obstacles majeurs qui entravent le changement au sein de Cevital Food.

Selon vous, quels sont les obstacles ma	Nb. cit.	Fréq.
manque d'information sur le processus et les objectifs du changement	16	44,4%
problèmes d'adaptation	3	8,3%
insuffisances en termes de formation	6	16,7%
augmentation de la charge de travail des employés	4	11,1%
Existence des ressources au changement	7	19,4%
insuffisances de ressources financières	0	0,0%
TOTAL OBS.	36	100%

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Le tableau 3.9 montre qu'un taux de 44.4% des répondants indique que l'obstacle majeur qui entrave le changement au sein de l'entreprise est le manque d'information sur les objectifs de ce changement. Puis, la résistance aux changements (19.4%), enfin, le problème d'adaptation avec un taux de 8.3%, insuffisance en matière de formation (16.7%) et augmentation de la charge de travail des employés (11.1%).

IV. Les atouts des TIC pour l'entreprise.

Les TIC sont d'un apport considérable aux entreprises, en effet, elles permettent de réduire le temps de traitement de l'information (coût de l'information), tout comme elles facilitent l'accès à l'information et constituent un support efficace pour le recueil d'information.

1. Les TIC et le coût de l'information.

Pour apprécier la relation entre l'usage des TIC et le coût de l'information, nous avons demandé au répondant d'indiquer si les TIC participent réellement à la réduction du coût de l'information. Les réponses sont données par le tableau 3.10.

Tableau 3.10 : La participation des TIC à la réduction du coût de l'information au sein de Cevital Food.

les TIC participent-elles à réduction d	Nb. cit.	Fréq.
oui	30	83,3%
non	6	16,7%
TOTAL OBS.	36	100%

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Le tableau 3.10 montre que la grande majorité des répondants (soit 83.3%) pense que les TIC permettent de réduire le coût de l'information, alors que près de 17% ne sont pas de cet avis. Ces conclusions confirment les résultats de certaines études affirmant l'existence d'une corrélation négative entre l'usage des TIC et le coût de l'information.

2. Les TIC et l'accès à l'information.

Il est demandé au répondant d'indiquer si les TIC facilitent-elles un meilleur accès à l'information. Les réponses obtenues sont indiquées dans le tableau 3.11.

Tableau 3.11 : La facilité d'accès à l'information par l'usage des TIC.

les TIC facilitent-elles un meilleur ac	Nb. cit.	Fréq.
oui	33	91,7%
non	3	8,3%
TOTAL OBS.	36	100%

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Le tableau 3.11 montre que la quasi-totalité des répondants (soit 91.7%) indique que les TIC permettent un meilleur accès à l'information, contre 8.3% qui ne sont pas de cet avis.

3. L'usage des TIC et la réduction du temps de traitement de l'information.

Afin de vérifier si l'usage des TIC permet de réduire le temps de traitement de l'information nous avons demandé aux interrogés d'évaluer l'apport des TIC au temps de traitement de l'information. Les réponses recueillies sont montrés dans le tableau 3.12.

Tableau 3.12 : L'usage des TIC et le traitement de l'information.

les TIC permettent-elles de réduire le	Nb. cit.	Fréq.
oui	33	91,7%
non	3	8,3%
TOTAL OBS.	36	100%

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Le tableau 3.12 ci-dessus indique que la quasi-totalité des répondants (soit 91.7%) pense que l'usage des TIC permet de réduire le temps de traitement d'information avec des programmes et des logiciels conçus spécialement pour cette fin, par contre 8.3% qui ne sont pas de cet avis, et cela est dû probablement à l'ignorance des effets des TIC par les employés d'un niveau d'instruction rudimentaire.

4. Les TIC comme outils de veille.

Afin de vérifier si les outils TIC sont un bon support pour faire de la veille, nous avons demandé aux interrogés de donner leurs avis sur cet impact. Les réponses recueillies sont données dans le tableau 3.13.

Tableau 3.13 : Les TIC comme support de veille.

les TIC constituent-elles un bon support	Nb. cit.	Fréq.
oui	34	94,4%
non	2	5,6%
TOTAL OBS.	36	100%

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Le tableau 3.13 indique que la quasi-totalité des répondants (soit 94.4%) considère que les TIC sont un bon support pour le recueil des informations sur les actions des concurrents, car elles sont considérées comme étant un outil efficace pour la collecte de l'information et par conséquent à pratiquer de la veille sur l'environnement de l'entreprise.

Le rôle des TIC dans la communication et le développement des connaissances au sein de l'entreprise

Plusieurs recherches dans le domaine ont confirmé que les TIC facilitent la communication et le partage de l'information entre les différents services et favorisent le développement des connaissances et du savoir au sein des entreprises.

1. L'usage des TIC et la communication entre les services de l'entreprise.

Nous avons demandé aux interrogés d'indiquer le moyens par lequel les TIC facilite la communication entre les services. Les résultats sont donnés dans le tableau 3.14.

Tableau 3.14 : Les TIC comme outil de communication entre les services

Comment les TIC peuvent –elle faciliter la communication entre les différents services de votre entreprise.	Nb.cit.	Fréq.
Communication des instructions et des recommandations en temps réel	30	83.3%
Possibilité d'illustrer le contenu et l'objet de l'information par des schémas, des graphes et des images via les supports électroniques afin de bien comprendre l'objectif visé.	18	50.0%
TOTAL OBS.	36	100

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

La tableau 3.14 montre que la majorité des réponses (soit 83.3%) indique que les TIC facilitent la communication entre les différents services via la communication des instructions et des recommandations en temps réel. cela s'explique par le fait que l'information doit être consommées dans une durée limitée, car elle est périssable de par sa nature. Par contre, 50% des réponses, signalent que la communication entre les différents services est rendu plus facile grâce aux applications des TIC, permettant d'illustrer l'information avec des graphes et des schémas...etc.

2. Les TIC et le développement des savoirs dans l'entreprise.

Pour mesurer l'apport des TIC au développement des connaissances et du savoir au sein de l'entreprise Cevital, nous avons soumis cette question à l'appréciation des personnes enquêtées. Les réponses sont indiquées dans le tableau 3.15.

Tableau 3.15 : Distribution des réponses concernant l'apport des TIC au développement des connaissances et du savoir dans l'entreprise Cevital Food.

Les TIC favorisent-elles le développem	Nb. cit.	Fréq.
oui	33	91,7%
non	3	8,3%
TOTAL OBS.	36	100%

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Le tableau 3.15 montre que la quasi-totalité des répondants (soit 91.7%) pense que les TIC favorisent le développement des connaissances et du savoir au sein de l'entreprise. Effectivement, les TIC permettent le partage des connaissances, des savoirs et savoir-faire entre les différents membres de l'entreprise quelle que soit leurs positions hiérarchiques, ce qui favorise l'apprentissage et l'autoformation de ceux-ci.

Ces résultats confirment les conclusions auxquelles sont parvenues certaines études réalisées dans ce domaine.

Pour comprendre comment les TIC permettent elles-le développement des connaissances et des savoirs au sein de l'entreprise Cevital, nous avons demandé aux répondants de choisir parmi les propositions suivantes :

- Les TIC permettent un accès plus facile à la documentation électronique.
- Les TIC permettent l'échange d'informations et d'opinion avec les experts en la matière.
- Les TIC permettent un accès plus facile à l'information et le partage du savoir et des connaissances.

Tableau 3.16 : Opinions des répondants selon l'apport des TIC au développement des connaissances et des savoirs dans l'entreprise Cevital Food.

Dans le cas ou la réponse est affirmati	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	3	8,3%
Elle permet un accès plus facile à la documentation électronique via les TIC	16	44,4%
Elle permet l'échange d'informations et d'opinions avec les experts en la matière via les TIC	9	25,0%
Elle permet un accès plus facile à l'information et le partage du savoir et des connaissances via les TIC	22	61,1%
TOTAL OBS.	36	

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Dans le tableau 3.16, il convient de rappeler que tous les répondants s'accordent à reconnaître l'apport considérable des TIC concernant le développement des connaissances au sein de l'entreprise, mais leurs opinions diffèrent selon la manière par laquelle ces connaissances s'acquièrent. 61.1% des réponses indique que l'acquisition du savoir est rendue possible par un accès plus facile à l'information et par un meilleur partage de celle-ci. Les outils TIC tel que le télétravail permettent de se former et de consulter des experts dans le domaine, même si les personnes en question se situent à deux points très éloignés du globe, 44.4% des réponses indiquent que le développement des connaissances se réalise par l'accès à la documentation électronique (Les sites WEB sont très riches en documentation avec des couts d'accès très avantageux) et 25% indiquent que le développement du savoir et du savoir-faire se réalise à travers l'échange d'information avec les experts, tandis que 8.3% sont sans réponses.

VI. Les TIC comme support de coordination et de restructuration au sein de Cevital Food

Les TIC jouent un rôle très important dans la gestion de l'information en réduisant le temps de traitement des informations avec une grande capacité de stockage et facilitent la coordination entre les différents services, favorisant ainsi le travail collaboratif entre les salariés. Mais cela peut engendrer certaines modifications et certains changements concernant les structures organisationnelles.

1. L'usage des TIC et la gestion de l'information au sein de l'entreprise Cevital Food.

Nous avons demandé aux interrogés d'exprimer leurs avis concernant l'usage des TIC dans la gestion de l'information, les résultats sont données dans le tableau 3.17.

Tableau 3.17 : Distribution des opinions concernant l'apport de l'usage des TIC dans la gestion de l'information au sein de Cevital Food.

Selon vous, l'usage des TIC peut-il amé	Nb. cit.	Fréq.
oui	33	91,7%
non	3	8,3%
TOTAL OBS.	36	100%

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Le tableau 3.17 montre que la quasi-totalité des interrogés (soit 91.7%) pense que l'usage des TIC contribue à l'amélioration de la gestion de l'information dans l'entreprise, cela peut s'expliquer par le fait que les avantages qu'offrent les TIC en termes de rapidité de traitement, de précision, de capacité de stockage...etc.

2. L'usage des TIC et la coordination entre les services.

Nous avons demandé au répondant de donner leur appréciation concernant l'apport des TIC à une meilleure coordination entre les services au sein de l'entreprise. Les réponses sont indiquées dans le tableau 3.18.

Tableau 3.18 : Distribution des réponses concernant l'apport des TIC à une meilleure coordination.

Considérez-vous que l'usage des TIC con	Nb. cit.	Fréq.
oui	33	91,7%
non	3	8,3%
TOTAL OBS.	36	100%

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Dans le tableau 3.18, l'on remarque que la quasi-totalité des interrogés (soit 91.7%), pense que l'usage des TIC contribue à la coordination entre les services de l'entreprise. L'Intranet, l'e-mail et les communications téléphoniques en constituent les outils les plus utilisés pour cette fin. Tandis que 8.3% des interrogés pensent le contraire, car il existe d'autres moyens pour coordonner entre les services tel que les contacts directs c'est à dire les contacts humains.

3. Les TIC et le changement de la structure de l'organisation.

Il est demandé à la personne interrogée de donner son avis (opinion) concernant l'éventuel impact des TIC sur le changement de la structure de l'organisation de l'entreprise Cevital. Les réponses sont indiquées dans le tableau 3.19.

Tableau 3.19 : Distribution des opinions des interrogés concernant le rôle des TIC dans changement de la structure de l'organisation.

L'introduction des TIC dans votre entre	Nb. cit.	Fréq.
oui	26	72,2%
non	10	27,8%
TOTAL OBS.	36	100%

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Le tableau 3.19 montre que la majorité des interrogés (soit 72.2%) pense que l'introduction des TIC dans l'entreprise peut modifier la structure de l'organisation. En effet les outils TIC favorisent le travail collaboratif et la mise en place des structures par réseaux, plus aplaties et horizontales, 27.8% des répondants pense que la modification des structures n'est pas liée à l'introduction des TIC, car d'autres facteurs peuvent être à l'origine de ces modifications.

Il est demandé également aux répondants reconnaissant l'impact de l'introduction des TIC sur le changement de la structure de préciser leurs réponses en choisissant parmi les propositions suivantes :

- Les TIC contribuent à la modification de la structure de l'entreprise
- Les TIC contribuent à la création d'une nouvelle structure au sein de l'entreprise.

Les réponses sont données dans le tableau 3.20.

Tableau 3.20 : Distribution des réponses selon la façon par laquelle les TIC modifient la structure de l'entreprise

dans le cas ou la réponse est affirmati1	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	9	25,0%
création d'une nouvelle structure	14	38,9%
modification de la structure déjà existante	17	47,2%
TOTAL OBS.	36	

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Dans le tableau 3.20 on constate que près de la moitié des réponses (soit 47.2%) suggèrent que les structures sont affectées à travers la modification de la structure déjà existante, 38.9% des réponses recueillies indiquent que les structures sont impactées à travers la création d'une nouvelle structure (nouveau services, nouveaux départements,...), et 25% sont sans réponse.

3. Les TIC et les transformations structurelles dans l'entreprise

Pour mesurer l'impact des TIC sur les transformations structurelles au sein de l'entreprise, nous avons demandé au répondant d'exprimer leurs avis concernant cette question.

Les réponses sont données dans le tableau 3.21.

Tableau 3.21 : Les différentes transformations induites par l'utilisation des TIC a l'entreprise.

Indiquez les différentes transformation	Nb. cit.	Fréq.
nouvelles procédures et nouvelles formes de travail	27	75,0%
nouvelles taches et nouveaux rôles	12	33,3%
TOTAL OBS.	36	

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Le tableau 3.21 : nous montre que trois quart (soit 75%) indiquent que les transformations induites par l'utilisation des TIC au sein de l'entreprise concernent les nouvelles procédures et nouvelles formes de travail, car ces outils TIC ont permis la numérisation des procédures effectuées manuellement dans un temps passé, comme elles ont favorisé l'émergence du télétravail, téléconférence...etc. Tandis que 33.3% des réponses recueillies indique que les transformations induites par les TIC sont relatives aux nouvelles tâches et nouveaux rôles comme des opérateurs sur machine par exemple.

VII. L'effet des TIC sur les relations sociales et la psychologie des individus

Il est généralement admis que l'usage des TIC dans l'entreprise génère des effets sur les relations sociales et la psychologie des individus. En effet, plusieurs études réalisées dans ce domaine ont mis l'accent sur l'impact des TIC sur l'état mental des individus et les rapports humains existant au sein du groupe. Pour apprécier l'effet des TIC sur les relations sociales et la psychologie des individus, nous avons soumis au répondant trois questions lui demandant de :

- Donner son opinion concernant l'usage des TIC au sein de l'entreprise ;
- Indiquer si l'usage des TIC influe ou non sur son état mental ;
- Donner son avis concernant l'impact de l'usage des TIC sur les relations sociales au sein de l'entreprise.

Les réponses sont données respectivement par les tableaux (3.22, 3.23, 3.24).

Tableau 3.22 : Opinion des salariés concernant l'usage des TIC dans l'entreprise.

Quelle est votre opinion concernant l'u	Nb. cit.	Fréq.
il modifie les comportements du personnel	16	44,4 %
c'est utile d'en faire usage	21	58,3 %
c'est une question de temps pour s'adapter à ces mo	10	27,8 %
cela crée une pression sur vous	2	5,6 %
cela crée un stress en vous	0	0,0 %
TOTAL OBS.	36	

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Le tableau 3.22 montre que l'usage des moyens TIC dans l'entreprise est perçu de différentes manières par les interrogés. Un peu plus de la moitié (soit 58.3%) des réponses recueillies montre l'utilité de ces outils, 44.4% des réponses soulignent que ces outils modifient le comportement du personnel en les rendant plus dynamique. 27.8% des réponses recueillies montrent que l'adaptation à l'usage des TIC est possible mais cela nécessite un peu plus de temps, 5.6% des réponses montrent que les TIC ont un impact négatif sur l'individu en lui créant des pressions qui risque de le perturber.

Tableau 3.23 : Distribution des réponses concernant l'influence des TIC sur l'état mental des employés.

comment est-ce que l'usage des TIC infl	Nb cit.	Fréq.
positivement	32	88,9 %
négativement	4	11,1 %
TOTAL OBS.	36	100 %

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Dans le tableau 3.23, on ne constate que la quasi-totalité des répondants (soit 88.9%) ont suggéré que les TIC influent sur l'état mental des individus, car elles facilitent l'accomplissement des tâches en simplifiant le travail.

Tableau 3.24 : Distribution des réponses concernant l'impact des TIC sur les relations sociales

Que pensez-vous de l'impact de l'usage	Nb cit.	Fréq.
il renforce la dynamique du groupe	28	77,8%
il limite le contact humain	7	19,4%
il provoque le phénomène de la dés humanisation	3	8,3%
TOTAL OBS.	36	

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Selon le tableau 3.24, on remarque que la grande majorité des réponses recueillies (soit 77.8%) indique que l'usage des TIC influe sur les relations sociales au sein de l'entreprise par le renforcement de la dynamique du groupe, à travers la coopération entre les employés et l'homogénéité de leurs actions via les TIC, près de 20% des réponses ont indiqué que l'usage des TIC limite le contact humain en recourant au communication électroniques, ce qui provoque une limitation des relations humaines, 8.3% des réponses montre que ces outils (TIC) provoquent le phénomène de déshumanisation.

VIII. Les TIC entre investissement et retour sur l'investissement.

Le déploiement des outils TIC au sein de l'entreprise nécessite des investissements dans plusieurs domaines tels que la formation professionnelle continue afin de mieux maîtriser l'utilisation des outils TIC. Ce qui va générer un retour de ces investissements très considérables. L'usage des TIC permet également à l'entreprise d'améliorer la productivité de ses employés ce qui se traduit généralement par l'amélioration des bénéfices de l'entreprise.

1. L'usage des TIC et la formation professionnelle continue

Le tableau 3.25 montre la répartition de l'échantillon concernant la nécessité de recourir à la formation professionnelle continue pour un meilleur usage des TIC.

Tableau 3.25 : L'usage des TIC et la formation professionnelle continue.

L'usage des TIC nécessite-t-il de reco	Nb cit.	Fréq.
oui	29	80,6 %
non	7	19,4 %
TOTAL OBS.	36	100 %

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Le tableau 3.25 montre que la grande majorité des répondants (soit 80.6) pense que l'usage des TIC nécessite une formation, afin de mieux maîtriser ces outils et de tirer profit de leur avantages, tandis que 19.4% ne sont pas de cet avis.

2. L'usage des TIC et la disponibilité des ressources financières.

Le tableau 3.26 montre la distribution de l'échantillon concernant la nécessité de disposer de ressources financières importantes pour adopter des outils TIC au sein de l'entreprise.

Tableau 3.26 : L'adoption des TIC et les ressources financières.

L'adoption des TIC nécessite-t-elle des	Nb cit.	Fréq.
oui	30	83,3 %
non	6	16,7 %
TOTAL OBS.	36	100 %

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Dans le tableau 3.26, nous remarquons que la grande majorité des répondants (soit 83.3%) ont constaté que l'adoption des TIC au sein de l'entreprise nécessite des ressources financière très importante, car les outils TIC performants et les logiciels puissants coûtent très cher, tandis que 16.7% ne partagent pas cet avis, pensant que l'acquisition de certains outils (ordinateurs, tableau, télécopieur) sont à la portée de l'entreprise.

3. L'apport des TIC à l'amélioration de la productivité des salariés.

Il est demandé aux répondants d'apprécier la contribution des TIC à l'amélioration de la productivité des salariés en choisissant parmi les modalités allant de : très faible... à très forte (voir annexe N°01 Question N°28). Les résultats sont présentés dans le tableau 3.27.

Tableau 3.27: La contribution des TIC à l'amélioration de la productivité des salariés.

Indiquez le degré de contribution des T	Nb. cit.	Fréq.
très faible	1	2,8%
faible	2	5,6%
moyenne	18	50,0%
forte	13	36,1%
très forte	2	5,6%
TOTAL OBS.	36	100%

Moyenne = 3,36 Ecart-type = 0,80

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Le tableau 3.27 montre les différents degrés de contribution des TIC à l'amélioration de la productivité des salariés, tels que perçus par les personnes interrogées. La moitié des répondants (soit 50%) pense que cette contribution est moyenne, 41.7% jugent qu'elle est forte et très forte, pour 8.4% des répondants, elle est faible et très faible. Ces conclusions rejoignent les résultats de certaines études réalisées dans ce domaine confirmant l'hypothèse selon laquelle les TIC contribuent fortement à l'amélioration de la productivité des salariés.

IX. L'impact des TIC sur les fonctions essentielles de l'entreprise Cevital Food.

Pour apprécier l'impact des TIC sur le développement des fonctions : Production, Gestion des ressources humaines, et qualité ; il est demandé à la personne enquêtée d'indiquer :

- L'objectif visé à travers l'usage des TIC dans la modification des pratiques relatives à la fonction de production ;
- L'impact des TIC sur le développement des pratiques de gestion des ressources humaines ;
- L'impact des TIC sur l'amélioration des performances du service qualité ;
- Les réponses sont données par les tableaux (3.28, 3.29, 3.30).

Tableau 3.28 : Les TIC et la modification des pratiques relatives à la fonction production.

D'après vous, l'objectif visé à travers	Nb cit.	Fréq.
réduire les coûts de production	11	30,6 %
réduire les délais de livraison	8	22,2 %
améliorer la productivité du travail	28	77,8 %
TOTAL OBS.	36	

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Le tableau 3.28 montre que la majorité des réponses recueillies (soit 77.8%) indique que l'objectif de l'usage des TIC dans la modification des pratiques relatives à la fonction de production est l'amélioration de la productivité, à travers une meilleure coordination entre les activités de l'entreprise et le contrôle continue des équipements de production. plus de 30% indique que l'objectif est de réduire les couts de production, pour 22.2%, il concerne la réduction des délais de livraison.

1. Les TIC et le développement des pratiques de gestion des ressources humaines.

Nous avons demandé aux interrogés d'exprimer leurs avis en répondant si les TIC permettent de développer les pratiques de la gestion des ressources humaines. Les résultats sont donnés dans le tableau 3.29.

Tableau 3.29: Les TIC et le développement des pratiques de la gestion des ressources humaines

Selon vous, les TIC permettent de dével	Nb. cit.	Fréq.
la formation (gestion de connaissance)	25	69,4%
la rémunération en fonction de la performai	9	25,0%
la participation et l'implication des salariés	10	27,8%
la polyvalance et la mobilité de travail	11	30,6%
TOTAL OBS.	36	

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Le tableau 3.29 montre que la majorité des réponses recueillies (soit 70%), indique que les TIC permettent de développer les pratiques de GRH à travers la formation, car elles permettent de se former à distance par exemple. Près d'un tiers des réponses obtenues (soit 30.6%) affirme que l'usage des TIC impacte positivement la polyvalance et la mobilité du travail, à travers le télétravail par exemple. Près d'un quart des réponses recueillies (soit 27.8% et 25%) indique respectivement que les TIC impactent les pratiques relatives à la GRH à travers l'implication des salariés et la rémunération en fonction de la performance.

2. Les TIC et l'amélioration des performances du service qualité.

Nous avons demandé aux personnes interrogées d'exprimer leurs avis en répondant si les TIC contribuent à l'amélioration de la qualité des services. Les résultats sont donnés dans le tableau 3.3.

Tableau 3.30 : Les TIC et l'amélioration de la qualité des services.

Les TIC permettent l'amélioration de la	Nb cit.	Fréq.
la normalisation et la certification	20	55,6 %
la gestion de la relation client	13	36,1 %
la gestion de la qualité total	15	41,7 %
TOTAL OBS.	36	

Source : Etabli par nous-même à partir des données collectées.

Le tableau 3.30 nous montre qu'un peu plus de la moitié des réponses (soit 55.6%) indique que les TIC permettent l'amélioration des performances du service qualité à travers la normalisation et la certification tels que ISO et AFNOR. 41.7% des réponses recueillies indique que l'amélioration de la qualité se réalise par une meilleure gestion de la qualité totale. Près de 36.1% des réponses indique que les TIC permettent d'améliorer la gestion de la relation client à travers la mise en place des plates-formes conçues spécialement pour les clients par exemple.

Conclusion

Il convient de rappeler que nous avons présenté durant ce chapitre l'organisme qui a abrité notre stage pratique (Cevital Food) , puis nous avons procédé à la présentation de la méthodologie et des caractéristiques de notre enquête, ensuite, nous avons tenté de faire une analyse et une interprétation de données pour mieux comprendre l'impact des TIC sur le changement organisationnel. Les résultats auxquels nous sommes parvenus ont confirmé toutes les hypothèses que nous avons formulées.

Nous avons constaté que la plupart des personnes interrogées ont confirmé l'existence d'un impact positif entre les TIC et le changement organisationnel, reconnaissant leurs apports (TIC) au développement des connaissances et du savoir, leurs contributions à la formation du capital humain, l'importance du rôle qu'elles jouent en matière de renforcement de la dynamique du groupe et de consolidation des rapports humains, cependant ces transformations induites par l'usage des TIC nécessitent l'opération continue des changements organisationnels adéquats pour un meilleur usage de ces outils (TIC).

Conclusion générale

Conclusion générale

Notre travail de recherche a pour objectif essentiel d'étudier l'impact des TIC sur le changement organisationnel à travers une étude empirique réalisée au sein de l'entreprise Cevital Food. Pour y parvenir, nous nous sommes tout d'abord intéressé au cadre théorique de la recherche par la présentation des notions de base concernant les TIC (chapitre 1), ensuite nous avons abordé un certain nombre de notions liées au changement organisationnel (chapitre 2). Enfin nous avons traité l'impact des TIC sur le changement organisationnel par l'étude d'un cas pratique (chapitre 3).

Au terme de cette recherche, il serait nécessaire de résumer l'essentiel des résultats auxquels nous sommes parvenus.

- L'étude a montré que l'usage des TIC au sein de l'entreprise Cevital contribue à la modification de sa structure, en ce sens, l'on remarque que la décentralisation s'est fortement développée à travers l'utilisation des réseaux électroniques et par conséquent les possibilités d'autonomie de gestion se sont renforcées et accrues. Ce qui nous amène à vérifier (confirmer) notre première hypothèse selon laquelle l'introduction des TIC au sein de l'entreprise contribue à la modification de sa structure.

- L'étude a également montré que le déploiement des TIC au sein de l'entreprise permet de renforcer la dynamique du groupe. Car les outils numériques tels que les (groupwares) permettent le développement de nouveaux modes de coordination, par conséquent ils contribuent à entreprendre des collaborations entre les individus de l'organisation, ce qui nous amène à vérifier (confirmer) notre deuxième hypothèse selon laquelle l'introduction des TIC au sein de l'entreprise permet de renforcer la dynamique du groupe.

- L'étude a révélé que les TIC constituent un levier important d'acquisition du savoir car elles favorisent l'apprentissage, la formation à distance et le partage des connaissances, ce qui permet de vérifier (confirmer) notre troisième hypothèse, selon laquelle les TIC favorisent le développement des connaissances et du savoir au sein de l'entreprise.

Cependant, l'appropriation des TIC au sein de Cevital contribue à la redéfinition des postes de travail, cela conduit à la suppression de beaucoup de tâches réalisées manuellement, d'où le phénomène de la déshumanisation. Le changement organisationnel induit par les TIC exige de lourds investissements, un capital humain qualifié et disposé à relever les défis comme il exige aussi un style de management participatif, ce qui engendre parfois des dépassements et des incidences telles que la désobéissance et la transgression des règles qui régissent l'entreprise.

Conclusion générale

Nous avons proposé un certain nombre de recommandations que nous avons jugé constructives à savoir :

- La modération dans l'usage des moyens TIC : En effet, les spécialistes tirent la sonnette d'alarme sur les risques encourus concernant la communication des dossiers officiels et des informations d'ordre stratégiques via les réseaux électroniques.

-Il convient de choisir des investissements en matière de TIC qui procurent un retour sur investissement plus important et de rentabiliser au maximum les coûts d'acquisition de ces outils.

- Il faut placer dans l'entreprise des leaders charismatiques capables de libérer les initiatives d'une part, et de faire respecter des règlements régissant l'entreprise d'autre part.

Enfin, il faut toujours accompagner les investissements en matière de TIC avec l'opération des changements organisationnels nécessaire et adéquats, afin de profiter au maximum des avantages que confèrent ces outils (TIC).

Références Bibliographiques

I. Ouvrages

1. Beaudoin, Pierre. « La Gestion Du changement, Stratégies d'entreprise », édition libre expression, montreal, 1990.
2. Bruno.F et Hafsi.T « Les fondements du changement stratégique », Edition Transcontinental, Canada 1997
3. Charpentier.P, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition nathan, paris, 1997.
4. Collerette, P et al. « Le changement organisationnel: Théorie et pratique », édition Presse de l'université du Québec, 1997.
5. Davis M.H et al, « système d'information pour le management », édition Economica, 1985.
6. Dupuis, J « Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise ».édition, Gaëtan Morin, 1998.
7. Grouard, B et al, « L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement », édition Dunod, 1998.
8. Grouard J.M, « Le projet décisionnel », édition Eyrolles, Paris, 1998.
9. Lamoureux,G et al, « Psychologie du travail et des organisations », édition Gaëtan Morin, Montréal,1996.
10. Lequeux J. L, « manager avec les ERP », édition d'organisation, paris, 2008.
11. Magun, S. (1998), "Restructuring in Canadian Industries: A Micro-Analysis", Industry Canada Working Paper No. 23
12. Nicole Coté et al, « La dimension humaine des organisations », édition Gaetan Morin, Montreal, 1994.
13. Pateryon E.A et al, « les nouvelles technologies d'information de l'entreprise », édition Economica, Paris.
14. Robert Reix, « système d'information et management des organisations » édition Vuibert, Paris, 2002.

II. Revues

1. Aubert B et al, L'innovation et les technologies de l'information et des communications, publiées simultanément par le CEFRIO et le Centre sur la productivité et la prospérité de HEC Montréal, octobre 2010.
2. Bezer P, et al, association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel, revue personnel, février, 2003.
3. Black S. et al, (2001), "How to Compete: the Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity", The Review of Economics and Statistics.
4. Collerette.P et al, « Le changement organisationnel: Théorie et pratique ». Presse de l'Université du Québec 1997.
5. Demers, C « De la gestion du changement à la capacité de changer: L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui», revue internationale de gestion, 1999.
6. l'OCDE (2002) Measuring the information Economy.
7. Quelennec C, ERP, levier de transformation de l'entreprise, édition Lavoisier, paris, 2007.

IV. Thèses

1. M. Kossai, « Les Technologies de L'Information et des Communications (TIC), le capital Humain, les changements organisationnels et la performance des PME manufacturières ». Economies and finances. Université Paris Dauphine - Paris 9, 2013.
2. M. Lafitte « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises, Impacts de la nouvelle technologie d'information et de communication », thèse de Doctorat en Science de Gestion, Toulouse, 2002.
3. François Jaujard « De la conduite du changement organisationnel à la Co-construction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs : les opérateurs de fabrication de haute technologie face à leur nouvelle situation de travail » thèse de Doctorat en Science de Gestion Université de la Méditerranée Aix-Marseille II, 2007.
4. Yasmina Benabderrahmane-Bouriche « Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie » thèse de Doctorat en Science de Gestion Université Paul Valéry-Montpellier III, 2012.

V.Mémoire

Rym Zid « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions » mémoire de Master en Science de Gestion Université du Québec à Montréal, 2006.

Annexes

Annexe N° 01

QUESTIONNAIRE

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master 2 en Sciences de Gestion option Management des organisations, dont le thème porte sur « **L'impact des Technologies de l'information et de la communication (TIC) sur le changement organisationnel** », sous la direction de M^r AMALOU Abdelhafid, nous vous serions très reconnaissant de bien vouloir répondre, et en toute objectivité, au présent questionnaire.

Aux questions ouvertes, répondez explicitement et, aux questions fermées, mettez une croix dans la (ou les) case(s) correspondante(s).

Par ailleurs, nous nous engageons à ce que les informations recueillies, ici, ne soient utilisées, et strictement, que dans ce cadre scientifique et dans un total anonymat.

Merci d'avoir contribué à la réalisation de notre mémoire.

HASSAIM Massinissa

OUALI Zoheir

-Mai 2016-

Questionnaire

I. Informations préliminaires

1. Catégorie socioprofessionnelle

- Catégorie cadre
- Catégorie maîtrise
- Catégorie exécutant

2. Poste occupé :

3. Expérience professionnelle

-] 0 – 05] ans
-] 5 – 10] ans
-] 10 – 15] ans
-] 15 _ 20] ans
-] 20 – 25] ans
-] 25 ans et plus]

II. L'information, La communication et les technologies employées par l'entreprise CEVITAL Food.

4. Selon vous, la circulation de l'information dans votre entreprise est-elle :

- Horizontale
- Verticale

5. Indiquez les moyens que vous utilisez pour communiquer avec vos responsables.

- Contact direct
- Ligne téléphonique ordinaire
- Centre d'appel
- Courier
- E-mail
- Autres (à préciser).

6. Quels sont les réseaux informatiques habituellement utilisés par Cevital Food?

- Intranet
- Extranet
- Internet

III. L'appréciation du changement organisationnel par les employés de Cevital Food.

7. Que signifie le changement organisationnel pour vous ?

- Un moyen d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement de Cevital Food
- Un moyen de progression et de développement
- Un moyen d'étouffement des connaissances déjà acquises (désapprentissage)
- Un moyen favorisant l'augmentation de la charge de travail
- Autres (à préciser).

8. Comment percevez-vous le changement organisationnel au sein de votre entreprise ?

- Positif
- Négatif

9. Selon vous, quels sont les facteurs qui poussent votre entreprise à opérer des changements ?

- Facteurs internes à l'entreprise (tels que l'apparition des besoins en termes de formation, d'apprentissage... etc.)
- Facteurs externes à l'entreprise (tels que la nécessité d'adaptation aux nouvelles aspirations, aux nouveaux goûts des clients,...etc.)
- Facteurs internes et externes à la fois. (besoin en formation afin de répondre aux exigences du marché,...etc.).

10. Selon vous, quels sont les obstacles majeurs qui entravent le changement au sein de votre entreprise ?

- Manque d'information sur le processus et les objectifs du changement
- Problèmes d'adaptation
- Insuffisances en termes de formation
- Augmentation de la charge de travail des employés
- Existence des résistances au changement
- Insuffisances de ressources financières
- Autres (à préciser).

IV. Les atouts des TIC pour l'entreprise.

11. Les TIC participent-elles à la réduction du coût de l'information ?

- Oui
- Non

12. Les TIC facilitent-elles un meilleur accès à l'information ?

- Oui
- Non

13. Les TIC (l'usage des logiciels) permettent-elles de réduire le temps du traitement de l'information par rapport aux autres moyens classiquement utilisés ?

- Oui
 Non

14. Les TIC constituent-elles un bon support pour le recueil d'informations sur les actions des concurrents (le processus de veille) ?

- Oui
 Non.

V. Le rôle des TIC dans la communication et le développement des connaissances au sein de l'entreprise

15. Comment les TIC peuvent-elles faciliter la communication entre les différents services de votre entreprise ?

- Communication des instructions et des recommandations en temps réel (d'une manière instantanée)
 Possibilité d'illustrer le contenu et l'objet de l'information par des schémas, des graphes et des images via les supports électroniques afin de bien comprendre l'objectif visé.
 Autre.

16. Les TIC favorisent-elles le développement des connaissances et du savoir dans votre entreprise ?

- Oui
 Non

17. Dans le cas où la réponse est affirmative, indiquez comment

- Elle permet un accès plus facile à la documentation électronique via les TIC ;
 Elle permet l'échange d'informations et d'opinions avec les experts en la matière via les TIC ;
 Elle permet un accès plus facile à l'information et le partage du savoir et des connaissances via les TIC.

VI. Les TIC comme support de coordination et de restructuration au sein de Cevital

Food

18. Selon vous, l'usage des TIC peut-il améliorer la gestion de l'information au sein de votre entreprise ?

Oui

Non

19. Considérez-vous que l'usage des TIC contribue à une meilleure coordination entre les différents services de votre entreprise ?

Oui

Non

20. L'introduction des TIC dans votre entreprise peut-elle modifier la structure de l'organisation ?

Oui

Non

21. dans le cas où la réponse est affirmative, indiquez comment.

Création d'une nouvelle structure

Modification de la structure déjà existante

Autre (précisez comment)

22. Indiquez les différentes transformations induites par l'utilisation des TIC au sein de votre entreprise.

Nouvelles procédures et nouvelles formes de travail ;

Nouvelles tâches et nouveaux rôles ;

Autres.

VII. L'effet des TIC sur les relations sociales et la psychologie des individus

23. Quelle est votre opinion concernant l'usage des moyens TIC dans votre entreprise ?

- Il modifie les comportements du personnel ;
- C'est utile d'en faire usage ;
- C'est une question de temps pour s'adapter à ces moyens ;
- Cela crée une pression sur vous ;
- Cela crée un stress en vous ;
- Autre.

24. Comment est-ce que l'usage des TIC influent-il sur votre état mental ?

- Positivement
- Négativement

25. Que pensez-vous de l'impact de l'usage des TIC sur les relations sociales au sein de votre entreprise ?

- Il renforce la dynamique du groupe
- Il limite le contact humain
- Il provoque le phénomène de la déshumanisation (C.-à-d. remplacement de l'homme par la machine).

VIII. Les TIC entre investissement et retour sur l'investissement.

26. L'usage des TIC nécessite-t-il de recourir à la formation professionnelle continue au sein de votre entreprise ?

- Oui
- Non

27. L'adoption des TIC nécessite-t-elle des ressources financières importantes (affectation d'un budget spécifique) ?

- Oui
- Non

28. Indiquez le degré de contribution des TIC à l'amélioration de la productivité des salariés dans votre entreprise.

- Très faible
- Faible
- Moyenne
- Forte
- Très forte.

IX. L'impact des TIC sur les fonctions essentielles de l'entreprise Cevital Food.

29. D'après vous, l'objectif visé à travers l'usage des TIC dans la modification des pratiques relatives à la fonction de production est de :

- Réduire les coûts de production
- Réduire les délais de livraison
- Améliorer la productivité du travail.

30. Selon vous, les TIC permettent de développer les pratiques de la gestion des ressources humaines par :

- La formation (gestion de connaissance)
- La rémunération en fonction de la performance
- La participation et l'implication des salariés
- la polyvalence et la mobilité de travail (la flexibilité).

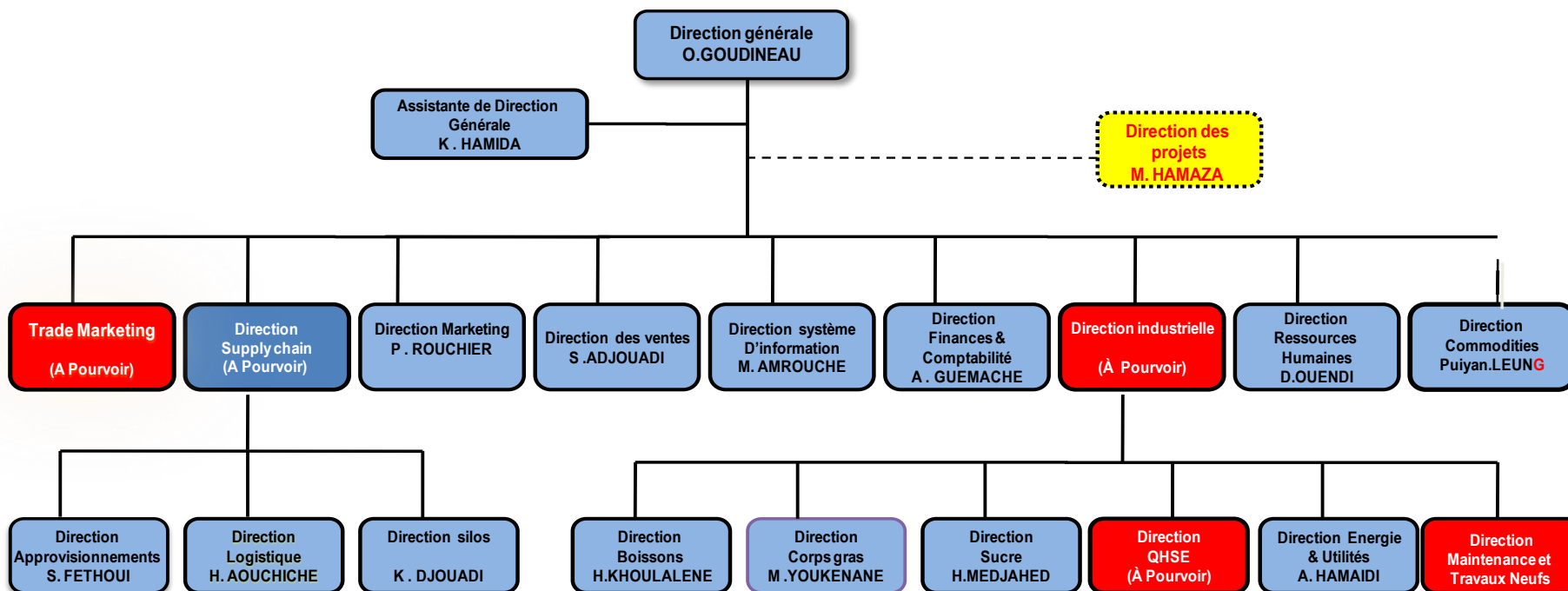
31. Les TIC permettent l'amélioration de la qualité des services par :

- La normalisation et la certification (ISO, AFNOR...etc.)
- La gestion de la relation client (fidélité clients, prestation de services après ventes... etc.)
- La gestion de la de la qualité totale (la qualité sous toute ses formes et ses dimensions).

ANNEXE N°02 : Organigramme Général de Cevital Food



ORGANIGRAMME GENERAL DE CEVITAL FOOD



Effectifs : 23