



Université Abderrahmane MIRA de Bejaia

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences
de Gestion**

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion

Option : Management

Thème

**Les Technologies de l'Information et de la
Communication (TIC) et le Changement
Organisationnel
Cas : SARL Frigo Stock**

Réalisé par :

M^{elle} BENOUADFEL NABILA

M^{elle} TALBI FAIROUZ

Encadré par :

Mr A. Amalou

Soutenu devant le jury composé de :

Président : Mr Chabi

Examineur : Mr M. Sadou

Juin 2018

Remerciements

Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude et nos vifs remerciements :

Avant tous, à Allah letout puissant pour nous avoir donné la force et la patience, pour mener ce travail dans les meilleures conditions.

À nos familles, et nos amis(es) qui nous ont toujours encouragés et soutenus durant toute la période de nos études.

*À M^r Amalou. A notre promoteur, pour avoir encadré notre travail.
Aux membres de jury qui nous ont fait l'honneur de présider et d'examiner ce travail.*

Et à tous les membres de la SARL Frigo Stock, en particulier notre maitre de stage M^{elle} Saaoui qui nous a accordé tous les possibilités pour parvenir à réaliser ce travail.

À l'ensemble des enseignants du département des sciences de gestion de l'université Abderrahmane MIRA de Bejaïa.

Cette page ne serait être complète sans remercier toutes personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Nabila et Fairouz

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

À mes très chers parents qui m'ont guidé durant les moments les plus pénible de ce long chemin, ma mère qui a été à mes côtés et ma soutenu durant toute ma vie, et mon père qui a sacrifié toute sa vie afin de me voir devenir ce que je suis, merci mes parents.

À mes très chers frères Yacine, Samir et sa famille(Naima et mon petit prince KIKI), Mouhoub et sa famille(Noura et mes chers Abd elsalam et Asma).

À ma sœur adorable Taklit et son fiancée.

À mes oncles et tantes, cousins et cousines.

À toute ma famille.

À mes très chères copines « Fairouz, Kenza, Sarah, Kahina, Souad ».

À tous mes amis (es) de la spécialité Management des organisations.

À ma chère copine Fairouz et sa merveilleuse famille.

À mon encadreur Amalou. A et sa famille.

À tous ce qui me connaisse de prêt et de loin.

Nabila

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

À mon père l'exemple de force et à ma mère l'exemple de patience.

*Aucune dédicace ne serait exprimée mon respect, mon amour éternel
et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour
mon instruction et mon bien être*

*À mes frères adorables : Yacine, Abd ellatif et mon petit prince
Ghanou*

À mes chères sœurs : Kenza et Souhila

À tous mes amis(es) : Amirouche, Kamel, Rida, Sihame, Lili, Rima

À ma chère copine : Nabila et toute sa famille

*À toutes les personnes qui m'ont aidé de près ou de loin à finaliser ce
travail.*

Fairouz

Liste des abréviations

TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
SI	Système d'Information
ODCE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
APIE	Agence du Patrimoine Immatériel de l'État
GED	Gestion Electronique de Document
CH O	Changement Organisationnel
PME	Petite Moyenne Entreprise
GQT	Gestion de la Qualité Totale
ISO	International Standard Organization

SOMMAIRE

Remerciement

Liste des abréviations

Introduction générale.....01

Chapitre I: Les technologies de l'information et de la communication : aperçus théorique.....04

Section 01: Les TIC : définition et caractéristiques.....09

Section 02 : Les typologies des TIC..... 11

Section 03 : Rôles, avantages et inconvénients des TIC dans l'entreprise.....17

Chapitre II: Le changement organisationnel : cadre théorique21

Section 01: Notions générales sur le changement organisationnel.....21

Section 02: la résistance au changement28

Section 03: L'impact des TIC sur le changement organisationnel32

Chapitre III: L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise Frigo Stock.....36

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil36

Section 02 : Démarche méthodologique et contexte de l'étude empirique.....41

Section 03 : présentation, analyse et interprétation des données.....42

Conclusion générale68

Bibliographie

Annexes

Introduction générale

Introduction générale

Depuis les années soixante, l'accélération de la généralisation de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) a été l'un des plus impressionnants faits marquants. Les TIC se sont imposées comme l'un des principaux vecteurs de l'activité économique et sociale aussi bien dans les pays développés que les pays émergents et ou en voie de développement.

Aujourd'hui, les TIC sont presque présentes dans la plupart des activités de l'entreprise (achats, ventes, production, ...etc.) et permettent une meilleure circulation et un meilleur partage des informations.

Les technologies informationnelles sont ainsi venues répondre au besoin des entreprises.

Dans un environnement complexe caractérisé par une forte concurrence et la prolifération de nouvelles technologies, les entreprises sont dans la nécessité de réagir à cet environnement de plus en plus rapidement. La rapidité de diffusion des technologies de l'information et de la communication transforme les conditions dans lesquelles les informations nécessaires à la coordination des unités d'une organisation sont collectées, échangées ou accumulées.

L'apport des TIC, de par leurs fonctionnalités, est si important qu'elles ont provoqué des modifications dans le fonctionnement des organisations comme la transformation des rapports entre salariés, l'apparition de nouvelles compétences concernant les ressources humaines, le bouleversement des structures organisationnelles. Le succès de l'adoption des technologies est fonction de la capacité dynamique de l'entreprise, c'est-à-dire son aptitude à redéployer ses compétences et à en créer de nouvelles pour faire face aux changements rapides de l'environnement.

Le changement est un passage d'un état A vers l'état B, ce processus s'opère en réponse à des modifications de l'environnement à la fois sur les organisations et sur les individus qui les composent.

En gros, on change l'organisation pour s'adapter aux réalités du marché, aux besoins de notre clientèle ou encore à la compétition en adaptant notre manière de fonctionner.

Le changement organisationnel est le processus par lequel une organisation s'adapte en continu ou par rupture sous la contrainte ou par anticipation aux évolutions de son

Introduction générale

environnement. On est ainsi en droit de se demander si, au travers de leur impact sur les mécanismes de coordination, les TIC ne sont pas devenues non seulement un support mais aussi un facteur important du changement organisationnel et, au delà, de l'efficacité des organisations.

La question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est celle de savoir.

Quelle est l'impact des technologies d'information et de la communication sur le changement organisationnel de l'entreprise.

De cette question centrale découle des questions subsidiaires suivantes.

- Quel est l'influence des technologies de l'information et de la communication dans le changement organisationnel au sein de l'entreprise ?
- Quels sont les changements induits par les TIC dans les organisations ?
- Quelle est l'attitude des employés vis-à-vis des changements opérés ?

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

- Les TIC exercent un impact sur le changement organisationnel.
- les TIC induisent des changements au sein de l'entreprise Frigo Stock.
- Les employés manifestent une résistance au changement induit par ces TIC.

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 qui s'opèrent dans l'organisation des entreprises. A cet effet, nous allons procéder à la vérification des hypothèses que nous avons formulées plus haut en vue de les confirmer ou de les infirmer.

Pour réaliser ce travail, nous avons opté pour une étude empirique au sein du groupe Frigo Stock. Pour ce faire, nous avons adressé un questionnaire à un échantillon composé d'une quarantaine de salariés toutes catégories socioprofessionnelles confondues, puis nous avons procédé à l'interprétation de données collectées.

Notre mémoire est structuré en trois chapitres. Le premier chapitre traitera des aspects théoriques portant sur les technologies de l'information et de la communication. Le deuxième chapitre présentera quelques notions théoriques sur le changement organisationnel et la résistance au changement ainsi que l'impact des TIC sur le changement organisationnel.

Introduction générale

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 Frigo Stock.

**Chapitre I: Les Technologies de
l'Information et de la
Communication (TIC) : aperçus
théorique**

Chapitre I: Les technologies de l'information et de la communication: aperçu théorique

Chapitre I: Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) : aperçus théorique

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) constituent le fondement de la nouvelle économie. Depuis leur apparition, 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 efficaces tous les processus existant au sein de l'entreprises afin de profiter des avantages très intéressants que confèrent ces outils pour les utilisateurs.

Le présent chapitre est réparti en trois sections. Dans la première section, nous allons traiter les différentes définitions ainsi que les caractéristiques des TIC, puis dans la deuxième section, nous aborderons les applications des TIC, enfin, dans la troisième, nous présenterons le rôle et les effets des TIC sur l'entreprise ainsi que leurs avantages et leurs inconvénients.

Section 01. Les TIC : définition et caractéristiques

Dans cette section, nous aborderons le concept de technologie de l'information et de la communication : définition et évolution, ainsi que leurs caractéristiques.

1.1. Historique des TIC

La dernière décennie du siècle dernier et la première décennie de ce siècle ont connu une accélération de l'intégration de nouveautés en matière des technologies de l'information et de la communication.

L'expression « Technologie de l'Information et de la Communication » apparaît comme étant récente, mais les pratiques correspondantes existent depuis longtemps. Même si elles n'ont pas toujours été nommées ainsi. Une grande histoire se cache derrière elles et on doit rappeler les pratiques les plus importantes ayant marqué l'avènement des TIC.

Associant étroitement diffusion et innovation autour de l'ordinateur grâce au développement rapide des TIC, l'informatisation a fait naître le concept de système d'information (SI) défini comme : « Un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des

Chapitre I: Les technologies de l'information et de la communication: aperçu théorique

informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre des organisations»¹.

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'individualisation² (voir le tableau n°1.1).

- L'automatisation : qu'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 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.
- L'arrivée de l'informatique individuelle dans les entreprises lancé au début des années 1980, l'ordinateur personnel ne sera massivement diffusé en entreprise que dans la décennie suivante, son attractivité se trouve renforcée par des systèmes d'exploitation simples et ergonomiques associés à des microprocesseurs puissants et peu coûteux. Il sera attribué en priorité aux salariés qualifiés, cadres et ingénieurs. Les besoins d'échange et de regroupement de l'information ainsi que de travail collaboratif rendent alors nécessaire le développement d'une informatique en réseau, qui passe, dans ses débuts, par les réseaux locaux internes à l'entreprise.
- Les années 1990 marquant l'avènement de l'internet permettant de relier plusieurs ordinateurs en communiquant entre eux grâce au protocole TCP/IP (protocole de communication permettant de préparer les données sous forme de paquets en vue de leur expédition dans le réseau).
- Enfin, le Web 2.0 a fait son apparition dans les années 2000, ce qui a permis la bidirectionnalité 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

¹Reix. R, Système d'information et management des organisations, éditions Vuibert, paris, 2000, p. 75.

² AUBERT B.et al, L'innovation et les technologies d'information et des communications, HEC Montréal, octobre 2010, P. 7.

Chapitre I: Les technologies de l'information et de la communication: aperçu théorique

aussi accroît la portabilité des plateformes pour permettre de rejoindre les acteurs, en tout temps et n'importe où.

Tableau N°1.1.L'évolution des TIC

Phase-années	1970	1980	1990	2000
Phase	Automatisation	Intégration et transformation de l'organisation	Communication	Interaction et individualisation
Innovation	Ordinateurs et robots, 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 al, L'innovation et les technologies de l'information et des communications, HEC Montréal, octobre 2010, p. 7.

1.2. Les TIC

Avant de commencer à expliquer le concept des TIC, nous abordons d'abord l'explication des différents termes qui le constituent.

1.2.1. La Technologie

La technologie est une connaissance cristallisée dans un artefact »³. Bien que cette idée soit toujours présente dans tous les domaines (économique, éducatif, juridique ...), cependant, les outils, les processus et les méthodes utilisés dans différentes branches de l'industrie devraient être étudiés.

³ REIX.R, Changements organisationnels et technologies de l'information, Conférence à l'Université Saint-Joseph, Beyrouth, Liban, 28/10/2002

Chapitre I: Les technologies de l'information et de la communication: aperçu théorique

Selon **Charron.J.L**, la technologie est « le savoir méthodique de la technique ; c'est l'ensemble des connaissances scientifique et technique qu'il faut maîtriser pour fabriquer industriellement des objets »⁴.

1.2.2. L'information

Dans son sens usuel, le mot désigne des « renseignements sur quelqu'un ou quelque chose ». Ce n'est qu'au moment de l'émergence de la science du traitement de l'information, dans les années 1950, que le terme information a pris le sens que nous lui donnons ici « l'information est ce qui modifie notre vision du monde, qui réduit notre incertitude .l'information crée une déférence ; c'est un renseignement au sens courant de terme »⁵

1.2.3. Donnée

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.

1.2.4. La communication

La communication de l'entreprise (interne ou externe) est considérée comme une matière première pour réaliser sa stratégie prévue. C'est pour cette raison que la communication doit être au centre des préoccupations des dirigeants de l'entreprise. La communication est un processus indispensable au fonctionnement de toute organisation .comme le rappelle H.Simon: « la communication au sein des organisations est un processus à double sens : elle englobe à la fois la transmission d'ordres, d'informations et de conseils a un centre de décision et la transmission des décisions prises à partir de ce centre aux autres parties de l'organisation... c'est seulement lorsque la personne chargée d'appliqué une décision est aussi la mieux placée pour la prendre qu'il n'y a aucun problème de communication .dans tous les cas, il faut imaginer les moyens qui permettront de transmettre l'information de ses sources dans l'organisation aux centres de décision, des centres des décisions ou sont arrêtées les décisions fragmentées à ceux où elle seront combines et enfin de ces derniers aux services chargés de l'exécution de ces décisions »⁶.

⁴Charron.J.L,Sabine.S, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod, 3eédition, p.

⁵Reix.R, système d'information et management des organisations, 2002, p. 20.

⁶Reix.R,Op cit, 2000 p. 223.

Chapitre I: Les technologies de l'information et de la communication: aperçu théorique

1.2.5. Les systèmes d'information

Pour mieux appréhender la notion du « système d'information », Il est important de définir quelques aspects élémentaires de la notion du « système » d'une manière générale.

Le concept du système est défini comme « un ensemble organisé : il n'est pas une simple juxtaposition d'élément; les différents éléments sont articulés combinés pour répondre à des exigences précises d'acquisition, de traitement, de stockage ou de communication d'information. Cette organisation est imposée par des objectifs : le système est finalisé »⁷.

Pour Reix, « un système d'information est un ensemble organisé de ressource : matériel logiciel, personnel, donnée, procédures. Permettant d'acquérir, de traiter, stocker d'information (sous forme de donnée, texte, image, sons) dans l'organisation»⁸. Dans le même ordre d'idée, David et al, écrivent qu'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 »⁹.

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.

Tout SI doit comporter un personnel, du matériel, des logiciels et des procédures et enfin des données (voir la figure01).

- Un personnel : Il représente tous les utilisateurs de l'information qui interviennent dans tout le processus du SI.
- Le 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.).
- Les 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.

⁷Reix.R , Op cit,2000, p 76

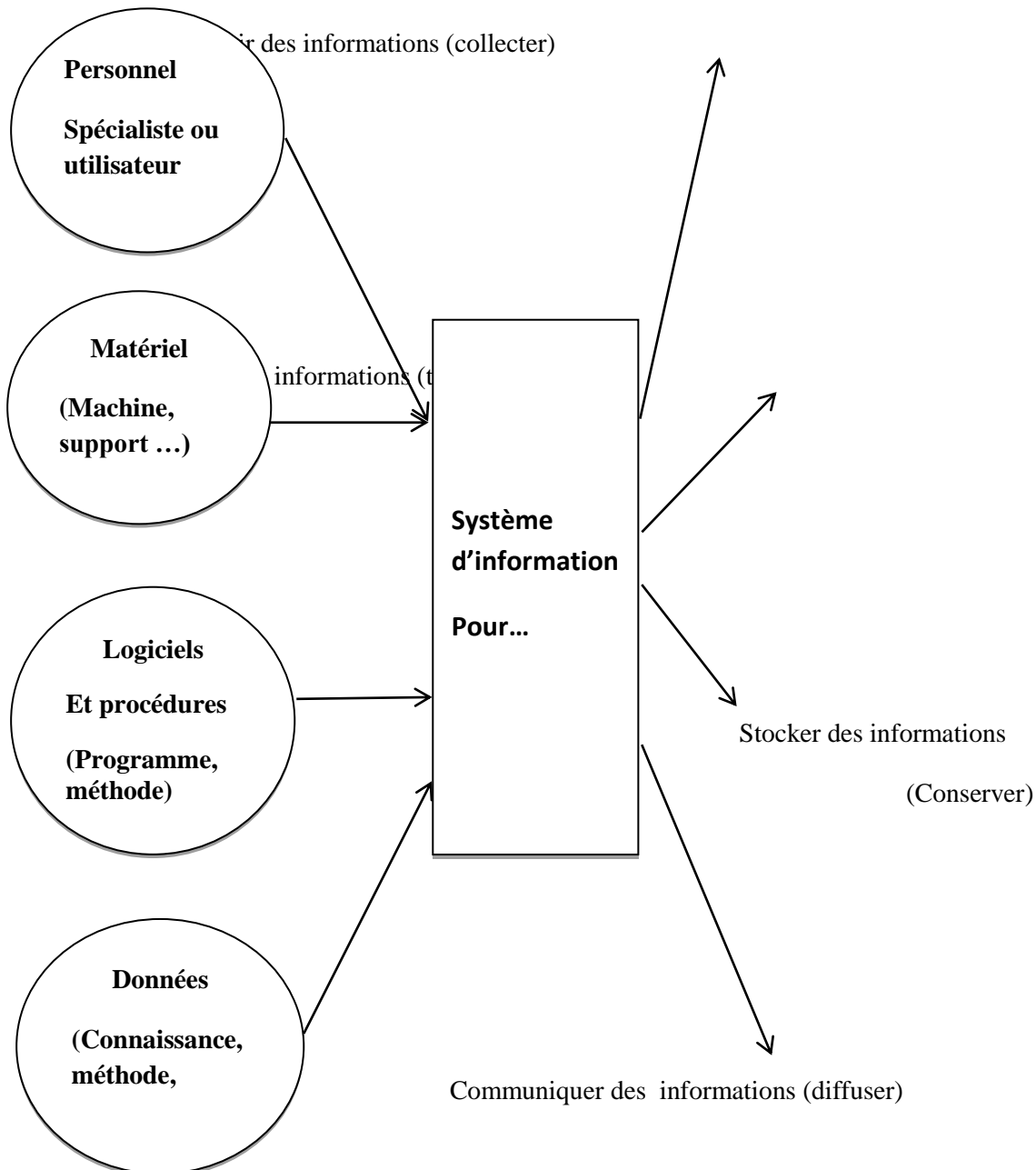
⁸Reix.R, Op cit, p. 75.

⁹ David M.H et al, « système d'information pour le management », édition Economica. 1985, p.19.

Chapitre I: Les technologies de l'information et de la communication: aperçu théorique

- Les 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 exploitée.

Figure N°01 : Les composantes du système d'information



Source : Reix.R, Systèmes d'information et management des organisations, Editions Vuibert, Paris 2002, p.76.

Chapitre I: Les technologies de l'information et de la communication: aperçu théorique

1.2.6. Définition des TIC

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) correspondent à « l'ensemble des technologies fondées sur l'informatique, la microélectronique, les télécommunications (notamment les réseaux), le multimédia et l'audiovisuel, qui, lorsqu'elles sont combinées et interconnectées, permettent de rechercher, de stocker, de traiter et de transmettre des informations, sous forme de données de divers types (texte, son, images fixes, images vidéo, etc.), et permettent l'interactivité entre des personnes, et entre des personnes et des machines »¹⁰.

Elles renvoient à « un ensemble de technologies qui permettent de saisir, traiter, stocker et communiquer l'information. Leur mise en place et leur utilisation au fil du temps sont associées à l'application de processus de changement organisationnel qui sont très difficiles à cerner »¹¹.

Ainsi, et de par ces définitions, nous pouvons dire que :

- Les TIC sont des technologies qui ont vu le jour suite au croisement de l'informatique, des télécommunications, du multimédia et de l'audiovisuel.
- Les fonctions principales de ces technologies sont : la recherche, le stockage, le traitement et la transmission des informations.
- Ces informations prennent la forme de texte, son, images fixes, images vidéo, etc.
- La communication devient interchangeable (de personne à personne, de machine à machine, ou de personne à machine) grâce aux capacités d'interactivité des TIC.

Les TIC permettent aussi de répondre au moins en partie à de grands enjeux sociétaux comme notamment l'amélioration de la qualité de vie via l'accès et l'échange d'information, le développement durable (via la limitation des déplacements grâce aux échanges distants), la conservation du patrimoine ou encore la fourniture d'outils permettant d'accélérer le développement de nouveaux modèles d'innovation ouverte (open innovation). Ainsi l'**APIE** (Agence du Patrimoine Immatériel de l'État) numérise ce patrimoine dans les différents

¹⁰ BASQUE J., « Une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire » ; Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, 2005, P. 34

¹¹ Tran.S, Quand les TIC réussissent trop bien dans les organisations : le cas du courrier électronique chez les managers, 2010, p, 200 à 215, Article disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-4-page-200.htm>

Chapitre I: Les technologies de l'information et de la communication: aperçu théorique

ministères pour le pérenniser, mais le met aussi à disposition d'entreprises pour qu'elles créent de la valeur sur cette base.¹²

1.2. Les caractéristiques des TIC

D'après Reix.R, 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'information¹³.

1.3.1. 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.

1.3.2. 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.

1.3.3. 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).

1.3.4. 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.

¹²Pateyron E.A et al, les nouvelles technologies d'information de l'entreprise, édition Economica, Paris, 1996, p.3.

¹³Reix.R, système d'information et management des organisations, Edition Vuibert, Paris 2002, p.81.

Chapitre I: Les technologies de l'information et de la communication: aperçu théorique

Section 02 : Les typologies des TIC

L'application des technologies de l'information et de la communication, devenue si courante à notre époque, suggère à M. Porter que ce qui fait la différence entre les régions et entre les nations, c'est l'ingéniosité à mettre ces technologies au service des secteurs économiques existant. Après avoir expliqué la notion des TIC d'une manière conceptuelle, il reste nécessaire d'illustrer ce que sont ces technologies dans le cadre applicatif et fonctionnel. Ce terme peut désigner des techniques telles que internet, intranet, l'extranet, le Groupware et ses composants, Workflow.

2.1. Internet

L'Internet considéré comme le « réseau des réseaux »¹⁴, se définit comme étant un « ensemble de réseaux disséminés sur les cinq continents et dont certains services sont accessibles librement. Internet représente également une communauté d'utilisateurs avec lesquels il est possible de dialoguer ou d'échanger du courrier électronique »¹⁵.

Comme il renvoie à « une technologie qui permet d'améliorer la relation existante et d'établir des relations nouvelles tant à l'intérieure de l'organisation (intranet) qu'à l'extérieur (extranet, internet) »¹⁶.

L'Internet a plusieurs applications, parmi lesquelles nous trouvons¹⁷ :

- Une des premières applications a été le développement de messagerie électronique entre des correspondants repartis dans le monde entier.
- Une autre application pionnière, découlant de l'origine de l'Internet se rapporte à la recherche documentaire sur les sources mondiales (recherche de références ou de contenus publiés sous forme électronique).
- Ces utilisations d'Internet continuent de se développer mais, à l'heure actuelle, la croissance explosive d'Internet est due, pour l'essentiel au développement de l'Internet marchand, c'est à dire d'applications à caractère commercial souvent regroupées sous le terme de commerce électronique.
- La plupart des entreprises sont confrontées à la concurrence d'entrepreneurs utilisant certaines potentialités d'Internet pour développer des métiers nouveaux ou aborder des métiers anciens de manière différente.

¹⁴pateyron, Op cit, P. 50.

¹⁵Poulet.L, mémoire de DEA apport des nouvelles technologies dans les systèmes d'information et de communication: orientations et perspectives, Université Jean Moulin Lyon 3, SEPTEMBRE 1997, p.36.

¹⁶Reix.R, 2002, p. 264.

¹⁷Idem, p. 264.

Chapitre I: Les technologies de l'information et de la communication: aperçu théorique

2.2. Intranet

A partir de l'expérience d'Internet, les entreprises ont découvert qu'elles pouvaient tirer parti des technologies du réseau des réseaux pour améliorer leur communication interne. Le terme intranet désigne « des réseaux privés utilisant des technologies d'Internet (liens de type hypertexte, moteur de recherche, logiciels de navigation). Avec cette technologie, des texte, des image, des sons peuvent être partagés par les membres d'un groupe quel que soit le lieu où ils se trouvent »¹⁸.

Plus précisément, « il s'agit d'un réseau informatique interne qui fournit un accès sécurisé et contrôlable pour les utilisateurs aux informations, bases de données et ressources d'une entreprise ou d'une organisation grâce aux technologies ouvertes de l'Internet »¹⁹.

L'utilisation d'un intranet est assez aisée et surtout très conviviale. Le temps de formation est réduit, la rapidité ainsi gagnée permettant une plus forte réactivité de l'entreprise. Comme l'intranet s'intègre avec l'existant, il suffit de repenser les outils déjà en exploitation et de les intégrer dans des interfaces de communication. Ceci constitue un avantage certain dans le sens d'une réduction des temps de développement et de formation. Ce qui nous pousse à dire qu'intranet permet à l'entreprise de s'affranchir du temps et de l'espace, grâce à l'information qui se diffuse très rapidement. En fait, c'est dans cette application que se sont intégrées les autres applications des TIC dans l'entreprise en lui offrant un réseau interne, à l'image de l'internet comportant toutes les fonctionnalités suivantes des TIC :

- Communication interpersonnelle : par exemple : messagerie et courrier électroniques
forum de discussion
- accès à l'information : ex : pages html, bases documentaires
- coordination : agenda électronique
- collaboration : ex : visioconférence, édition conjointe de documents
- automatisation des processus administratifs : ex : workflow

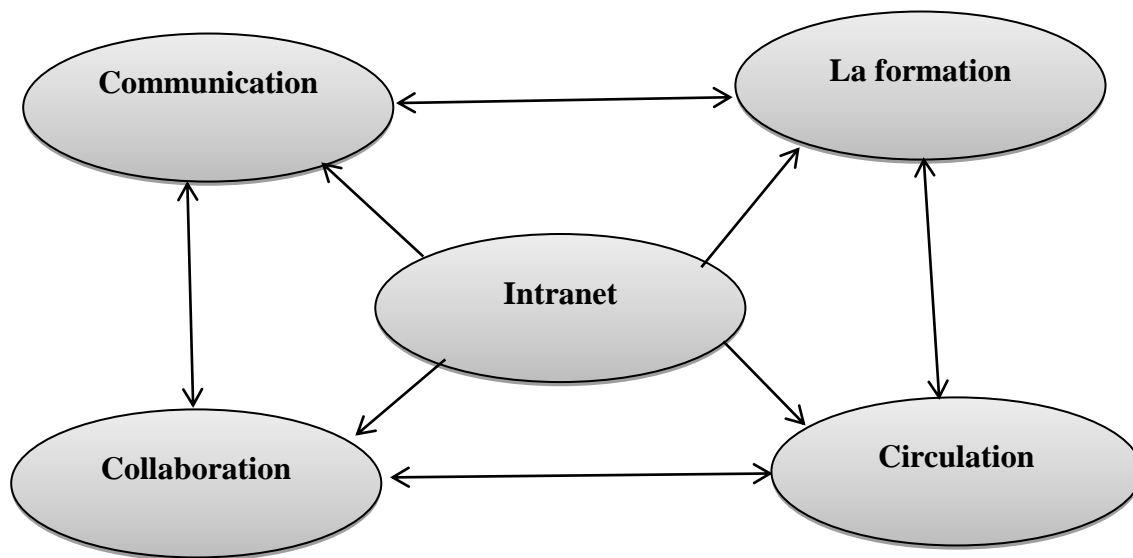
Comme le montre la figure n°1.2.

¹⁸ Idem. P. 264.

¹⁹Reix.R, p. 226.

Chapitre I: Les technologies de l'information et de la communication: aperçu théorique

Figure N°1.2. Les fonctionnalités de l'intranet



Source : Bernard.M, cité par MATMATI.M, Les nouvelles formes d'organisation induites par les TIC, In : revue PERSONNEL n°437, février 2003,p. 48

2.3. Extranet

« Le terme "Extranet" désigne un réseau Intranet dont l'accès est autorisé à un public extérieur restreint (clients, fournisseurs, partenaires, etc.), constituant un réseau fermé »²⁰.L'extranet élargit l'accès au réseau Intranet à un public extérieur à l'entreprise, public restreint et sélectionné (clients, fournisseurs). Les fonctions d'accès aux publics extérieurs sont réduites en fonction du type de données et d'utilisateurs. Comme elles permet donc de s'approprier les outils d'Internet tout en développant une infrastructure propre à l'entreprise et en contrôlant les problèmes de sécurité. Mais l'Intranet reste tourné vers l'entreprise et ne permet pas de s'ouvrir vers ses partenaires extérieures. Ainsi, l'Extranet offre la possibilité d'ouvrir L'Intranet à l'extérieur à destination de tiers à l'entreprise telle que des clients ou des fournisseurs.

2.4. Le groupware (collecticiel ou synergiciel)

Le groupware est un « Système qui assiste un groupe d'utilisateurs à la réalisation d'un projet commun, d'une tâche commune et qui fournissent une interface à un environnement partagé. Les membres de de groupe collaborent à distance, soit au même moment (activité

²⁰ Reix.R, 2000 p. 226.

Chapitre I: Les technologies de l'information et de la communication: aperçu théorique

synchrone) soit à des moments différents (activité asynchrone) »²¹. Ce genre de logiciel utilise tout type de réseau public ou privé et bien entendu Internet, Intranet et Extranet. C'est aussi des procédures de travail permettant à un groupe d'être le plus efficace possible en donnant des règles de jeux et des outils informatiques appropriés. Le Groupware facilite trois mécanismes fondamentaux inhérents aux organisations humaines : la coordination, la coopération et la communication. Ce sont des concepts clés des sciences de l'organisation.

Les technologies de groupware peuvent être utilisées à diverses fins par l'organisation, sont but le développement du travail de groupe en commun sur un projet défini.

Dans la matrice ci-après (figure 05), l'axe horizontal représente la mobilité de l'information et l'axe verticale celui de comportement de l'utilisateur. La question qui se pose ici est de savoir comment coordonner entre le temps de l'acteur X et l'acteur Y et le temps des différents acteurs impliqués dans un projet groupware.

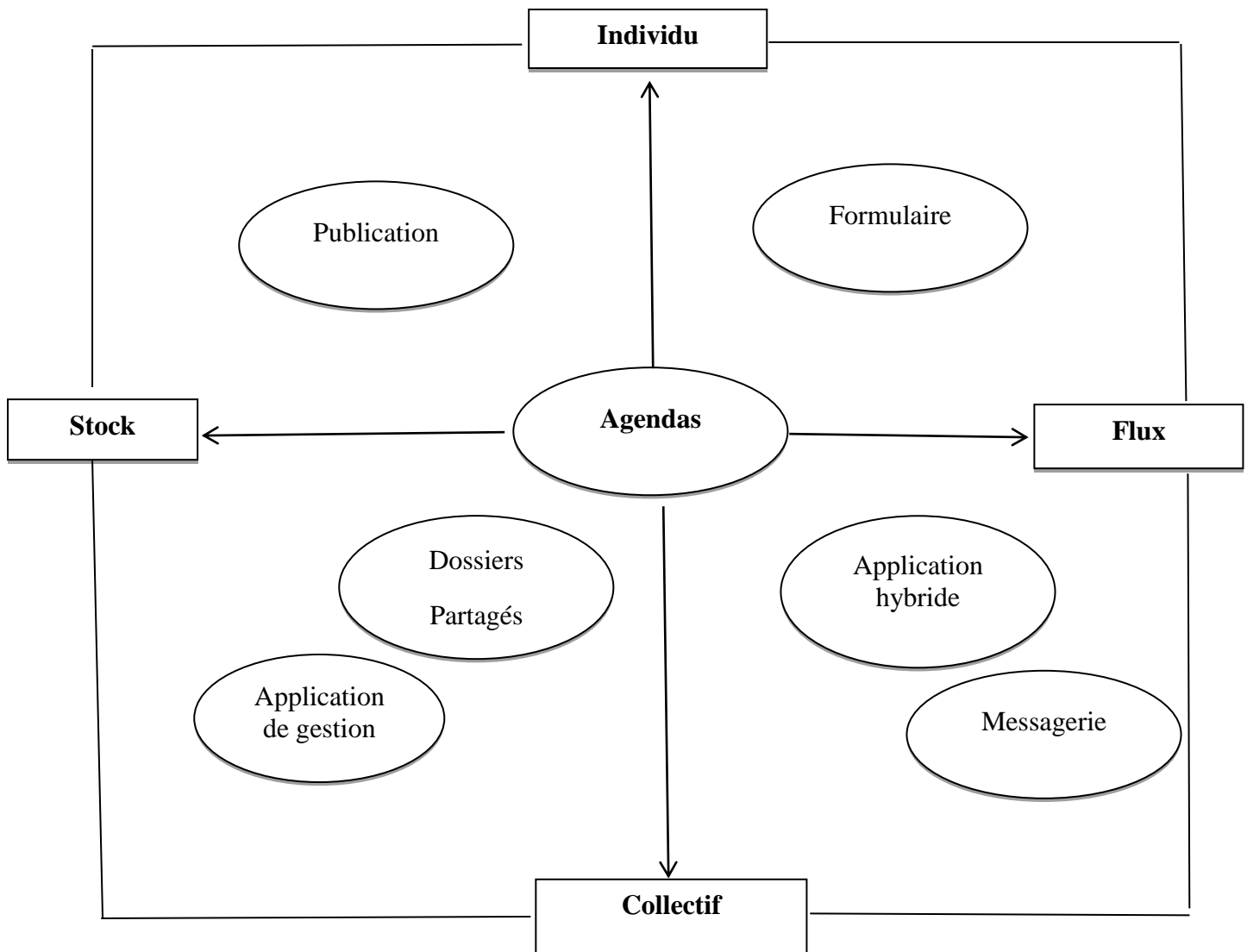
Le groupware aide à la communication et l'échange d'informations et des documents. Il facilite la coordination, la coopération, il doit impliquer une évolution de style de management en aidant le manager à maintenir un équilibre dynamique dans des contextes humains très complexe, et agit ainsi sur les hommes, la structure et la technologie. Ainsi le groupware a pour fonction:

- La réalisation des tâches communes et la facilité de l'échange des informations au sein d'un groupe.
- Aider à la synchronisation du travail et à la planification.
- Faciliter la communication, la coordination et le stockage des documents.

Figure N°05 : Les différentes utilisations du groupware

²¹Boulenouar.N.O, les nouveaux TIC : facteurs de différentiation dans support l'activité bancaire, mémoire de magister, école doctorat d'économie et de management, p. 10.

Chapitre I: Les technologies de l'information et de la communication: aperçu théorique



Source : Lekhal, A, « TIC et changement organisationnel », Mémoire de magister, faculté Sidi -Bel –Abbés, 2010/2011, p 57.

2.5. Le workflow

En tant que champ d'application, le workflow est défini comme, « une forme de travail impliquant un nombre limité de personnes devant accomplir, en un temps limité, des tâches articulées autour d'une procédure définie et ayant un objectif globale. Dans cette situation de travail, plusieurs personnes sont impliquées dans la réalisation d'une tâche collective mais interviennent à des étapes différentes du déroulement de la tâche et individuellement à partir du moment où elles exécutent leur part de travail »²². Les finalités principales d'un logiciel de workflow sont l'ordonnancement et le suivi des travaux au sein d'unités de travail selon des procédures et des règles préétablies. Ce type de logiciel prend en charge de

²²Reix, R, 5^e édition, page 210.

Chapitre I: Les technologies de l'information et de la communication: aperçu théorique

nombreuses tâches, en particulier il régule les enchaînements d'opérations, assure la circulation des dossiers à traiter sur les différents postes de travail, surveille les priorités de travaux, gère les délais, assure les synchronisations et déclenche les alertes.

Pour toutes ces actions, on établit des liens directs entre les logiciels de workflow et les documents électroniques. Ces derniers sont pris en charge par le logiciel de workflow qui, en fonction de règles définies, assure la distribution sur les postes de travail dans des corbeilles individuelles ou collectives. Et prend en charge l'ensemble des déplacements tout au long de la chaîne de travail. La mise en œuvre de solution de workflow conduit naturellement à une forte intégration du système de GED (gestion électronique de document) au système d'information de l'entreprise. En effet, pour faciliter l'exécution des travaux sur les postes de travail à l'arrivée des documents, on établit des enchaînements automatiques permettant l'accès direct aux applications informatiques, aux outils de production bureautique; en retour. On facilite la recherche de dossiers électroniques à partir des bases de données de gestion. On est ainsi conduit à définir et à réaliser des postes de travail sur lesquels les différents outils sont intégrés en fonction du métier de l'utilisateur; l'objectif recherché est l'efficacité de l'utilisateur et la banalisation de l'emploi des différentes techniques. GED (gestion électronique de document) en particulier²³.

Section 03 : Rôles, avantages et inconvénients des TIC dans l'entreprise

Les TIC constituent pour l'entreprise un patrimoine qu'il faut non seulement maintenir et gérer, mais aussi développer, pour bénéficier de ses avantages. Dans cette section nous allons montrer le rôle des TIC au sein de l'entreprise ainsi que leurs avantages et inconvénients.

3.1. Rôles des TIC dans l'entreprise

Certains travaux d'auteurs mettent l'accent sur l'idée que les TIC s'adaptent à de nombreuses formes organisationnelles. Leur introduction dans les organisations s'accompagne de changements organisationnels qui suivent deux logiques. Premièrement, les TIC permettent de contourner certaines contraintes organisationnelles et permettent donc aux organisations d'améliorer leur adaptation aux contraintes de leur environnement. Deuxièmement, les changements empruntent des trajectoires spécifiques découlant des

²³Poulet.L, Op cit, p 31.

Chapitre I: Les technologies de l'information et de la communication: aperçu théorique

particularités des processus d'appropriation, d'apprentissage et d'innovation. L'étude de ces évolutions et adaptations spécifiques conduit à mieux appréhender les propriétés et les potentialités des mutations organisationnelles associées aux TIC.

Elles ont pour référent l'existence d'un minimum de coopération dans l'activité professionnelle et met en évidence qu'il existe des règles et des structures qui visent à stabiliser le construit social et stratégique, qui met en jeu l'acteur et sa rationalité. Elles permettent à l'entreprise de développer la capacité de production, d'accès à l'information, d'adaptation et de mise en œuvre de l'information. L'accès à l'information et son développement efficace sont essentiels pour la performance et le succès de l'entreprise. Les TIC facilitent l'acquisition et le management des connaissances. Elles représentent une valeur organisationnelle pour l'entreprise, et ont un impact sur l'économie en agissant de trois manières :

- L'investissement dans les TIC permet l'intensification du capital d'où une augmentation de la productivité du travail,
- La production des biens et services des TIC est une forme de progrès technique qui rend le capital et le travail plus efficaces d'où une croissance de productivité multifactorielle dans le secteur des TIC.
- L'utilisation des TIC permet aux entreprises d'accroître leur productivité, par les gains d'efficience découlant de leur utilisation.

3.2. Les avantages et inconvénients des TIC dans l'entreprise

Avantages et inconvénients des TIC dans l'entreprise

A. Les avantages

L'investissement dans les TIC serait l'un des principaux moteurs de compétitivité des entreprises.

a. Sur le plan du système d'information

- Meilleure connaissance de l'environnement, réactivité plus forte face à cet environnement ;
- Amélioration de l'efficacité de la prise de décision permise par une veille stratégique plus performante.

b. Sur le plan organisationnel

Fonctionnement et organisation de l'entreprise gestion des ressources humaines:

Chapitre I: Les technologies de l'information et de la communication: aperçu théorique

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

c. Sur le plan commercial

- Baisse des couts et d'approvisionnement ;
- Développement des innovations en matière de service et réponse aux besoins des consommateurs ;
- Plus grande diffusion de l'image de marque de l'entreprise (entreprise innovante) ;
- Meilleure connaissance de la clientèle (gestion d'adresses).

d. Sur le plan professionnel

- Création de nouveaux emplois (entreprise et main-d'œuvre).

B. Les inconvénients

- Problèmes de stress lié à l'utilisation des TIC provenant souvent d'un manque de cohérence dans la conception de ces systèmes complexes ;
- Coût et frais du matériel, du logiciel, l'entretien et de la maintenance et du renouvellement ;
- Il est fréquent de voir apparaître un sur équipement par rapport aux besoins, et donc une sous-utilisation des logiciels ;
- Coût de la formation professionnelle du personnel, de sa résistance aux changements
- Coût entraîné par la modification des structures, par la réorganisation du travail, par la surabondance des informations ;
- Rentabilité difficilement quantifiable ou difficilement prévisible sur les nouveaux produits.
- Des problèmes se posent aussi en termes de sécurité et d'éthique aggravés par l'internalisation des réglementations : chantage, escroqueries...etc.
- Face à certains publics vulnérables notamment (enfants, personnes âgées).
- Les technologies de l'information et de la communication sont la source de plusieurs failles en matière de sécurité notamment en ce qui concerne le domaine de la vie privée.

Chapitre I: Les technologies de l'information et de la communication: aperçu théorique

Dans ce chapitre, nous avons traité les notions liées aux TIC ainsi que le système d'information et ses composants, puis nous avons abordé les TIC en évoquant ses caractéristiques et ses différents types. Dans un dernier temps, nous avons indiqué l'importance des TIC dans l'entreprise. Cela s'explique par le fait que les TIC facilitent la circulation de l'information et des documents, repoussent les barrières d'espace et de temps, facilitent la communication et la coordination et favorisent le travail coopératif.

Chapitre II : Le changement organisationnel : cadre théorique

Chapitre II : Le changement organisationnel : cadre 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.

Ce chapitre est réparti en trois sections. Dans la première section, nous présenterons le changement organisationnel ainsi que ses types et ses déterminants, puis dans la deuxième section, nous aborderons la résistance au changement ainsi que ses types et ses conséquences, enfin, dans la troisième, nous allons montrer l'impact des TIC sur le changement organisationnel

Section 01 : Notions générales sur le changement organisationnel

Dans cette section, nous nous intéresserons au concept de changement organisationnel: définition et évolution, typologie ainsi que les déterminants du changement.

1.1. Définition

Avant de définir la notion de changement organisationnel, nous devons d'abord définir le changement et puis le concept de changement organisationnel

1.1.1. Définition du changement

Le changement est « un processus de transformation des structures, des modes de gestion, des composantes physiques et humaines (c'est-à-dire des quatre composantes de l'organisation) et que sa perception génère un stress au niveau des individus »²⁴.

Le changement apparait comme « la solution à la gestion de toutes les évolutions qu'une entreprise doit intégrer pour survivre et se développer »²⁵.

Selon les travaux de GROUARD et MESTON, on peut définir quatre principes fondamentaux du changement :

- **Le principe de globalité** : le changement demande d'agir conjointement sur les composantes qui concrétisent l'entreprise et sur celles qui l'animent. Cela suppose d'avoir une vue globale sur le changement même s'il ne semble porter que sur une de ses parties.
- **Le principe de rupture** : le changement exige de déséquilibrer la situation existante et de maintenir l'instabilité durant tout le processus.

²⁴ Ann-Laure.B, Gestion du changement, gestion de projet : convergence - divergence. Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement, 2004.p. 21.

²⁵Autissier.D, Démurez.I.V, Alain.V, conduite du changement: concept clés, Dunod, Paris, 2010, p. 02.

Chapitre II : Le changement organisationnel : cadre théorique

- **Le principe d'universalité** : le changement requiert la participation de tous les salariés de l'entreprise.
- **Le principe d'indétermination** : le changement peut être guidé mais ne peut pas être parfaitement maîtrisé. C'est un phénomène chaotique qui ne suit pas la loi des causes à effets.

1.1.2. Le changement organisationnel

Le changement organisationnel « est comme une évolution, incertaine quant à son aboutissement, concernant un ou plusieurs aspects de l'organisation, souhaitée, formulée, et pilotée par la direction à la suite d'une analyse de la situation interne et externe, et qui se réalise par de nouvelles manières de faire et de nouvelles manières de coopérer, aboutissant ainsi à une modification du système de relations entre les acteurs »²⁶.

1.2. L'évolution de changement organisationnel

Demers.Ch²⁷ énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel (et stratégique). D'abord, celle qui suit la guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 80. Pour chacune, Demers décrit brièvement le contexte socioéconomique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite (voir tableau 2.1.synthèse de l'historique du changement).

²⁶ PAXAL.S, le changement organisationnel : quel accompagnement, mémoire de Master 2, Ingénierie et conseil en formation, Université de Rouen, septembre 2006, p. 16.

²⁷ DEMERS.Ch., De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, in Gestion, vol 24, No 3, 1999, pp. 131-139.

Chapitre II : Le changement organisationnel : cadre théorique

Tableau 2.1.Synthèse de l'évolution du changement

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
1. Fin de la 2ème guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	· Synonyme de progrès, · de développement organisationnel, · de croissance et d'adaptation	· Théorie de la croissance, · de cycle de vie, · de la contingence de développement organisationnel
2. Fin des années 70	Récession et décroissance: .Crise pétrolier 1973 .Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale	Processus discontinu et révolutionnaire. .l'événement dramatique, .Une crise dans la vie de l'organisation	Approche de l'écologie des populations. Approche configurationnelle Théories culturelle et cognitive Théorie de l'équilibre ponctué.
3. Fin des années 80 jusqu'à la période actuel	Crises de toute nature : .concurrence accrue .précarisation d'emplois	La seule chose prévisible. Une réalité quotidienne · Un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation · L'affaire de tous les membres de l'organisation	· Théories d'apprentissage théorie évolutionnistes. · Théories de la complexité (théorie chaos) Les approches constructivistes.

Source : Rym.Z ,Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions , mémoire de Master en Science de Gestion Université du Québec à Montréal, 2006.

• La première période : fin de la seconde guerre mondiale – « croissance et adaptation »

À cette époque, d'un côté, le changement est perçu comme un processus graduel de développement induit par la nature même de l'organisation, synonyme de progrès. De l'autre côté, l'organisation est vue comme un système en équilibre où l'accent est mis sur la structure et sur les systèmes formels. Il en découle plusieurs théories qui constituent les fondements du courant en changement organisationnel : théorie de la croissance, théorie du cycle de vie, théorie de la contingence et théorie du développement organisationnel. Nous pouvons résumer ces théories par une conception positive du changement organisationnel, associé au progrès, à la croissance et au développement des organisations au sein d'un processus de changement graduel et continu, dans le cadre d'une vision rationaliste et volontariste du changement. Nous pouvons ajouter que le changement organisationnel à cette époque est contrôlé par les dirigeants pour tout ce qui attrait aux structures, aux systèmes et aux stratégies qui changent.

• La seconde période : années 70 – « mort et transformation »

C'est l'ère de l'économie et de la loi du marché, ce qui donne lieu aux premières privatisations de sociétés d'État et aux premières restructurations des appareils gouvernementaux dans une logique de réduction des coûts et d'augmentation de la compétitivité. Cette période amène à la création de nouvelles théories telles que l'écologie des populations, l'approche configurationnelle, les théories culturelle et cognitive ainsi que

Chapitre II : Le changement organisationnel : cadre théorique

l'équilibre ponctué. Ces nouveaux courants de pensée permettent l'émergence d'une conception dramatique et plutôt négative du changement, qui s'associe dès lors à la crise ou à la mort organisationnelle. Le processus de changement devient radical et discontinu. La vision dominante de cette époque est rationaliste et volontariste. Les dirigeants s'érigent en tant que visionnaires, capables de concevoir une nouvelle architecture organisationnelle et de la réaliser grâce à une vision plus étendue des outils de changements disponibles. La restructuration et la réorientation se fait de manière stratégique.

•Troisième période : années 80 – « apprentissage et évolution »

Durant cette période, le changement est vu comme un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. Il n'est pas question de s'adapter seulement à son environnement ou de réagir à une situation de crise, mais d'inventer le futur grâce à l'innovation qui permet le renouvellement organisationnel. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation, ces derniers deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation. Cette nouvelle ère dans le changement organisationnel fait place à des théories telles que celle de l'apprentissage, des théories évolutionnistes, de la complexité, du chaos et la théorie structuractionniste. Ainsi, la recherche actuelle est caractérisée par sa conception intégrative du changement organisationnel. Peu importe que le changement soit incrémental ou radical, il est toujours considéré dans la longue durée, dans le contexte de l'évolution organisationnelle, conçu à la fois comme délibéré et émergent. L'image véhiculée est celle d'un système qui balance entre l'inertie et le chaos. Les gestionnaires y sont des acteurs parmi d'autres qui tous, chacun selon ses projets, ses capacités et ses ressources, contribuent à la fois à la stabilité et au changement organisationnelle. La dynamique du changement organisationnel se fait alors de manière spécifique à chaque entreprise, compte tenu de son histoire, de sa culture et des individus qui la composent.

1.3. Typologie du changement organisationnel

Il existe plusieurs sortes de changement, ils peuvent être brefs ou profonds, rapides ou violents, consensuels ou imposés. Grouard et Meston donnent deux types de changements, ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis.

1.3.1. Le changement provoqué (changement choisi, souhaité, volontaire)

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

Chapitre II : Le changement organisationnel : cadre théorique

satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci »²⁸.

1.3.2. 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. Pour réussir ce mode de changement, il faut prendre l'objectivité de l'état d'urgence en termes de constats mais aussi de conséquences. Aussi, le projet de changement doit être porté par des personnes à haute légitimité²⁹. Son caractère imposé nécessite que ceux qui l'imposent jouissent d'une reconnaissance et d'une légitimité. 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.

1.3.3. Le changement radical

On peut définir le changement radical comme étant un changement dans le système des valeurs de base d'une entreprise. 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.

1.3.4. Le changement planifié et le changement spontané

Le changement planifié est celui qui vise à des objectifs précis pour ce qui est de son contenu, bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints. Ils sous-tendent un projet explicite, des intentions formulées, des objectifs à atteindre, tandis que, dans le cas du changement

²⁸Rim.Z, op. cit, p. 23.

²⁹DAutissier.D, Bensebaa.F., Moutot. J.-M, Les stratégies de changement, DUNOD Mai 2012, p.158.

Chapitre II : Le changement organisationnel : cadre théorique

spontané, ces éléments sont absents la plupart du temps³⁰. Un projet planifié met tout en œuvre pour la réalisation d'une finalité qui ne peut être appréhendée par une seule action, mais par un ensemble d'actions pouvant constituer tant de projets, très ciblés et limités dans le temps, c'est en quelque sorte, le principe des « petits pas cibles »³¹.

1.3.5. L'apprentissage et l'évolution

Demers met l'accent sur le fait que le changement que nous vivons est celui de l'apprentissage et de l'évolution. Elle considère que le changement n'est plus un événement rare et bouleversant mais une réalité quotidienne. Il n'est plus l'affaire du dirigeant du sommet, mais au contraire, l'affaire de tous les membres de l'organisation. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation et des intéressés qui ne sont plus considérés comme utilisant surtout leur marge de manœuvre pour résister au changement décrété par la direction. Ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utiles pour l'organisation. En même temps, les dirigeants deviennent des agents de changement parmi d'autres. Ils ont certes plus de pouvoir que les autres, cependant, leur pouvoir leur sert davantage à faciliter le changement plutôt qu'à le contrôler³².

1.4. Les déterminants et les raisons du changement organisationnel

Les raisons de mettre en application des modifications organisationnelles reposent sur l'amélioration du fonctionnement, une meilleure réponse aux demandes des clients et fournisseurs, et une meilleure utilisation des investissements immatériels et des nouvelles technologies dans un environnement de plus en plus changeant.

1.4.1. Le changement organisationnel et la spécificité sectorielle

Plusieurs secteurs sont concernés par les changements organisationnels. Les entreprises manufacturières ont introduit des nouvelles pratiques et approches de production grâce au développement des ordinateurs, des machines contrôlés numériquement et des robots surtout dans les industries mécaniques, métallurgiques et de l'équipement électrique et électronique. Quelques industries axées sur la fabrication de produits légers, telles que l'industrie alimentaire, des textiles et des produits de papier, semblent avoir été moins affectées par les changements organisationnels. Les secteurs tels que les textiles et

³⁰Autissier.D, op cit, p.120.

³¹ « petits pas cibles » : une action est réalisée et ses résultats sont stabilisés par des pratiques innovantes, qui sont à leur tour pérennisées et ainsi de suite, dans une logique d'amélioration continue

³² RIM.Z, idem, p23.

Chapitre II : Le changement organisationnel : cadre théorique

l'habillement se sont concentrés sur l'amélioration de la distribution et les systèmes "juste à temps"³³.

1.4.2. Le changement organisationnel et la taille de l'entreprise

Le type de changement organisationnel dépend de la taille des entreprises. Dans la plupart des secteurs, les PME sont moins susceptibles d'entreprendre des changements organisationnels que les grandes entreprises, en partie en raison du manque de ressources et du gap informationnel. Selon l'OCDE (2002), les entreprises canadiennes de plus de 200 salariés ont deux fois plus de chance d'introduire de nouveaux procédés de production et de travail que les petites entreprises.

Dans les pays nordiques, la part des petites entreprises (employant moins de 50 salariés) ayant adopté une organisation souple était 50% moins élevée que celle des grandes entreprises. Les grandes entreprises canadiennes ont plus entrepris des programmes de formation et de développement des compétences, afin de développer la participation dans la prise de décision, que les PME. Le taux de formation du personnel s'est également avéré être lié à la taille de l'entreprise, avec presque 50 % du personnel recevant la formation dans les grandes entreprises contre environ 26 % dans les petites entreprises. Les plus grandes entreprises canadiennes ont également enregistré des investissements plus élevés dans la gestion des ressources humaines, la réduction des coûts et les stratégies d'amélioration de la qualité (OCDE, 2002). En France, les grandes entreprises ont été plus actives dans les programmes de GQT (Gestion de la Qualité Totale), de certification et d'accréditation des normes ISO (International Standard Organization). Par contre les profits tirés de ces différents changements organisationnels seront plus élevés dans les PME que dans les grandes entreprises.

Un certain nombre de facteurs influencent les décisions des petites entreprises pour investir dans le changement organisationnel. La rentabilité et les pressions concurrentielles jouent un rôle important. En France, les actionnaires ont joué un grand rôle dans les décisions de réorganisation des grandes entreprises alors que l'environnement réglementaire et

³³ "Juste à temps", 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

Chapitre II : Le changement organisationnel : cadre théorique

l'influence des fournisseurs et des sous-traitants étaient les facteurs importants du changement dans les PME³⁴.

1.4.3. Le rôle des pouvoirs publics dans le changement organisationnel

Le changement organisationnel risque de ne pas donner les résultats escomptés s'il ne s'accompagne pas d'une plus grande participation du personnel et d'une décentralisation de la gestion. Les pouvoirs publics doivent veiller à mettre en place des conditions propices aux relations employés /direction et à l'adoption de pratiques de travail flexibles, notamment en ce qui concerne le travail à temps partiel et la rémunération à base de primes. Il faut élaborer des stratégies pour s'assurer le concours des syndicats, qui doivent être des partenaires dans la mise en œuvre de nouvelles pratiques de travail.

Les pouvoirs publics peuvent également prendre des mesures pour informer les entreprises et favoriser la formation de l'encadrement pour la mise en œuvre du changement organisationnel. Les réglementations du marché du travail ne devraient pas entraver le changement organisationnel. Des règles appropriées, concernant la souplesse des tâches de travail, les horaires de travail, la restructuration, etc., sont nécessaires afin de sauvegarder les intérêts des entreprises et des employés. Les mesures de soulagement des restrictions à la mobilité de la main-d'œuvre, géographiquement et professionnellement, peuvent permettre de réparer des déséquilibres de qualifications et réduire les coûts liés au changement structurel. Les syndicats peuvent avoir une influence importante sur les modifications organisationnelles au sein des entreprises. Ils ont le pouvoir de convaincre les employés à participer à la mise en place des nouvelles approches (OCDE 2001).

Section 02 : La résistance au changement

Dans cette section, nous aborderons en principe le concept de résistance au changement : définition et typologie, conséquences et attitude à adoptées à l'égard de la résistance au changement.

³⁴ KOSSAÏ.M, les technologies de l'information et des communications (tic), le capital humain, le changement organisationnel et la performance des pme manufacturiers, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, p. 110.

2.1. Définition des résistances au changement

Le phénomène de la résistance aux changements est à l'origine de l'échec de nombreux projets de changement. Ce phénomène n'est pas toujours un processus de blocage des changements mais il constitue aussi, pour les employés (victimes du changement), un moyen de réduire leurs frustrations en les exprimant et en les faisant sortir à la surface. C'est donc sur ces normes et valeurs qu'il faut agir si l'on souhaite obtenir des changements. 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 changement »³⁵.

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.

2.2. Typologie de la résistance au changement

Il existe deux types de résistance : les résistances collectives et les résistances individuelles.

2.2.1. 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. 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.

³⁵Collerette.P et al, Le changement organisationnel: Théorie et pratique, Presse de l'Université du Québec 1997. P. 173.

Chapitre II : Le changement organisationnel : cadre théorique

➤ Les idées préconçues

Enfin, les idées préconçues sont un mélange de 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.

2.2.2. 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.

2.3. Les conséquences de la résistance au changement

Les effets de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour une organisation³⁶.

³⁶HAFSI.T et DEMERS.Ch, Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations. Montréal , 1997, ED. Transcontinental, P. 322.

Chapitre II : Le changement organisationnel : cadre théorique

- Les résistances peuvent faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire ;
- La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement ;
- La résistance peut faire en sorte que le changement soit mi- succès ou un échec ;
- La résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité ;
- Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se durcisse ;
- Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle « gagnant/perdant » ;
- Pour sa part, le destinataire « résistant » éprouve du stress ;
- Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur ;
- L'absentéisme des acteurs s'accroît ainsi que les accidents de travail ;
- le niveau d'engagement affectif au travail diminue, cela peut mener vers l'épuisement ou la dépression.

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

2.4. Les attitudes à adopter à l'égard de la résistance au changement

Il ne saurait être question de prétendre qu'il existe des moyens qui permettent d'éliminer la résistance. L'agent qui fait face à des résistances, doit se référer à son diagnostic et à l'explication qu'il peut formuler maintenant au sujet de ces résistances, pour décider de l'attitude à adopter. La gamme des choix est large et dépend de l'analyse qui est faite de la situation. Elle peut aller du respect intégral des résistances, ce qui signifie les retraits purs et simple du projet de changement jusqu'à l'ignorance totale une série d'actions plus au moins radicales.³⁷

Pour diminuer les résistances au changement, et encore une fois selon l'analyse qui aura été faite de la situation, on pourra³⁸ :

- Ecouter les expressions de résistance (parfois les encourager) et manifester de l'empathie ;

³⁷Collerette.P, Perron.R , le changement organisationnel théorie et pratique, presses de l'Université du Québec, 2002, p. 110.

³⁸Collerette.P, Idem, p. 110.

Chapitre II : Le changement organisationnel : cadre théorique

- Soumettre le projet aux intéressés pour :
 - a. Profiter de leur contribution ;
 - b. Leur permettre de s'en approprier ;
 - d. Leur permettre de l'adapter à leur situation
- Adapter la durée de l'introduction aux besoins et capacité des destinataires (plus lentement ou plus vite, selon le cas) ;
- Mettre en place les moyens nécessaires pour faciliter la mise en œuvre du changement ;
- Adapter le mode d'introduction et la nature du changement à la culture de l'organisation ;
- Mettre en relief les avantages du changement, sans occulter les difficultés ou les lacunes ;
- Réduire dans la mesure du possible la part d'inconnu ;
- Réduire dans la mesure du possible les sources d'insécurité ;
- Inspirer confiance aux destinataires, autant à l'image l'agent qui a la qualité du projet.

Section 03 : L'impact des TIC sur le changement organisationnel

Dans cette section, nous aborderons l'impact des TIC sur le changement organisationnel auquel on peut identifier six canaux de transmission complémentaires et interreliés : l'effet multiplicateur dû à l'investissement en TIC ; l'effet «déflateur» de maîtrise de l'inflation suite à la baisse des prix dans ce secteur et qui se répercute dans les autres secteurs ; l'effet de substitution capital/travail traduisant une amélioration du rendement du travail ; l'effet « qualité » traduisant les conséquences de l'amélioration des caractéristiques des TIC sur la production de biens et services ; l'effet « productivité globale des facteurs » reflétant l'accélération de la productivité suite à l'investissement en TIC ; enfin, l'effet

« spillovers » qui désigne les externalités technologiques dans l'économie et l'augmentation du niveau de l'innovation dans les autres secteurs.

3.1. Les effets multiplicateurs

Les outputs du secteur des TIC sont acquis par les entreprises comme des biens d'investissements et/ou comme des biens de consommation intermédiaire mais également comme des biens de consommation finale par les ménages. La forte croissance des équipements de la part des

Chapitre II : Le changement organisationnel : cadre théorique

entreprises et des consommateurs en biens dérivés des TIC s'est traduite par une augmentation de la croissance économique globale³⁹.

3.2. L'effet déflateur

Le second effet concerne l'impact de la baisse des prix propre aux TIC en général, et des prix des ordinateurs en particulier, sur le reste de l'économie. En effet, la baisse continue des prix dans le secteur des TIC, la baisse des prix des microprocesseurs est la plus importante, elle a conduit les entreprises à accroître considérablement leur investissement dans ce domaine. Ces baisses de prix de composants se répercutent sur l'accroissement des capacités de production. La baisse continue des prix dans le secteur des TIC est allée de pair avec l'accroissement considérable de l'investissement des entreprises en TIC⁴⁰.

3.3. L'effet de substitution du capital au travail

Ce dernier désigne l'augmentation relative de la part du capital comparativement au travail dans l'usage des inputs, où les TIC sont envisagées comme des technologies biaisées. Elles conduisent à favoriser le capital par rapport au travail et le travail qualifié par rapport au travail non qualifié. Il concerne les effets de substitution entre capital et travail suite à un investissement en TIC. Le faible niveau des investissements en TIC réalisés dans les différents secteurs de l'économie ne permet pas la manifestation de tels effets de manière sensible, notamment en présence d'un chômage important.

3.4. L'effet qualité

Les technologies de l'information peuvent être associées à des augmentations touchant les composantes intangibles des outputs notamment la variété des biens et services. Elles augmenteraient la qualité et favoriseraient la différenciation des produits. Ces bénéfices permettraient d'améliorer l'effet d'utilité pour les consommateurs sans pour autant modifier ni le prix ni la quantité de produits incorporant des TIC. Ces bénéfices permettraient d'améliorer l'effet d'utilité pour les consommateurs sans pour autant modifier ni le prix ni la quantité de produits incorporant des TIC. Toutefois, l'effet qualité reste dépendant de l'état de la diffusion et de l'équipement en TIC des secteurs. En investissant dans les technologies de l'information et de la communication cela peut conduire les

³⁹ BEN YUCEF.A, TIC et croissance économique : la diversité des facteurs numériques, Enseignements tirés des pays du sud et de l'est de la méditerranée, thèse de doctorat, Université Paris sud, 2004, P. 10.

⁴⁰BEN YUCEF.A, Op.cit, P. 11.

Chapitre II : Le changement organisationnel : cadre théorique

entreprises ou les administrations à améliorer leur mode de transactions en termes de facilité, de disponibilité, de gain de temps...etc. De manière simultanée, on constate que les TIC créent de nouveaux besoins et donc de nouvelles opportunités d'affaires.

3.5. L'effet productivité globale des facteurs

De nature générique, les externalités liées aux TIC se sont largement diffusées dans l'ensemble de l'économie. Cette diffusion permettrait ainsi d'accroître l'efficacité productive et le rythme du progrès technique. Cet effet participe au rôle des TIC dans une modification substantiel du progrès technique et d'innovation dans l'ensemble des secteurs.

3.6. L'effet synthétique des externalités technologiques

Les effets de « Spillovers » désignent l'ensemble des effets d'entraînement induit par les innovations TIC sur le reste de l'économie. La complicité des interactions entre les secteurs des TIC et les secteurs économiques (santé, aéronautique, automobile, banque, habitat, environnement...etc.), ont pour effet de nombreuses innovations incrémentales et radicales. L'amélioration des performances liée aux ordinateurs et aux TIC globalement a permis, la révolution biotechnologique, le couplage entre comptabilité générale et comptabilité analytique, le traitement en temps réel des carnets de commande et plus généralement les mutations des systèmes d'information⁴¹.

⁴¹BEN YUCEF.A, OP.cit, P 13-14

Chapitre II : Le changement organisationnel : cadre théorique

Au terme de ce chapitre, nous avons présenté les différents concepts de bases traitant du changement organisationnel, on évoquant ses types et ses déterminants, puis nous avons abordé la notion de la résistance au changement. Dans un dernier temps nous avons montré l'impact des technologies de l'information et de la communication sur le changement organisationnel.

Malgré la difficulté de mesurer le changement, les TIC ne sont pas devenues non seulement un support mais aussi un facteur important de changement organisationnel et, de la, de l'efficacité des organisations.

Chapitre III: L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise Frigo Stock

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

Chapitre III: L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise Frigo Stock

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 Frigo Stock. Pour y parvenir, nous avons structuré ce chapitre autour de trois sections. Dans la première section, nous présenterons l'organisme accueil, puis dans la deuxième section, nous expliquerons la démarche méthodologique et contexte de l'étude empirique, et enfin nous présenterons l'analyse et l'interprétation de données recueillies par notre enquête.

Section 1 : Présentation de l'Organisme d'accueil

Dans cette section nous aborderons la présentation de la SARL Frigo Stock et ces différentes activités, ainsi que la méthodologie enfin nous présenterons l'analyse et l'interprétation de données recueillies par notre enquête de recherche utilisée pour réaliser notre enquête de terrain.

1.1.Historique

En 1983, la société algérienne des transits et magasins généraux sonat MAG, n'avait en sa possession que, 05 entrepôts frigorifique répartie sur tout le territoire national, ce qui était jusqu'à la insuffisant pour le besoin de pays

L'unité de Bejaia se situe géographiquement en plein vallée de la Soummam, dans la daïra de Timezrit et plus exactement dans l'emplacement d'**Idaraken** c'est une région très stratégique pour l'unité, étant donné quelle est la plus proche du port de Bejaia et de la gare ferroviaire, ce qui lui facilite les opérations d'import- export et de transport en générale.

Pour élargir la chaine de froide en Algérie et pour répondre à ses besoin d'entreposage et conditionnement, la SONATMAG lance un projet de réalisation d'un certain nombre d'entrepôt frigorifique dans celui de Bejaia ces derniers ont réuni sous le nom d'ENAFROID et dont de siège de la direction générale est à Alger

Les sociétés étranger qui ont contribué à la réalisation des entrepôts frigorifique sont un nombre de deux : la société japonaise TOKAI COITD et la société suédoise ALPHA LA VALLE.

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

L'entrepôt frigorifique de Bejaia a été réalisé par la société japonaise vers l'année 1985 et ce n'est qu'en août de la même année que son exploitation a démarré, il occupe une superficie de 56.250M²

Elle est restructurée en MAG SOUMMAM après sa dissolution en avril /1997. Avec un capital social de 17 000 000 DA, ces principaux collaborateurs restent le secteur privé, ainsi le MDN (ministre de la défense nationale), et ses portes sont ouvertes à tout ce qui inspire confiance aux technologies modernes et au savoir-faire de ceux qui les maîtrisent.

1.2. Présentation de l'entreprise

La SARL FRIGO STOCK est située à Timezrit sur l'axe routier Bejaia /Alger est une société privée créée par acte notarié le 04/juin/2017 au capital social de 22.200.000 DA, qui s'étend sur une superficie de 56.250M² dont 8.491.56M² bâties et 47.758.44.M² non bâties, elle est issue de la cession de « EURL MAG-SOUMMAM » faisant partie d'EPE/SPA société de transformation et de conditionnement de viande par abréviation SOTRACOV dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques économiques. Elle jouit d'une implantation lui conférant une position favorable et stratégique en matière de transit de produits alimentaires d'importation, située à 35 KM soit à 40 mn de port de Bejaia doté d'un terminal à conteneurs et à 60KM de l'autoroute Est/Ouest à proximité de grands centres urbains et de wilayas à fortes populations : Bouira, Borj Bou Arreridj, Sétif, Msila, Jijel, Batna, Constantine.

La SARL FRIGO STOCK constitue une zone de tampon de stockage et de régulation pour les importateurs et/ou les distributeurs de ces régions à partir de Bejaia.

La SARL FRIGO STOCK active dans le créneau de l'industrie alimentaire en générale.

Ces activités principales sont :

- L'entreposage frigorifique sous froid négatif et positif.
- Le transport frigorifique
- Découpe et le conditionnement
- Importation et commercialisation des produits alimentaires tels que (Graisse végétale, pulpes et concentrés d'orange congelés et aseptiques).

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

1.3. Outils de production

1.3.1. Moyens matériels et stockage

A. Entrepôt frigorifique

De 30.000M² comprenant 12 chambre froide positive et négative répartie comme suit : 2=1.500M³, 9=3.000M³ et une chambre de pré réfrigération.

B. Tunnels et congélation rapide

D'une capacité de traitement de 20 tonnes jour pouvant atteindre une température de -55° C.

C. Salle de décongélation

D'une capacité de traitement de 20 tonnes/jour permettant la décongélation de produit sans perte de la qualité organoleptique du produit, tout en réduisant la perte de masse.

D. Chambre de pré réfrigération

Ce traitement évite les chocs thermique qui peuvent être à l' origine de la détérioration des produits .capacité de traitement de 250 tonnes /jour.

E. La découpe et le conditionnement

Cette activité consiste en un redimensionnement du produit et son conditionnement dans un emballage adéquat (sous film étirable, barquette et autre ...) à ce titre la société dispose de :

- Chaîne de découpe munie de scie alimentaire
- Emballeuse (barquette sous film étirable) et conditionnement sous vide.
- Saucisse usée industrielles capacité de traitement entre 05 et 10 tonnes en fonction de produit et de traitement.

F. Laboratoire contrôle de qualité

Afin de préserver la santé de consommateur, la société a met en place un laboratoire d'analyse microbiologique physicochimique permettant le suivi de produit lors de son entreposage.

G. Le transport frigorifique

Pour assurer la chaîne du froid, la société compte étoffer la flotte frigorifique déjà existante par acquisition de deux camions frigorifique.

H. Moyens de manutention

Pour mener à bien les opérations de manutention pendant le chargement et le déchargement des produits la société dispose de 05 chariots électriques.

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

1.3.2. Moyens humains

La société FRIGO STOCK emploie 50 employés dont 8 cadres réparties dans les différents services

A. Service technique, hygiène et sécurité

a) Section technique

- Maintenance et récupération des installations frigorifiques.
- Gestion du magasin de pièces de rechanges.

b) Section sécurité

Sa mission principale est :

- Veiller à la vérification systématique des personnes entrantes à l'unité.
- Fouiller toutes personnes suspectes et objet transporté.
- Vérifier quotidiennement les moyens de secours fixes et mobiles.
- prendre en charge la préservation des biens matériels et humains de l'unité en matière hygiène et sécurité.
- Veille aussi à sensibiliser les travailleurs dans le domaine hygiène en termes de sécurité.

B. Service comptabilité et finance

Il assure le contrôle et application des systèmes et procédures comptables et tous les flux financiers de l'entreprise (gestion de la trésorerie et écriture comptables). Comme il assure :

- La vérification des documents signataires avec le directeur « paie, cheque, mouvement de trésorerie ».
- Il s'occupe de toute la finalité.
- Répartition des tâches pour tous les services « établissement de rapport mensuel, trimestriel et semestriel d'activité.

C. Service commercial

Ce service a comme tâche d'établir les contrats avec les clients, la facturation, le suivi des créances, bilans de facturation et recouvrement mensuel, trimestriel, semestriel.

Il détermine les prix de vente des produits, il fait prospection des fournisseurs et client éventuel de l'entreprise, veille à la réalisation des objectifs en terme de commercialisation et d'entreposage et établir le contacte des marché avec les clients et fournisseur de produit Agro-alimentaire.

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

D. Service du personnel

Il a pour mission le suivi et la vérification de volume ressource humain suivi de carrier de personnel, des documents administratifs et mouvements personnels et procède au contrôle et application des systèmes et procédures comptables (gestion de la trésorerie et écriture comptable).ce service contiennes les chefs de service personnel et un ensemble des informaticiens (service informatique).

a). Le chef de service personnel

Il doit :

- Assurer la gestion administrative de personnel.
- Cordonner, superviser et contrôler toutes les variables de la paie.
- Traiter les affaires de litiges sociaux et relation de travail collectif et individuel.
- Établir des situation et bilans périodiques.
- S'assurer de l'application des textes législatifs et des dispositions règlementaire régissant les activités de personnel.

b). Le service informatique

Sa mission est :

- Collecter, vérifier et analyser les informations de gestion du District.
- Elaborer les tableaux de bord et rapports d'activité du District.
- Assurer l'installation et l'exploitation et la sauvegarde des logiciels de gestion et données afférentes
- Prêter assistance aux structures en matière d'exploitation des applications informatiques opérationnelles.
- Gérer les systèmes et réseaux du District.

E. Service de production

Ce service a été récemment ajouté par la fondation pour étendre ses service à grande échelle et cherche à commencer à fournir ses services en juillet prochain ce projet s'apprête de lancer la production des fritte et purées surgelées

1.4. Mission et objectif de l'unité

La SARL FRIGO STOCK a comme mission principale, d'adopter les méthodes de stockage par réfrigération et congélation de différentes denrées alimentaires et d'offrir une assurance qualité pour ses clients.

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

Par ailleurs, comme prestation de service, elle procède au conditionnement, congélation décongélation et découpe des produits qui en nécessitent.

L'objectif primordial de cette entreprise est de couvrir le secteur agricole dans la région, d'une part en matière de froid et d'autre part arriver à prolonger la durée de conservation des produits alimentaires réputés périssable ; ainsi elle offre un contrôle du marché algérien en matière de qualité et de prix.

Avec l'ouverture des marchés algérien à l'union européenne et à l'organisation mondiale du commerce et la levée de certaines barrières, l'importance de différents denrées alimentaires et en particulier les viandes congelées est en croissance continue ; ce fait de La SARL FRIGO STOCK le carrefour des deux marchés.

L'un des objectifs de La SARL FRIGO STOCK est d'atteindre un niveau concurrentiel qui répond aux normes internationales en matière de gestion, structuration et formation pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Section 02 : Démarche méthodologique et contexte de l'étude empirique

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 Frigo Stock. Pour parvenir à apporter des éléments de réponse à cette problématique, nous avons réalisé 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 Excel.

2.2 Caractéristiques 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 figure N°3.1.), et dont l'expérience professionnelle s'étale de 0 à 20 ans (voir le tableau 3.2.). Le questionnaire est structuré en huit axes (voir annexe 01), composé de 28 questions parmi lesquelles on trouve des questions ouvertes, fermées et semi-ouvertes.

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

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 à toutes les catégories des salariés du groupe Frigo Stock. Le contenu du questionnaire que nous avons soumis aux personnes interrogées est précis et sans ambiguïté ni confusions. Le questionnaire est adressé à 45 personnes, mais nous n'avons pu collecter que 36 réponses fiables.

Section 3 : Présentation, analyse et interprétation des données

3.1. Informations préliminaires

1. Catégorie socioprofessionnelle et expérience professionnelle

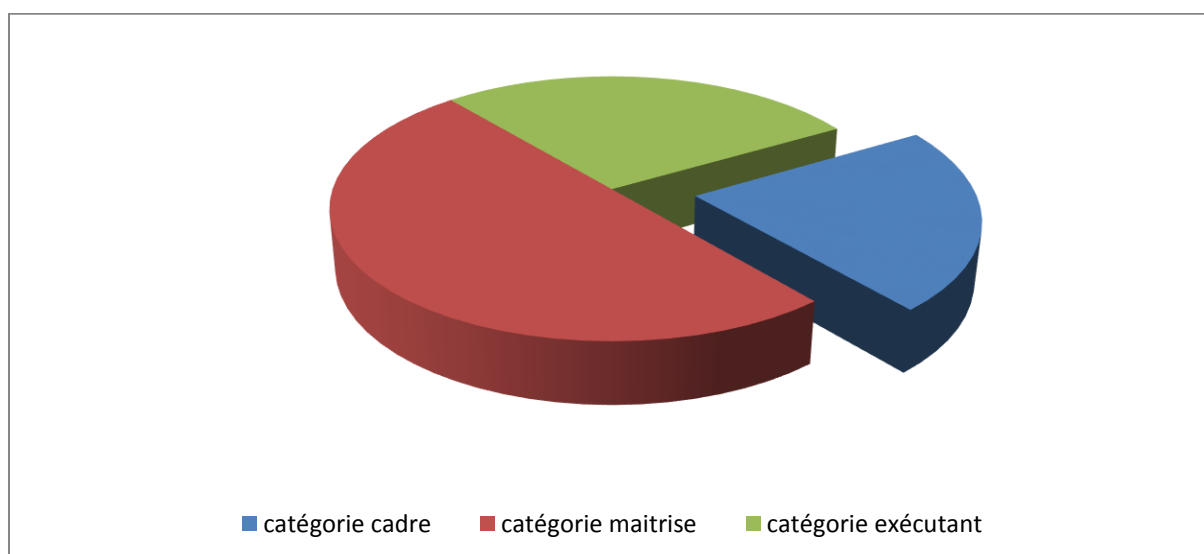
La répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle et expérience professionnelle est indiquée respectivement dans le tableau 3.1 et 3.2.

Tableau N° 3.1. Distribution de notre échantillon par catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	Fréq.
catégorie cadre	8	22,22%
catégorie maîtrise	18	50,00%
catégorie exécutant	10	27,78%
TOTAL OBS.	36	100%

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

Figure N° 3.1. Distribution de notre échantillon par catégorie socioprofessionnelle



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

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

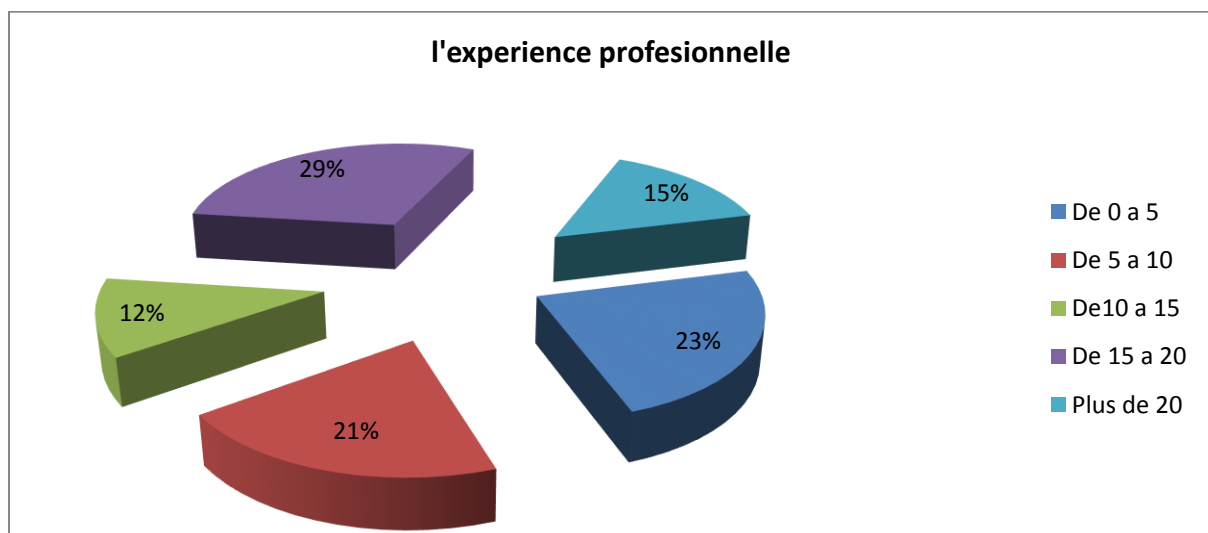
Nous constatons à travers le tableau 3.1 que la moitié (soit 50%) des éléments composant notre échantillon sont des agents de maîtrise, et 22,22% sont des cadres et 27,78% sont des agents d'exécution.

Tableau N°3.2. Distribution de notre échantillon par L'expérience professionnelle

Expérience professionnelle	Effectif	Fréq
De 0 à 5	8	22,22%
De 5 à 10	7	19,44%
De 10 à 15	4	11,11%
De 15 à 20	10	27,78%
Plus de 20 ans	7	19,44%
TOTAL	36	100%

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

Figure N°3.2. Distribution de notre échantillon par L'expérience professionnelle



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

Nous remarquons à travers le tableau 3.2 que près de 42% des personnes interrogées justifient d'une expérience qui varie de 0 à 10 ans, et un peu plus de 40 % entre 10 et 20 ans et un taux de 19,44 d'une expérience de plus de 20 ans.

3.2.L'information, La communication et les technologies employées par l'entreprise Frigo Stock

1. Le mode de circulation de l'information au sein de Frigo Stock

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

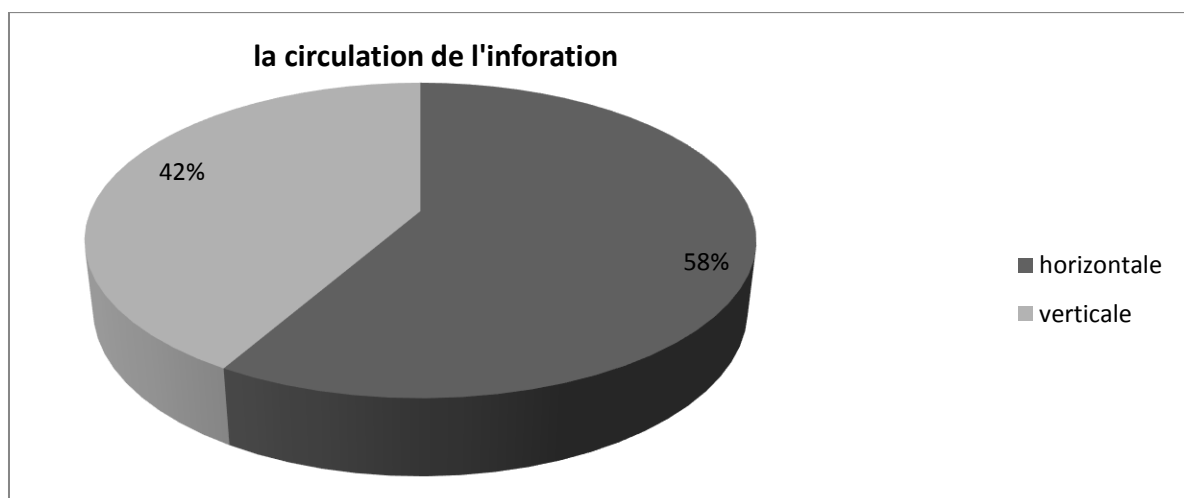
Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

Tableau N° 3.3. La circulation de l'information au sein de l'entreprise Frigo stock

Selon vous la circulation de l'info est-elle :	Effectif	Fréq.
Horizontale	21	58,33%
Verticale	15	41,67%
Totale OBS	36	100%

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

Figure N° 3.3. La circulation de l'information au sein de l'entreprise Frigo stock



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

Dans le tableau 3.3, nous constatons que près de 58% des personnes interrogées affirment que le mode de communication des informations au sein de l'entreprise est horizontale et près de 41% affirment le contraire. Cela est expliqué par le fait que l'entreprise Frigo Stock communique ses informations et recommandations à la fois horizontalement (entre les services) et verticalement (entre les différents niveaux hiérarchiques).

2. Les outils utilisés pour communiquer avec le responsable au sein de la SARL Frigo Stock

Nous avons indiqué quelque outil par lesquelles les employés communiquent avec les responsables. Les résultats obtenus sont dans le tableau 3.4.

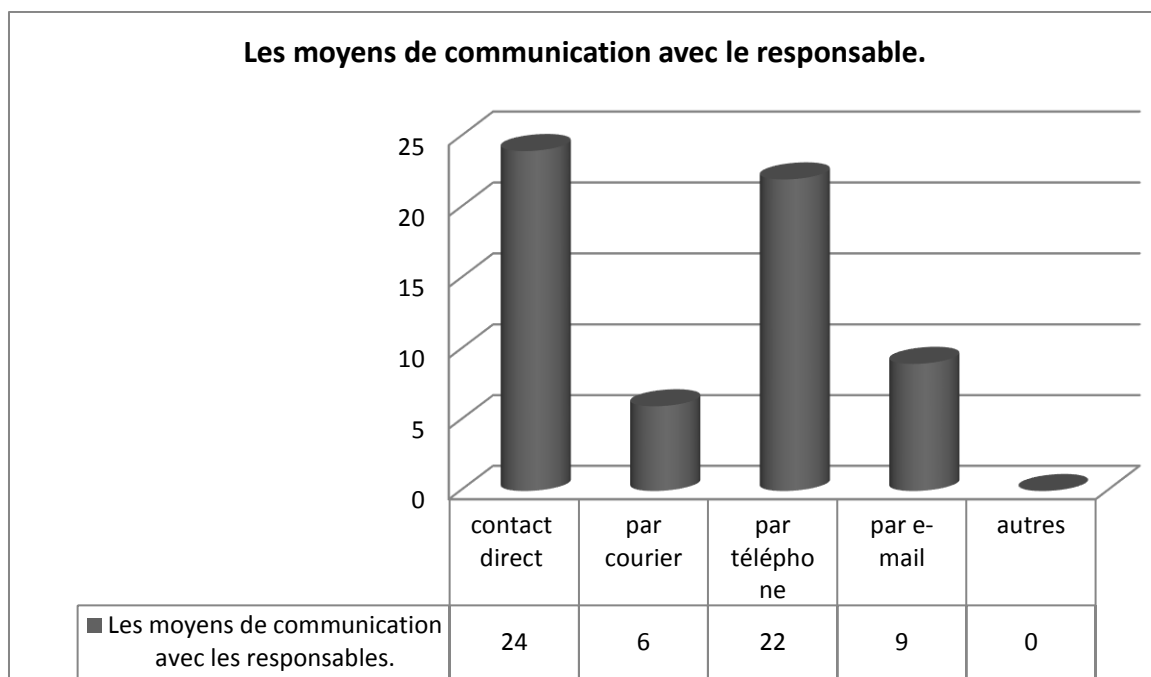
Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

Tableau N° 3.4. Les moyens de communication avec le responsable

Les moyens de communication avec le responsable.	Effectif	Fréq.
Contact direct	24	42,10%
Par courrier	6	10,52%
Par téléphone	18	31,57%
Par e-mail	9	15,78%
Autre	00	00%
Totale OBS	57 ¹	100%

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

Figure N° 3.4. Les moyens de communication avec le responsable



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

Dans le tableau 3.4, nous constatons que 42,10% des réponses recueillies indiquent que le moyen de communication utilisé au sein de la SARL Frigo Stock pour communiquer avec les responsables est le contact direct (humain), 31,57% indiquent que le moyen utilisé est la communication téléphonique, et 15,78% les communications par e-mail. Et un taux de 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

¹La taille de l'échantillon a augmenté de 36 à 57 parce qu'il y'a ceux qui ont proposé plus d'une réponse.

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

3. Les réseaux informatiques utilisés par la SARL Frigo Stock

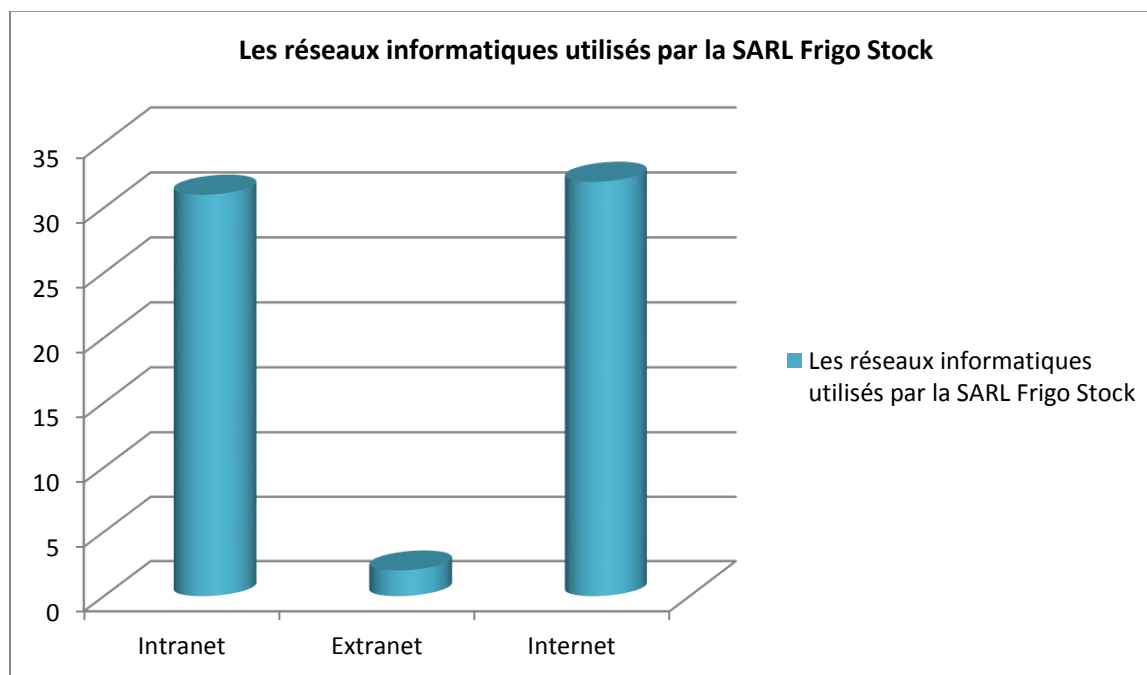
On constate plusieurs réseaux par lesquels on accède à l'information, nous avons demandé aux employés de la SARL d'indiquer les plus utilisés, les résultats sont présentés dans le tableau 3.5.

Tableau N° 3.5 : Les réseaux informatiques utilisés par la SARL Frigo Stock

les réseaux informatiques utilisés par la SARL Frigo Stock	Effectif	Fréq
Intranet	31	47,69%
Extranet	2	3,07%
Internet	32	49,23%
Totale	65	100%

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

Figure N°3.5. Les réseaux informatiques utilisés par la SARL Frigo Stock



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

Dans le tableau 3.5, on remarque que les réseaux informatiques les plus utilisés par la SARL Frigo Stock sont l'Internet et l'Intranet, avec un taux respectivement de 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.

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

3.3. Utilisations des TIC

1. La signification des TIC pour les employés

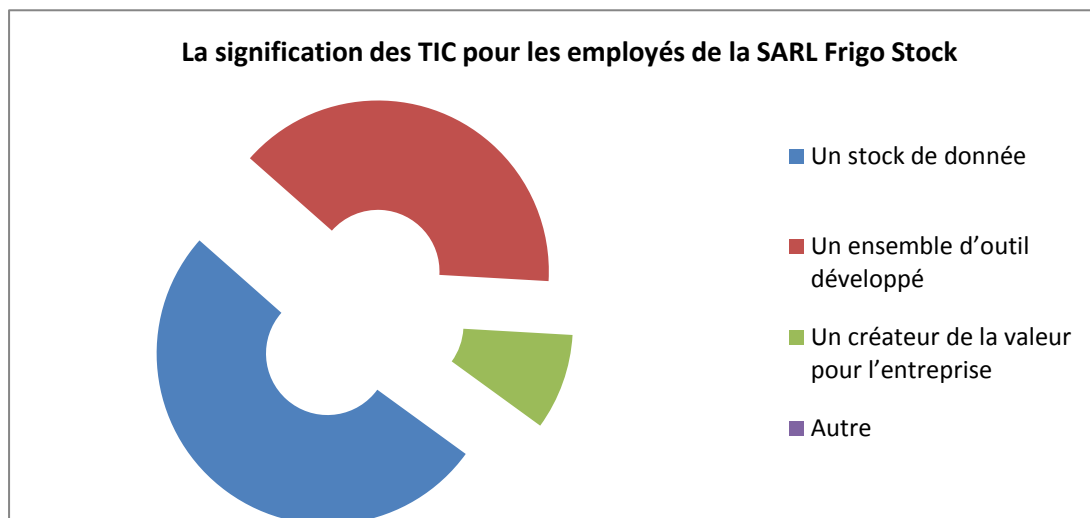
Dans cette phase de recherche on cherche à savoir comment les employés perçoivent-ils le concept de technologies de l'information et de la communication. Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau 3.6.

Tableau N° 3.6. La signification des TIC pour les employés de la SARL Frigo Stock

Signification des TIC	Effectif	Fréq
Un stock de donnée	12	24,00%
Un ensemble d'outil développé	23	46,00%
Un créateur de la valeur pour l'entreprise	15	30,00%
Autre	00	00%
Total	50	100

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

Figure N° 3.6. La signification des TIC pour les employés de la SARL Frigo Stock



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

A partir des informations recueillies lors de notre enquête sur la signification des TIC pour les employés de la SARL Frigo Stock, nous avons constaté que près de la moitié (soit 46 %) des employés considère les TIC comme un ensemble d'outils développés et 30% comme un créateur de la valeur pour l'entreprise et pour 24% comme un stock de donnée

2. Les différents outils TIC utilisés par la SARL Frigo Stock

Après l'investigation avec les différents employés sur le type de TIC le plus utilisé dans la SARL Frigo Stock nous constatons ce qui suit.

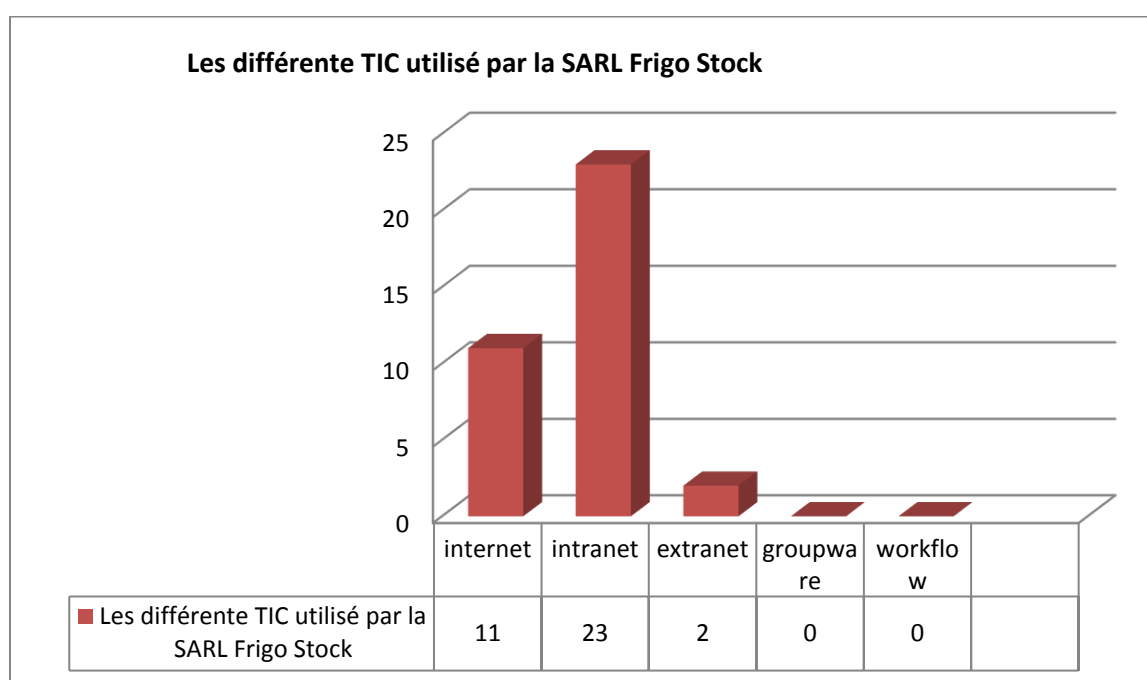
Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

Tableau N° 3.7. Les différents TIC utilisés par la SARL Frigo Stock

les différents TIC utilisés par la SARL Frigo Stock	Effectif	Fréquence
Internet	11	30,55%
Intranet	23	63,88%
Extranet	2	5,55%
groupware	00	00%
workflow	00	00%
Total	36	100%

Source : Établi par nous-même à partir des données collectées

Figure N° 3.7 : Les différents TIC utilisés par la SARL Frigo Stock



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

D'après les résultats obtenus, les outils TIC les plus utilisés sont l'Intranet avec un taux de 63,88%, suivi de l'Internet avec un taux de 30,55%. Le taux le plus élevé s'explique par le fait que l'investissement dans la technologie Intranet est dû à la volonté de Frigo Stock à améliorer la circulation de l'information en interne.

En effet, et durant toute la durée de notre stage au sein du district, on a remarqué que l'ensemble des personnes travaillant sur un PC utilisent l'Intranet. En ce qui concerne l'Internet, peu de personnes l'utilisent, cela s'explique par le fait que, depuis la mise en place de l'Intranet, le volume de travail a augmenté, ce qui ne laisse guère de temps pour les employés de surfer sur le Web.

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

3. Les raisons d'utilisation de l'Internet

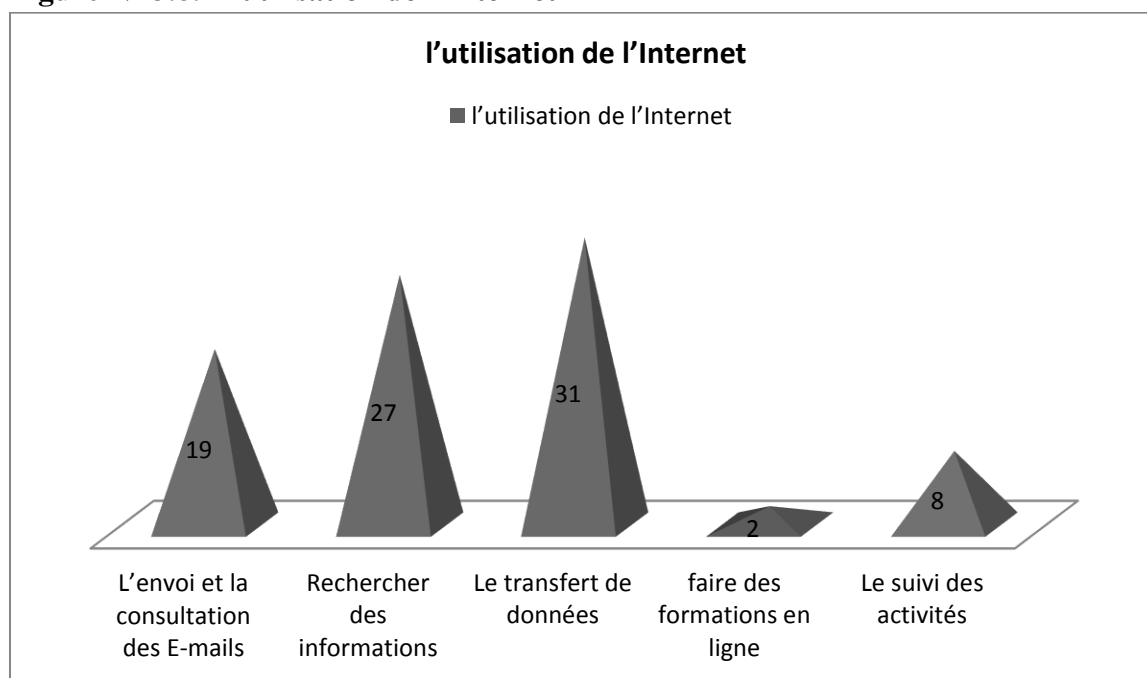
La personne interrogée devrait indiquer l'objectif d'utilisation de la technologie internet. Les réponses sont montrées dans le tableau 3.8

Tableau N° 3.8. L'utilisation de l'Internet

l'utilisation de l'Internet	Effectif	Fréquence
L'envoi et la consultation des E-mails	19	21,83%
Rechercher des informations	27	31.03%
Le transfert de données	31	35.63%
Faire des formations en ligne	2	2.29%
Le suivi des activités	8	9.19%
Total	87	100%

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

Figure N° 3.8. L'utilisation de l'Internet



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

Les données du tableau ainsi que le graphe ci-dessus montrent que 35,63% des questionnés utilisent Internet pour le transfert de données entre les différents membres du district. Cependant, cette action de transfert de données est exécutée grâce à l'Intranet de Frigo Stock. Celle-ci utilise la technologie Internet en interne. A côté de cela, on constate que les questionnés utilisent Internet pour la recherche d'informations avec un taux de 31,03%, suivi de 21,83% pour l'envoi et la consultation des E-mails, et 09,19% pour le suivi des activités. Néanmoins, 02,29% seulement l'utilisent pour faire des formations en ligne.

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

Durant notre enquête, nous avons constaté que la messagerie électronique est désormais le moyen le plus privilégié par les membres du district, pour communiquer entre eux et transmettre les rapports d'activités. Ainsi, et rien que pour l'envoi des mails, le nombre d'envois par personnes et par jours varie entre 02 et 07 messages, et les messages reçus représentent le double et même parfois le triple des messages envoyés. Nous avons également constaté que peu de personnes utilisent l'Internet pour effectuer des formations en ligne ; les personnes en questions sont représentées par le taux de 2.29%, effectuant des formations en ligne pour leurs propres besoins, tels que l'apprentissage des langues étrangères, corriger les lacunes en ce qui concerne l'utilisation des ordinateurs (PC), se familiariser avec les nouveaux logiciels, etc.

4. La circulation de l'information via les TIC

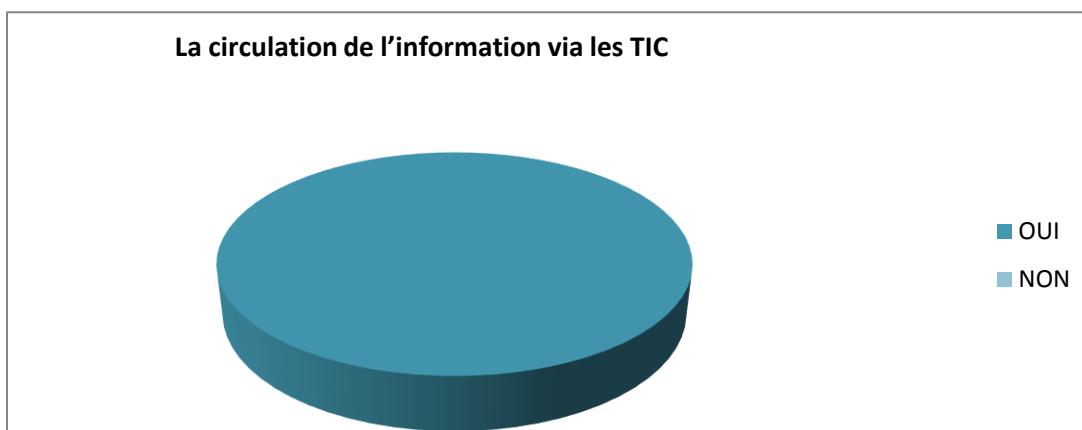
La question posée aux personnes interrogées est « la circulation de l'information est-elle améliorée suite à l'introduction des TIC ? Les réponses sont présentées dans le tableau 3.9

Tableau N° 3.9. La circulation de l'information via les TIC

Les TIC améliorent la circulation de l'information	Effectif	Fréq
Oui	36	100 %
Non	00	00%
Total	36	100%

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

Figure N° 3.9. La circulation de l'information via les TIC



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

100% des questionnés confirment que les TIC améliorent la circulation de l'information au sein de leurs organisme. Ainsi, on constate que l'information, grâce à

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

l'Intranet, circule mieux que ce soit entre les services du district, ou entre le district et ses partenaire externes.

5. Le travail à distance

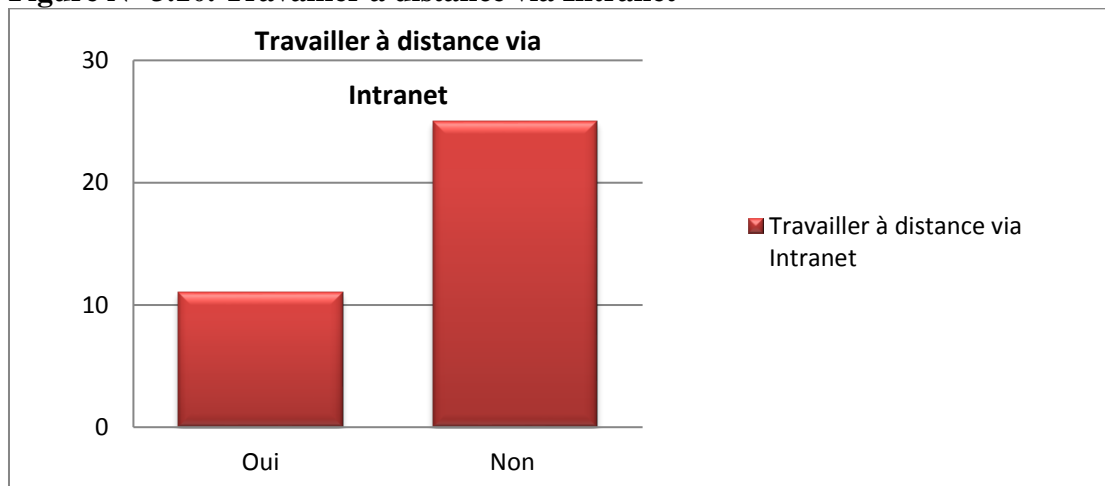
Le travail à distance est-elle effectuée au sein de votre entreprise grâce à intranet ? Les réponses des personnes interrogées sont comme suit.

Tableau N° 3.10. Travailler à distance via Intranet

Travailler à distance via Intranet	Effectif	Fréq
Oui	11	30.55%
Non	25	69,44
Total	36	100%

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

Figure N° 3.10. Travailler à distance via Intranet



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

Plus de 30% des personnes interrogées travaillent à distance via l'Intranet, alors que 70% disent le contraire. En cherchant à comprendre pourquoi le travail à distance peine à se développer, l'un de nos interlocuteurs a répondu comme suit :

«Pour ma part, même chez moi et avec mon code d'accès, je peux travailler à distance et résoudre tout problème touchant notre réseau. Bon, il est vrai que le travail à distance n'est pas développé à Frigo Stock ni même en Algérie, mais pour qu'on puisse le généraliser dans notre société, on doit s'adapter au changement de notre culture organisationnelle et avoir une volonté d'accompagner et d'évoluer avec les technologies de l'information ».

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

3.4. Impacts des TIC sur les changements organisationnels

1. Les changements provoqués par les TIC dans l'exécution de vos tâches quotidiennes

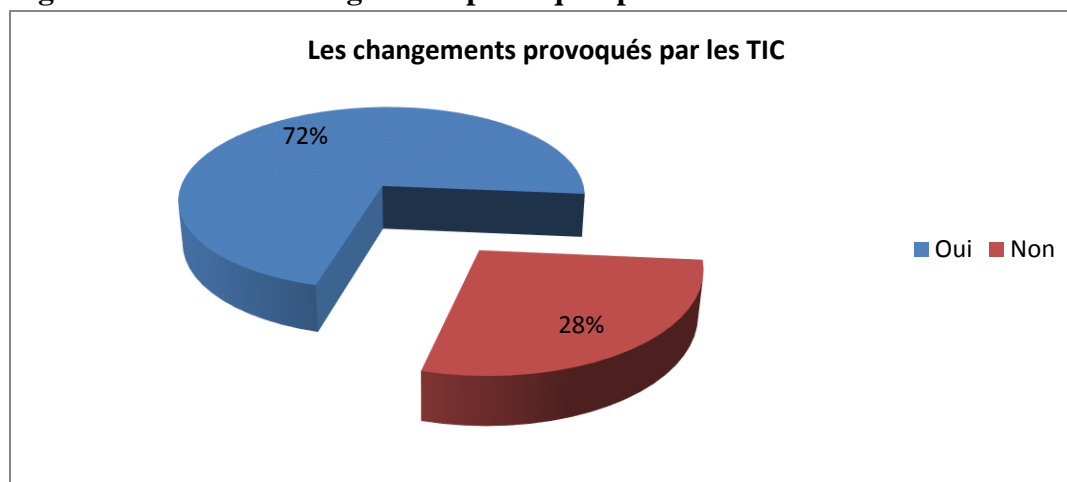
Les répondus devait indiquer si les TIC ont provoqué des changements dans l'exécution des tâches quotidiennes. Les réponses indiquées dans le tableau 3.11.

Tableau N° 03.11. Les changements provoqués par les TIC

Les changements provoqués par les TIC	Effectif	Fréq
Oui	26	72,22%
Non	10	27,77%
Total	36	100%

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

Figure N° 3.11. Les changements provoqués par les TIC



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

Ce tableau fait ressortir que 72% des questionnés estiment que les TIC ont provoqué des changements dans l'exécution des tâches quotidiennes, alors que 28% disent le contraire. Le taux élevé s'explique par le fait que les salariés de Frigo Stock, en tant qu'utilisateurs des TIC et plus particulièrement de l'Intranet, déclarent que les changements en question consistent dans les points suivants :

- Les échanges sont devenus plus rapides, ce qui permet un gain de temps dans l'exécution des tâches,
- accès plus facile aux informations souhaités,
- Les employés administratifs passent plus de temps de travail leur PC,

Pour le taux bas, celui-ci s'explique par le fait que les questionnés ne connaissent aucun changement dans leur tâche. En d'autres termes, que ce soit avec ou sans les TIC, le rythme de travail est toujours le même.

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

4. Impact des TIC sur la coopération entre les services et les employés

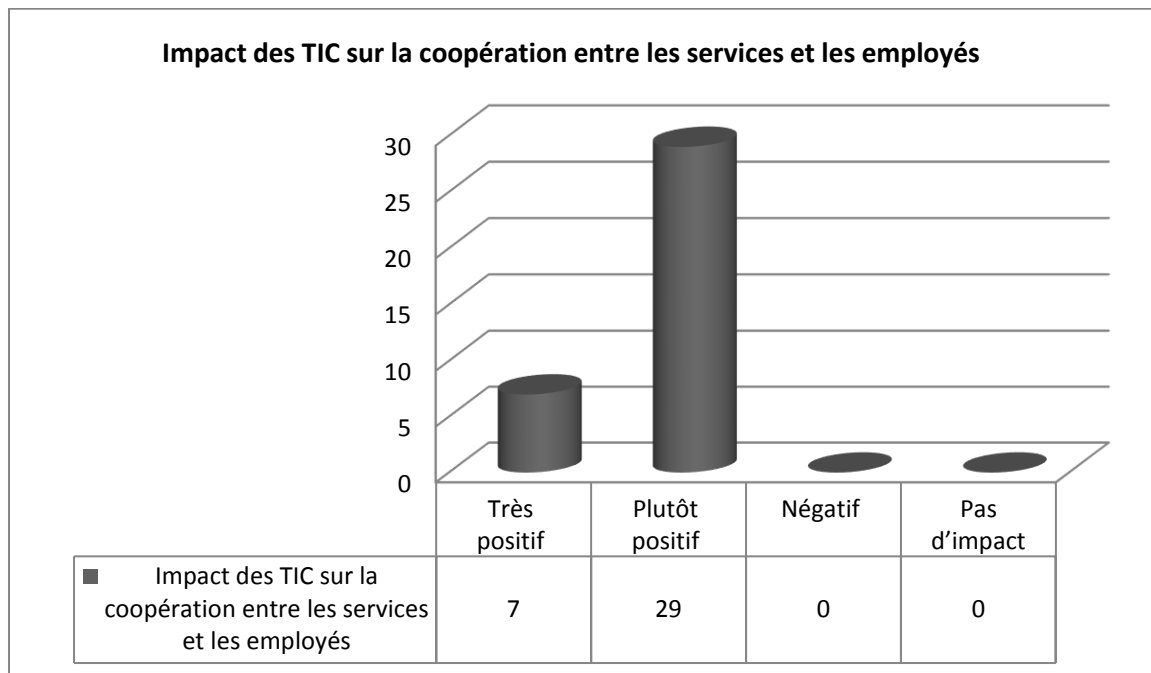
Les répondants devaient indiquer est ce que la coopération entre les services et les employés est influencée par les TIC. Les résultats représentés dans le tableau 3.12.

Le tableau N° 3.12. Impact des TIC sur la coopération entre les services et les employés.

Impact des TIC sur la coopération entre les services et les employés	Effectif	Fréq
Très positif	7	19,44%
Plutôt positif	29	80,55%
Négatif	00	00%
Pas d'impact	00	00%
Total	36	100%

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

Figure N° 3.12: Impact des TIC sur la coopération entre les services et les employés



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

D'après les résultats du tableau 3.12, on constate que la totalité des réponses confirme l'existence d'impact des TIC (très positif, plutôt positif) sur la coopération entre les services et les employés. En effet l'usage des TIC permet de réduire le temps ce qui implique une bonne coopération entre les services.

3.5. L'appréciation du changement organisationnel par les employés de Frigo Stock

Le changement organisationnel est généralement considéré comme étant un moyen d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement (impact positif sur l'entreprise). Ont mis l'accent sur le fait que les facteurs qui poussent les entreprises à opérer des changements

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

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

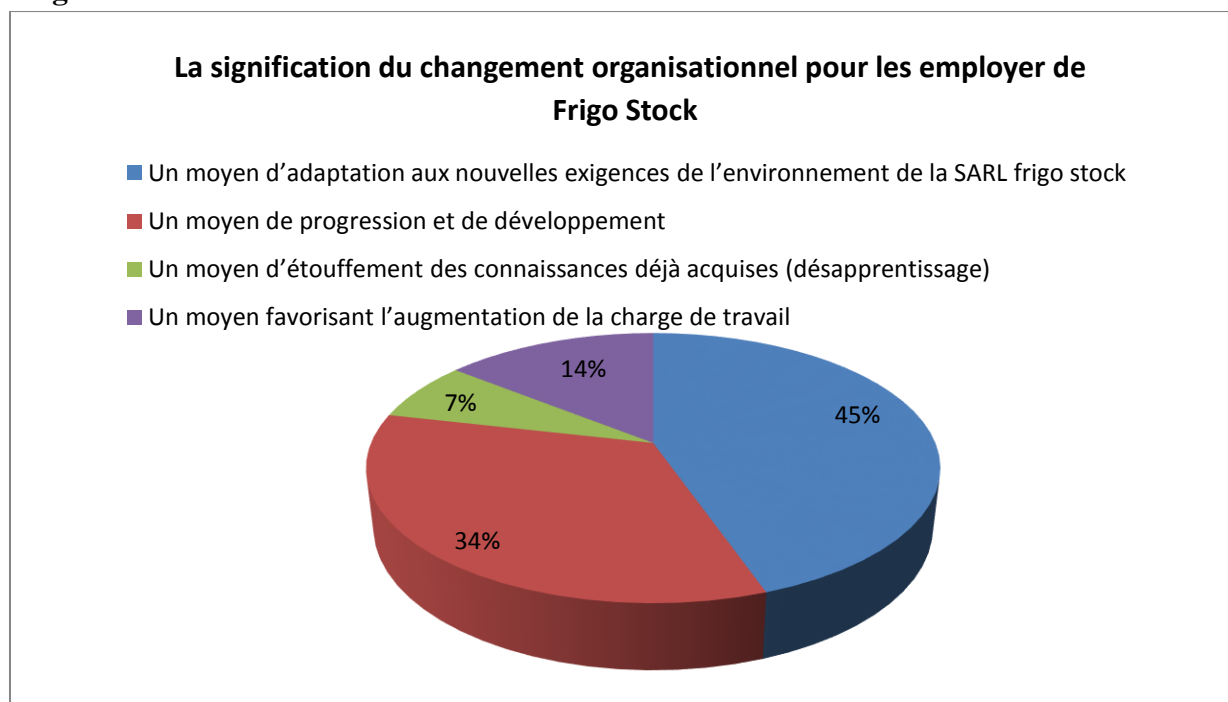
La personne interrogée devait indiquer la signification qu'il donne au concept de changement organisationnel. Les réponses sont présentées dans le tableau 3.13.

Tableau N° 3.13. La signification du changement organisationnel pour les employé de Frigo Stock

Selon vous que signifie le changement organisationnel ?	Effectif	Fréq
Un moyen d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement de la SARL frigo stock	25	44,64%
Un moyen de progression et de développement	19	33,92%
Un moyen d'étouffement des connaissances déjà acquises (désapprentissage)	4	7,14%
Un moyen favorisant l'augmentation de la charge de travail	8	14,28%
TOTAL	56	100%

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

Figure N° 3.13. La signification du changement organisationnel pour les employé de Frigo Stock



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

Dans le tableau et le graphe ci-dessus, on remarque que près de 45% des réponses recueillies indiquent que le changement organisationnel est un moyen d'adaptation aux

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

nouvelles exigences de l'environnement de la SARL frigo stock, un peu plus d'un tiers indiquent qu'il représente un moyen de progression et de développement.

2. La perception du changement organisationnel au sein de l'entreprise Frigo Stock

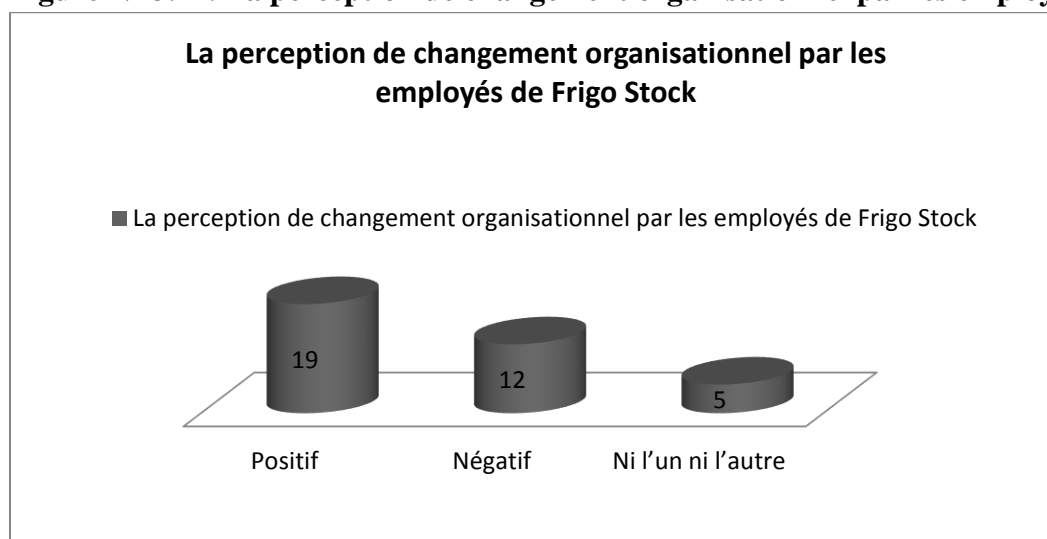
Pour apprécier le changement organisationnel, il est demandé au répondant d'indiquer la perception qu'il se fait de ce changement au sein de l'entreprise Frigo Stock. Les résultats obtenus sont donnés dans le tableau 3.14.

Tableau N° 3.14. La perception de changement organisationnel par les employés de Frigo Stock

Comment percevez-vous le Ch. O	Effectif	Fréq
Positif	19	52,77%
Négatif	12	33,33%
Ni l'un ni l'autre	5	13,88%
Total	36	100%

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

Figure N° 3.14. La perception de changement organisationnel par les employés de Frigo



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

On constate que près de 53% des personnes interrogées considèrent que le changement est positif, un peu plus d'un tiers le considère comme négatif et 13% le considère comme étant ni positif ni négatif. Cette tendance confirme les résultats du tableau 3.13

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

Pour déterminer les facteurs qui poussent l'entreprise à opérer des changements, nous avons demandé aux personnes enquêtées de donner leurs avis concernant l'origine de ces facteurs. Les résultats obtenus sont données dans le tableau 3.15.

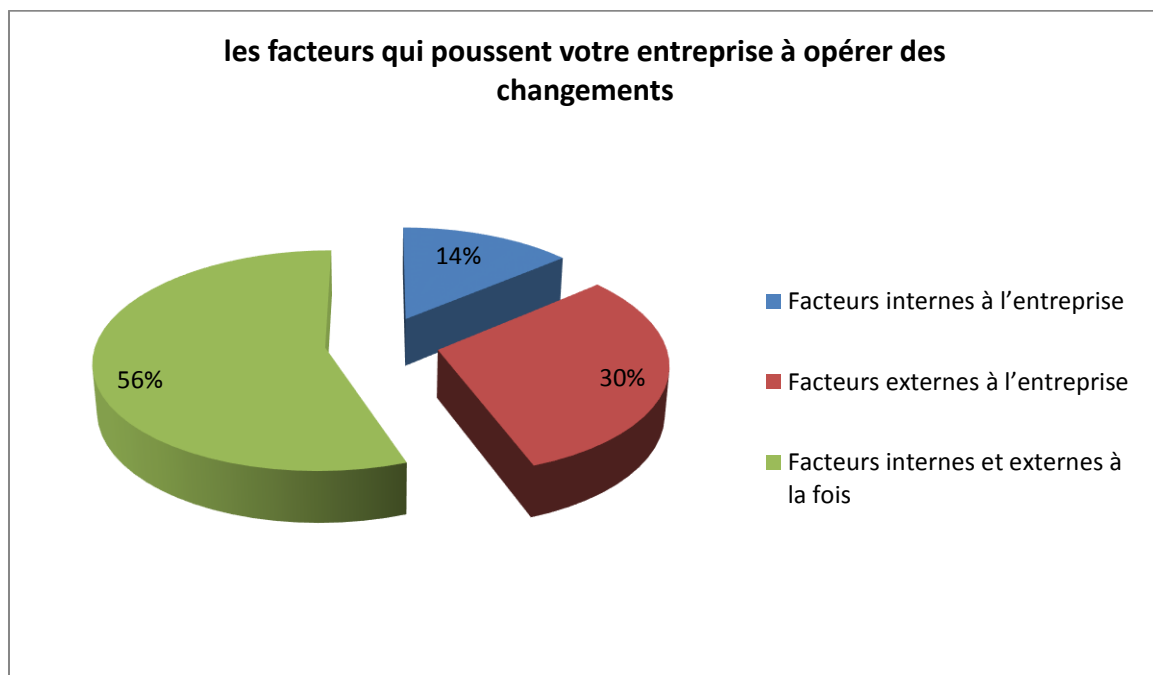
Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

Tableau 3.15 : Les facteurs qui poussent l'entreprise Frigo Stock à opérer des changements

Selon vous, quels sont les facteurs qui poussent votre entreprise à opérer des changements ?	Effectif	Fréq
Facteurs internes à l'entreprise (tels que l'apparition des besoins en termes de formation, d'apprentissage... etc.)	5	13,88%
Facteurs externes à l'entreprise (tels que la nécessité d'adaptation aux nouvelles aspirations, aux nouveaux goûts des clients, concurrents ...etc.)	11	30,55%
Facteurs internes et externes à la fois. (Besoin en formation afin de répondre aux exigences du marché,...etc.).	20	55,55%
Total	36	100%

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

Figure N°3.15. Les facteurs qui poussent l'entreprise Frigo Stock à opérer des changements



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

D'après les résultats du tableau ci-dessus, plus de la moitié des personnes interrogées considère que les facteurs qui poussent l'entreprise au changement sont d'origine interne et externe à la fois : la technologie (la modification d'un système d'information), la stratégie (comme le changement du métier), la culture (par exemple la modification des valeurs de l'entreprise), le pouvoir (comme des actions d'adaptation à la réglementation en vigueur), des facteurs de configuration (l'adaptation à des contraintes structurelles) et plus de 30% estiment que sont les facteurs externe seulement qui déterminent ce changement tels que des sources

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

de nature économique : la mondialisation des économies, l'accroissement de la concurrence.

4. Les obstacles qui entravent le changement organisationnel

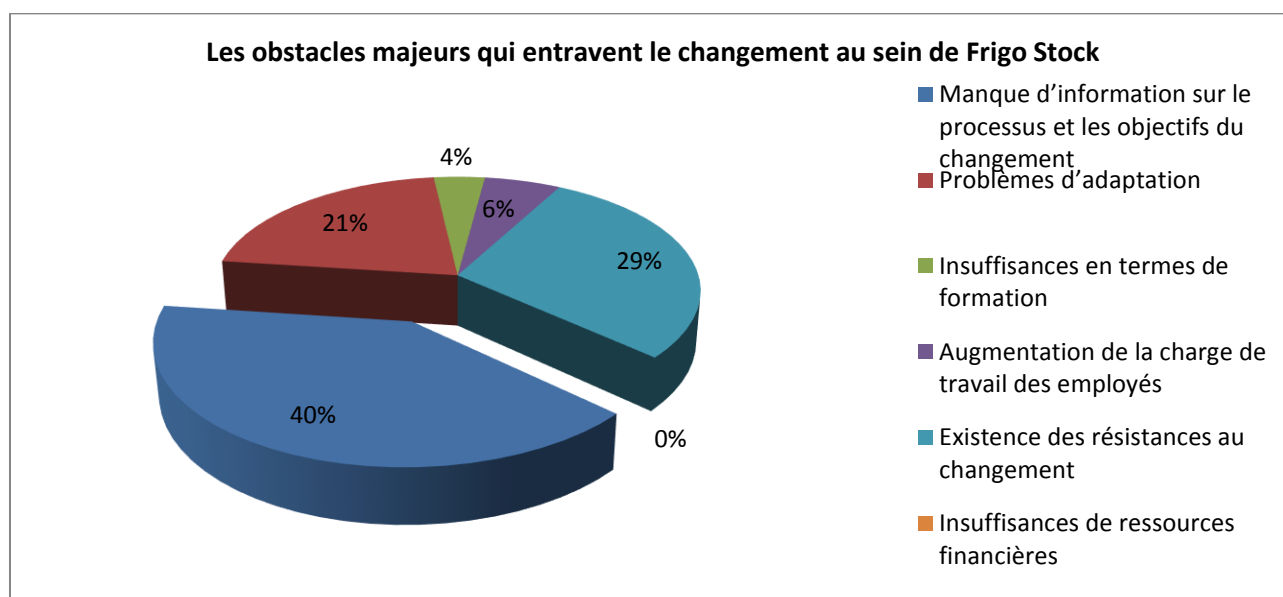
Il est demandé aux interrogés d'indiquer quels sont les obstacles majeurs qui entravent le changement organisationnel au sein de leur entreprise. Les réponses sont données dans le tableau 3.16.

Tableau N° 3.16. Les obstacles majeurs qui entravent le changement au sein de Frigo Stock

les obstacles majeurs qui entravent le changement au sein de votre entreprise	Effectif	Fréq
Manque d'information sur le processus et les objectifs du changement	21	40,38%
Problèmes d'adaptation	11	21,15%
Insuffisances en termes de formation	2	3,84%
Augmentation de la charge de travail des employés	3	5,76%
Existence des résistances au changement	15	28,84%
Insuffisances de ressources financières	00	00%
Total	52	100%

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

Figure N° 3.16. Les obstacles majeurs qui entravent le changement au sein de Frigo Stock



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

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

Le tableau et la figure ci-dessus, montre qu'un peu plus de 40% des répondants indique que le manque d'information sur les objectifs de changement est l'obstacle majeur qui entrave le changement au sein de l'entreprise. Et un peu moins d'un tiers pour l'obstacle de la résistance aux changements, enfin, le problème d'adaptation et insuffisance en matière de formation avec un taux de 25%, et augmentation de la charge de travail des employés (6%) tous ces lacunes gênent l'organisation dans son développement

3.6. 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.

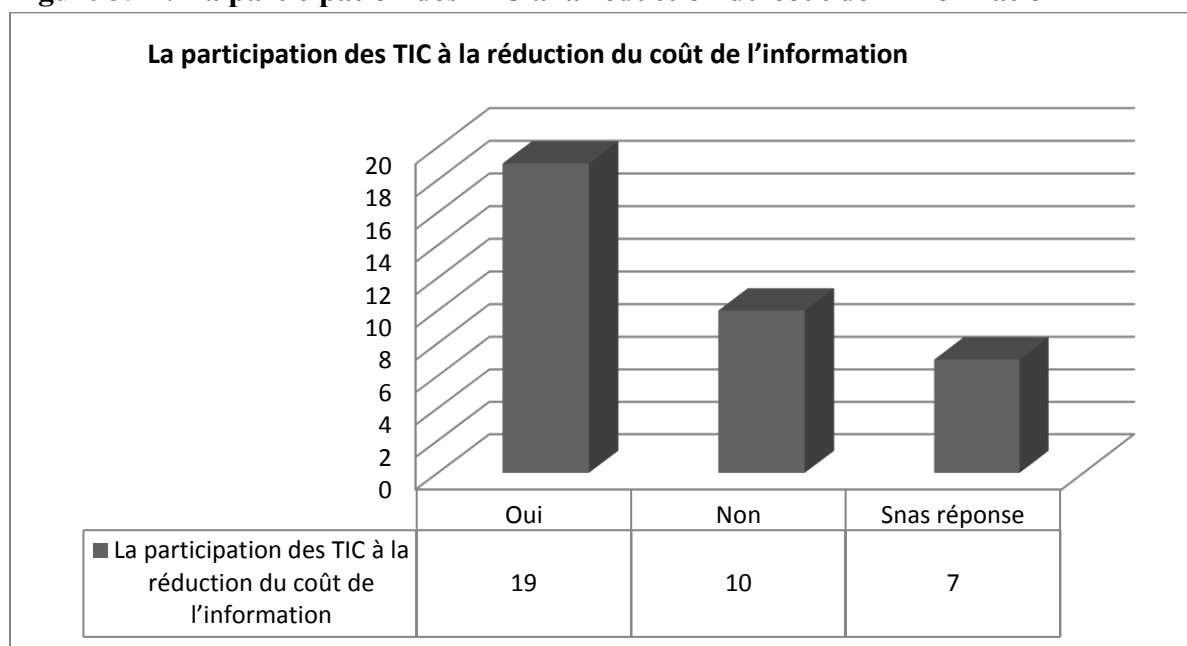
Pour apprécier la relation entre l'usage des TIC et le coût de l'information, nous avons demandé au répondant d'indiquer si les TIC participent réellement à la réduction du coût de l'information. Les réponses sont données par le tableau 3.17.

Tableau N° 3.17. La participation des TIC à la réduction du coût de l'information

Les TIC participent-elles à la réduction du coût de l'information	Effectif	Fréq
Oui	19	52,77%
Non	10	27,77%
Sans réponse	7	19,36%
Total	36	100%

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

Figure 3.17: La participation des TIC à la réduction du coût de l'information



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

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

D'après les résultats du tableau 3.17 on constate que parmi 36 personnes interrogées y a que 29 personnes qui ont répondu. La moitié (52%) des réponse indique que les TIC participent à la réduction du coût d'information tel que : l'analyse des coûts par nature : Elle permet le contrôle des engagements, des factures fournisseurs et assure la bouclage avec la comptabilité générale, l'analyse des coûts par activités, qui est nécessaire au contrôle par centres de responsabilité : centre de coûts ou centres de profit si les coûts sont refacturés aux maîtrises d'ouvrage avec un contrôle budgétaire.

L'analyse des coûts par prestation, qui consiste à mettre en évidence ce à quoi contribue l'informatique dans les activités de l'entreprise. et un taux de (27%) regroupe la minorité des personne qui ne sont pas de cet avis.

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

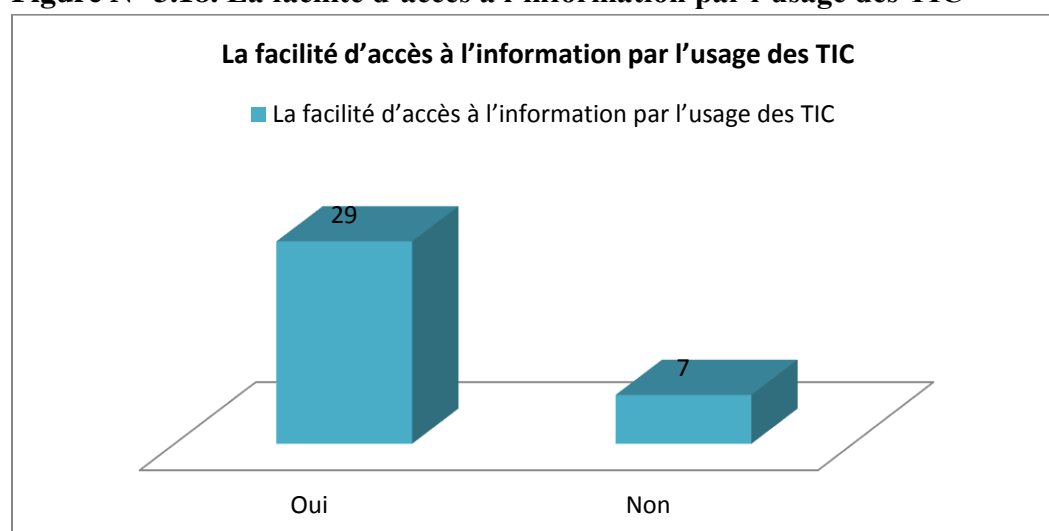
Il est demandé au répondant d'indiquer si les TIC facilitent-elles un meilleur accès à l'information. Les réponses obtenues sont indiquées dans le tableau 3.18.

Tableau N° 3.18. La facilité d'accès à l'information par l'usage des TIC

Les TIC facilitent-elles un meilleur accès à l'information	Effectif	Fréq
Oui	29	80,55%
Non	7	19,44%
Total	36	100%

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

Figure N° 3.18. La facilité d'accès à l'information par l'usage des TIC



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

Le tableau 3.18 montre que la majorité (80%) des personnes interrogées dit que les TIC jouent un rôle facilitateur pour accéder à l'information. Dun autre coté près de 20% qui ne sont pas de cet avis.

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

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

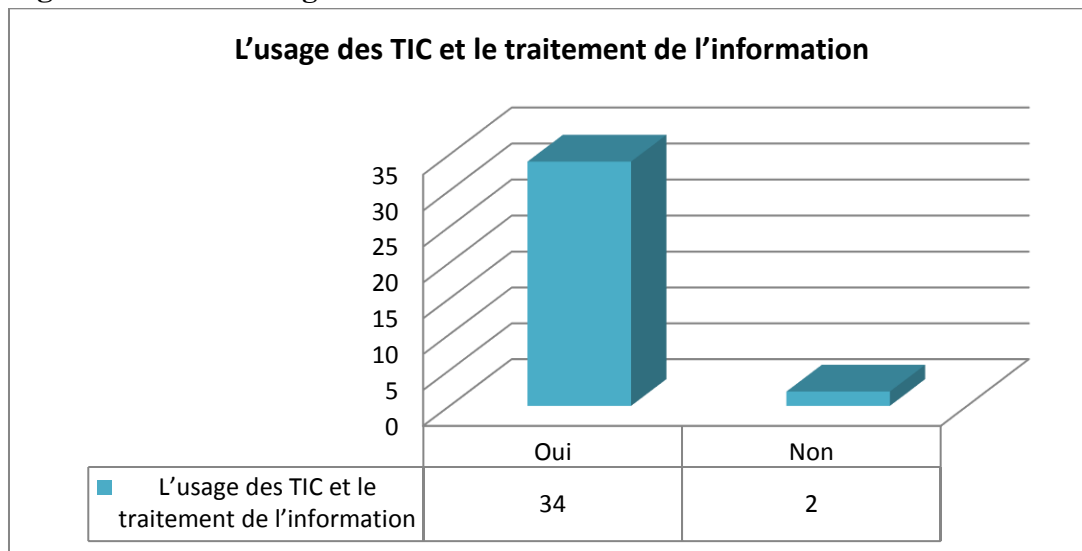
Afin de vérifier si l'usage des TIC permet de réduire le temps de traitement de l'information nous avons demandé aux interrogés d'évaluer l'apport des TIC au temps de traitement de l'information. Les réponses recueillies sont montrés dans le tableau 3.19.

Tableau N° 3.19. L'usage des TIC et le traitement de l'information

Les TIC permettent-elles de réduire le temps du traitement de l'information par rapport aux autres moyens classiquement utilisés	Effectif	Fréq
Oui	34	94,44%
Non	2	5,55%
Total	36	100%

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

Figure N° 3.19. L'usage des TIC et le traitement de l'information



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

Le tableau 3.19 ci-dessus indique que la quasi-totalité des répondants (soit 94,44%) 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, et 5,55% qui sont contre cet avis, et cela est dû probablement à l'ignorance des effets des TIC par les employés d'un niveau d'instruction rudimentaire.

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

Pour apprécier l'effet des TIC sur les relations sociales et la psychologie des individus, nous avons soumis au répondant trois questions ce dont nous discuterons pour identifier cet axe.

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

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

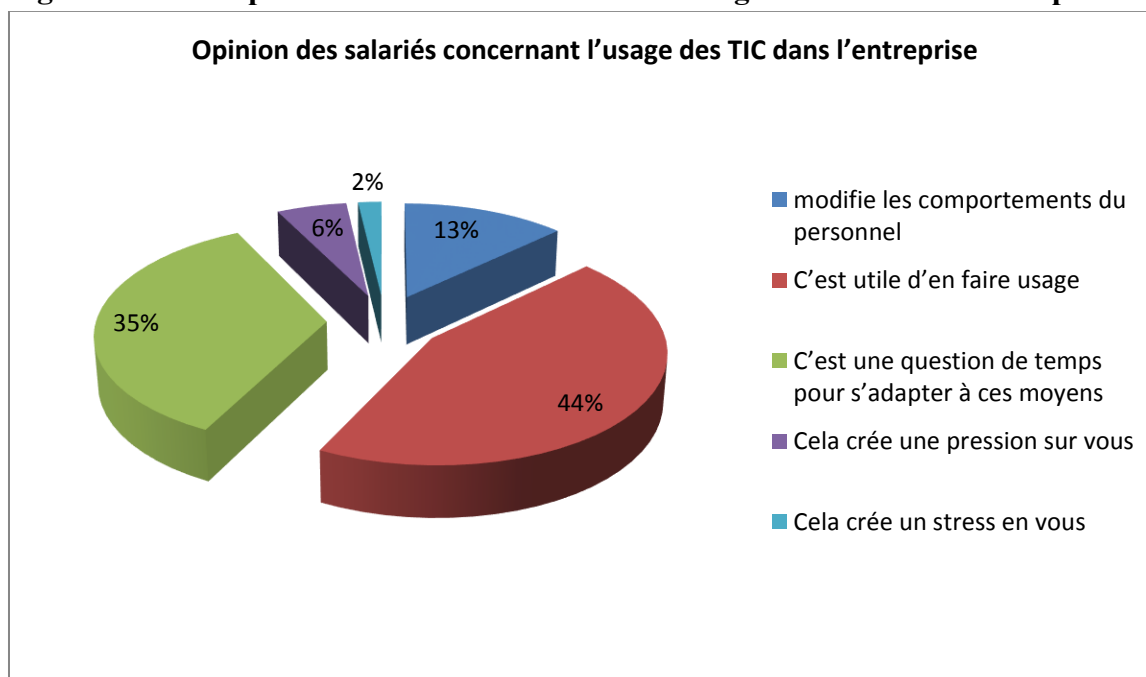
Dans cette question, on cherche à savoir l'avis des salariés envers l'usage des TIC dans l'entreprise Frigo Stock. le tableau 3.20 résume les différents résultats.

Tableau 3.20: Opinion des salariés concernant l'usage des TIC dans l'entreprise

Quelle est votre opinion concernant l'usage des moyens TIC dans votre entreprise	Effectif	Fréq
Il modifie les comportements du personnel	7	12,96%
C'est utile d'en faire usage	24	44,44%
C'est une question de temps pour s'adapter à ces moyens	19	35,18%
Cela crée une pression sur vous	3	5,55%
Cela crée un stress en vous	1	1,85%
Total	54	100%

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

Figure N° 3.20. Opinion des salariés concernant l'usage des TIC dans l'entreprise



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

On remarque dans le tableau ci-dessus, que 44% voient l'utilité de l'usage des TIC dans l'entreprise. Car elles permettent de développer la capacité de production, d'accès, d'adaptation et de mise en œuvre de l'information. L'accès à l'information et son développement efficace sont essentiels pour la performance et le succès de l'entreprise et plus d'un tiers (soit 35%) dit qu'ils prennent de temps pour s'adapté à ces moyens. 8% qui estime que les TIC provoque un stress et pression sa dû probablement de manque d'information sur l'utilisation de ces moyens.

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

2. l'influence des TIC sur l'état mental des employés

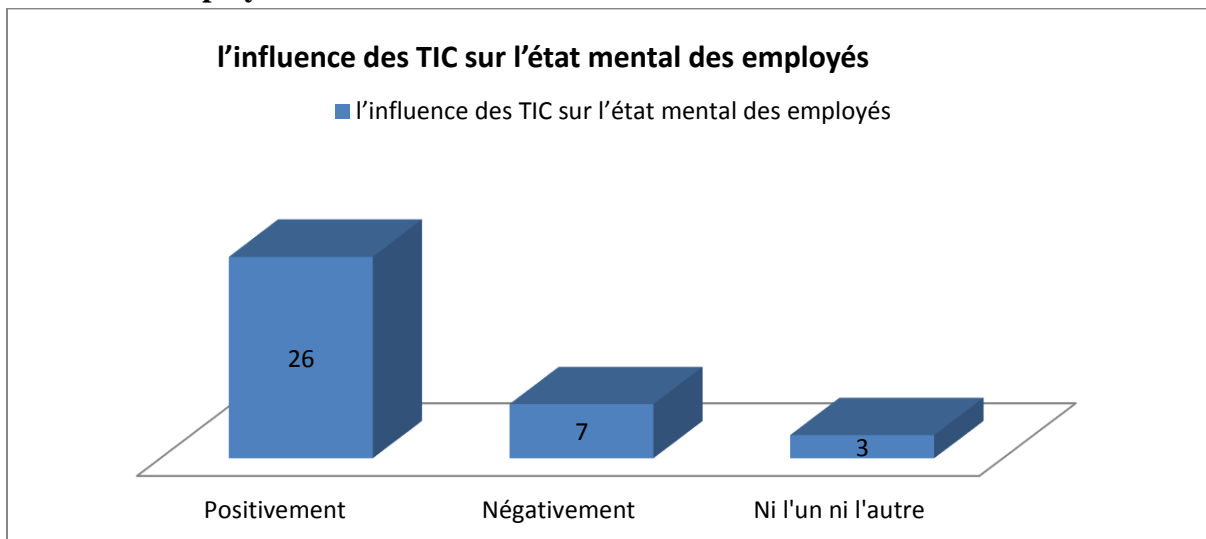
Le tableau 3.21 Le montre la répartition de l'échantillon concernant l'influence des TIC sur leurs états mentaux.

Tableau N° 2.21. Distribution des réponses concernant l'influence des TIC sur l'état mental des employés.

l'influence des TIC sur l'état mental des employés	Effectif	Fréq
Positivement	26	72,22%
Négativement	7	19,44%
Ni l'un ni l'autre	3	8,33%
Total	36	100%

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

Figure N°2.21. Distribution des réponses concernant l'influence des TIC sur l'état mental des employés.



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

Dans le tableau 3.23, on constate que la majorité des répondants (soit 72%) ont suggéré que les TIC influent sur l'état mental des individus, car elles facilitent l'accomplissement des tâches en simplifiant le travail. par contre 19% qui ne sont pas d'accord avec cet avis probablement elle provoque de pression.

3. l'impact de l'usage des TIC sur les relations sociales au sein de l'entreprise

Dans cet élément, on cherche est ce que l'utilisation des TIC provoque des impacts sur les relations sociales au sein de la SARL Frigo Stock. le tableau 3.22 résume cette élément à travers les réponses des salariés.

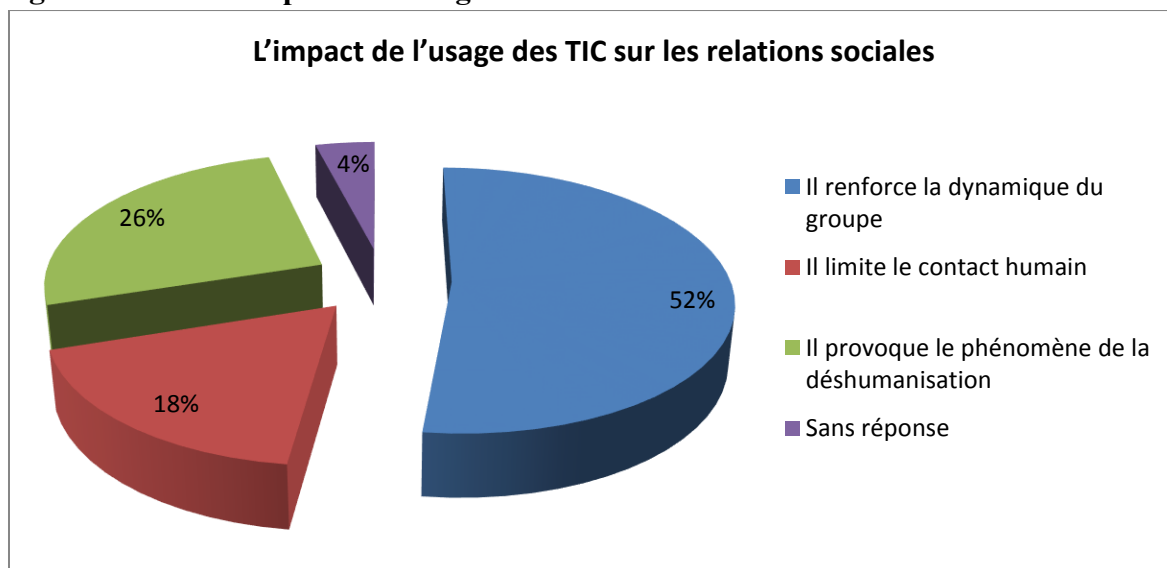
Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

Tableau 3.22. L'impact de l'usage des TIC sur les relations sociales

l'impact de l'usage des TIC sur les relations sociales au sein de l'entreprise	Effectif	Fréq
Il renforce la dynamique du groupe	26	50,98%
Il limite le contact humain	9	17,64%
Il provoque le phénomène de la déshumanisation	13	25,49%
Sans réponse	2	5,88%
Total	51	100%

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

Figure N° 3.22. L'impact de l'usage des TIC sur les relations sociales



Source : Etabli par nous-même à partir des données collectée

Selon le tableau et le graphe ci-dessus, on remarque que la grande majorité des réponses recueillies (soit 52%) 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 le travail de groupe et la coopération entre les employés et l'homogénéité de leurs actions via les TIC. Près de 50% des répondants ont indiqué que l'usage des TIC provoquent le phénomène de déshumanisation(contrôle de la machine sur la main d'œuvre) comme elle limite le contact humain en recourant au communication électroniques, ce qui provoque une limitation des relations humaines.

3.8. la résistance au changement

Même si le changement est aujourd'hui un élément inévitable qui permet d'amener l'entreprise à se pérenniser, la réussite de ce dernier est pourtant difficile. On abordera ces difficultés et obstacles dans le concept de résistance au changement.

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

1. Votre entreprise a-t-elle connu des résistances au changement

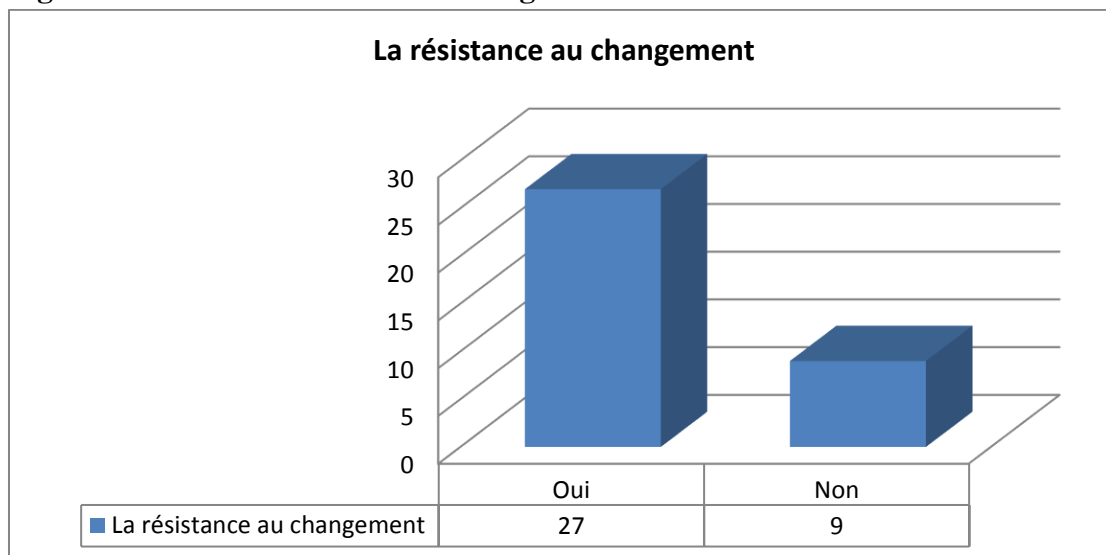
Les réponses des interrogés, sont présentées dans le tableau et la figure 3.23

Tableau N° 3.23. La résistance au changement

Votre entreprise a-t-elle connu des résistances au changement	Effectif	Fréq
Oui	27	75%
Non	9	25%
Total	36	100%

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

Figure N° 3.23. La résistance au changement



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

Selon le tableau 3.23 75% ont répondu par « oui » l'entreprise a connu des résistances au changement et 25% disent « non ». La majorité des questionnés ont résisté face au changement introduit par l'entreprise à cause de non prise en considération de leurs revendications salariales, La remise en cause de leurs activités, et l'avenir de leurs emplois.

2. Attitude des employés vis-à-vis du changement

On cherche la réaction des salariés vis-à-vis du changement. Les résultats sont indiqués dans le tableau 3.24.

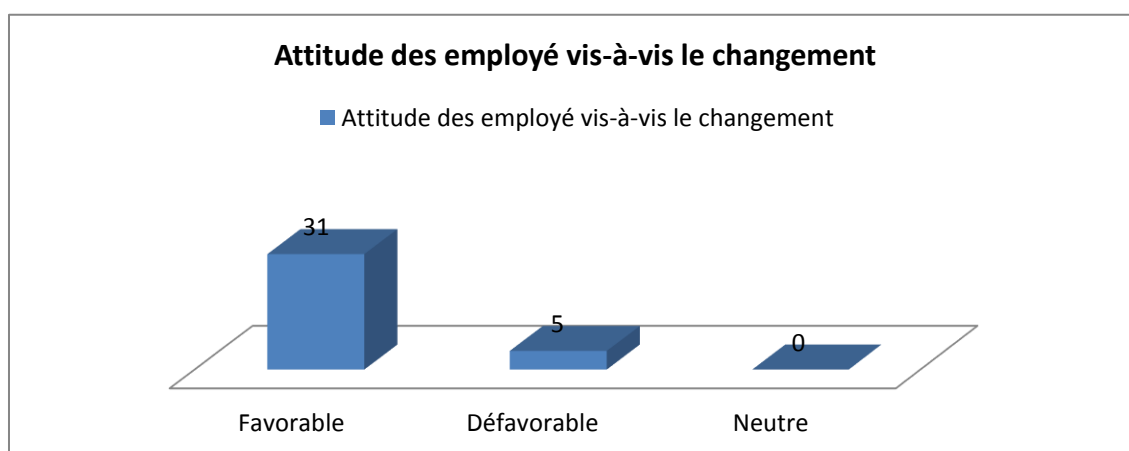
Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

Tableau N° 3.24. Attitude des employé vis-à-vis le changement

Quelle était votre attitude vis-à-vis du changement ?	Effectif	Fréq
Favorable	31	86,11%
Défavorable	5	13,89%
Neutre	00	00%
Total	36	100%

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

Figure N° 3.24. Attitude des employé vis-à-vis le changement



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

On remarque dans le tableau 3.24, que la majorité des employé (soit 86%) favorisent le changement qui a été créé, cela s'explique par l'existence d'une satisfaction et un climat favorable pour le travail. D'une autre part 13 % qui ne sont pas de cet avis.

3. Outils utilisés pour informer les employés sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

Il est demandé aux employés de donner leur avis sur les bons outils utilisés pour s'informer de changement organisationnel. Leurs réponses sont présentées et illustrées dans le tableau et le graphe ci-après

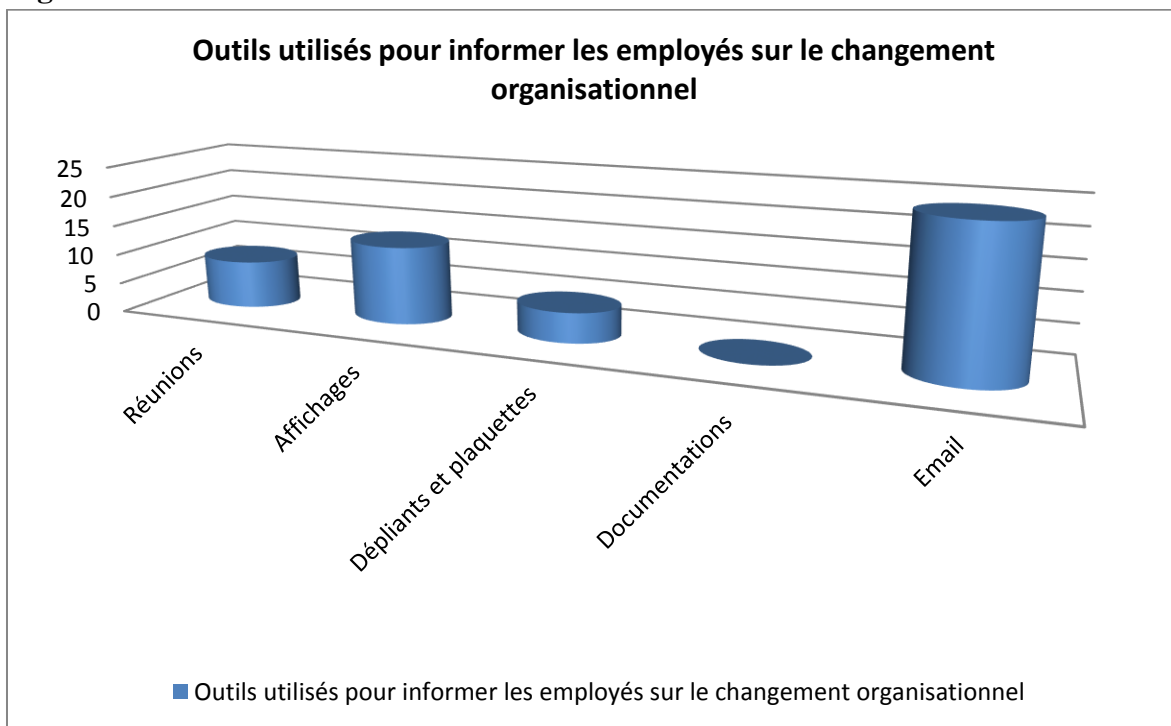
Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

Tableau N°3.25. Outils utilisés pour informer les employés sur le changement organisationnel

par quels moyen été-vous informés des changements opérés au sein de votre entreprise ?	Effectif	Fréq
Réunions	08	16%
Affichages	13	26%
Dépliants et plaquettes	05	10%
Documentations	00	00%
Email	24	48%
Total	50	100%

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

Figure N° 3.25. Outils utilisés pour informer les employés sur le changement organisationnel



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

Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, 48% concerne l'utilisation d'e-mails pour se renseigner sur tout changement. Lors de notre stage dans l'entreprise, nous avons remarqué que tous les ordinateurs ont un programme appelé OUTLOUK qui est un logiciel de gestion de messagerie utilisé pour transférer des informations ou des documents grâce à Intranet. 26% concerne l'outil d'affichage comme par exemple une note de service ou note d'information. Suivi de 16% pour les réunions. Enfin 10% pour l'outil Dépliants et plaquettes, la SARL Frigo Stock s'appuyer cet outil pour introduire son activité d'entreposage.

Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de la SARL Frigo Stock

4. A quels besoins répondent ce changement

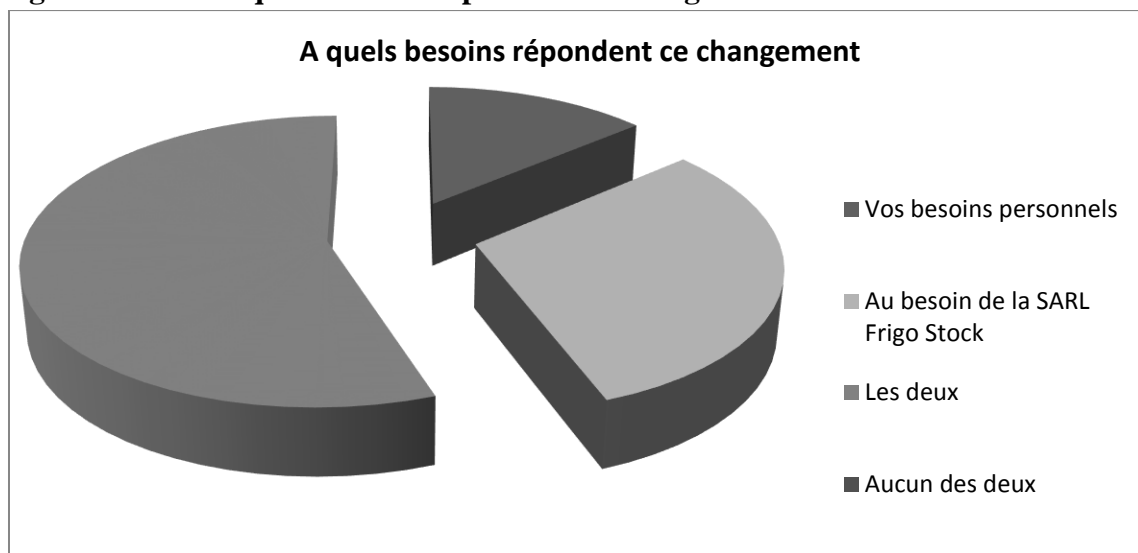
En cherche est-ce que les employer satisfaire les besoin de la SARL ou bien leurs besoins personnel. le tableau 3.26 montre cette satisfaction à partir de l'échantillon qu'on a pré .

Tableau N° 3.26. A quels besoins répondent ce changement

A quels besoins répondent ce changement ?	Effectif	Fréq
Vos besoins personnels	5	13,88%
Au besoin de la SARL Frigo Stock	11	30,55%
Les deux	20	55,55%
Aucun des deux	00	00%
Total	36	100%

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

Figure N° 3.26. A quels besoins répondent ce changement



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

D'après les résultats du tableau et du graphe ci-dessus, 55 % des répondants disent que le changement organisationnel répond aux besoins personnel et aux besoins de la SARL au même temps c'est à dire les employé perçoivent une amélioration grâce à ce changement. Un taux de 20% représente la catégorie qui ont répondu que le CH.O répond au besoin de la SARL seulement veut dire que le changement n'a aucun impact sur leur besoin.et une minorité de 13% perçoivent ce changement dans leur besoin personnel.

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 Frigo Stock. Pour y parvenir, nous nous sommes d'abord intéressés 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 et à la résistance de changement. Puis nous avons traité l'impact des TIC sur le changement organisationnel (chapitre 2). Enfin, nous avons montré cet impact par l'étude d'un cas pratique au sein de l'entreprise Frigo Stock (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 les TIC permettent aux entreprises une autre façon de gérer la flexibilité, laissant ainsi plus d'initiatives et de responsabilités aux acteurs. On insiste aussi sur le travail en équipe, le travail à distance, et on développe et on capitalise les compétences qui deviennent un facteur déterminant dans la réussite des entreprises. Ce qui permet de confirmer notre première hypothèse selon laquelle les TIC ont influencé dans le changement organisationnel.

L'étude a également montré que les entreprises commencent à modifier leur façon de travailler et que les changements rendus possibles par les TIC, la réorganisation des entreprises au niveau de la structure, de la gestion des ressources humaines, de l'apprentissage, des compétences et de la manière de travailler (fonction, condition de travail, ...). Ce qui nous permet de confirmer notre deuxième hypothèse selon laquelle les TIC induisent des changements organisationnels au sein de l'entreprise Frigo Stock.

Aussi l'étude a montré que les employés enquêtés manifestent des changements opérés sur le fonctionnement de l'entreprise. Ce qui permet de confirmer notre troisième hypothèse selon laquelle la résistance influence négativement sur l'entreprise Frigo Stock.

Au terme de notre travail, nous avons compris que les TIC constituent une opportunité pour les entreprises Algériennes pour se mettre à niveau et acquérir une place au niveau international. En effet, grâce à ces technologies les entreprises peuvent adopter des changements nécessaires pour leur survie.

Conclusion générale

Enfin, toute conduite d'un projet de changement organisationnel dans une entreprise est sujette à des résistances de la part des membres de cette entreprise.

Ceci est le dernier constat que nous avons abouti à travers notre enquête de terrain au sein de l'entreprise Frigo Stock.

Bibliographie

Références Bibliographiques

I. Ouvrages

- Autissier.D, Démurez.I.V, Alain.V, « La conduite du changement: concept clés », Dunod, Paris, 2010.
- Autissier. D, Bensebaa.F, Moutot.J.M., « Les stratégies de changement », DUNOD Mai 2012.
- Charron.L.J, Sabine. S, « Organisation et gestion de l'entreprise », Dunod, 3eme édition.2004.
- David M.H et al, « système d'information pour le management », édition Economica. 1985.
- Pateyron E.A et al, « les nouvelles technologies d'information de l'entreprise», édition Economica, Paris, 1996.
- Reix. R, « Système d'information et management des organisations », éditions Vuibert, paris, 2005.

II. Revues

- Ann-Laure.B, « Gestion du changement, gestion de projet : convergence divergence. Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement », 3eme édition, 2004.
- AUBERT.B et al, « L'innovation et les technologies d'information et des communications », in, HEC Montréal, octobre 2010.
- BASQUE.J, « Une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire » ; Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, 2005.
- Collerette.P et al, « Le changement organisationnel: Théorie et pratique ». Presse de l'Université du Québec 1997.
- DEMERS Ch., « De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », in Gestion, vol 24, no 3, 1999.
- HAFSI, Taib et DEMERS, Christiane, (1997). « Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations ». Montréal : ED. Transcontinental.
- MATMATI Mohamed, « Les nouvelles formes d'organisation induites par les TIC », In : revue PERSONNEL n°437, février 2003.
- Tran.S, « Quand les TI C réussissent trop bien dans les organisations : le cas du courrier électronique chez les managers », 2010

III. Thèse et Mémoires

- BEN YUCEF.A, « TIC et croissance économique : la diversité des facteurs numériques, Enseignements tirés des pays du sud et de l'est de la méditerranée », thèse de doctorat, Université Paris sud, 2004.
- Boulenouar.N.O, « les nouveaux TIC : facteurs de différenciation dans support l'activité bancaire », mémoire de magister, école doctorat d'économie et de management.
- KOSSAÏ.M, « les technologies de l'information et des communications (tic), le capital humain, changements organisationnels et la performance des pme manufacturiers », thèse doctorat l'université Paris-Dauphine, université Paris-Dauphine.
- Lekhal Amel, « TIC et changement organisationnel », Mémoire de magister, Sidi -Bel – Abbés, 2010/2011.
- PAXAL.S, « le changement organisationnel : quel accompagnement », mémoire de Master, ingénierie » et conseil en formation, université de Rouen, septembre 2006.
- Poulet.L, mémoire de DEA « apport des nouvelles technologies dans les systèmes d'information et de communication: orientations et perspectives », Université Jean Moulin Lyon 3, SEPTEMBRE 1997.
- Rym Zid « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions » mémoire de Master en Science de Gestion Université du Québec à Montréal, 2006.

IV. Colloque et séminaire

- REIX.R, « Changements organisationnels et technologies de l'information », Conférence à l'Université Saint-Joseph, Beyrouth, Liban, 28/10/2002.
-

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux

Tableau N° 1.1	L'évolution des TIC	06
Tableau N°2.1	Synthèse de l'évolution du changement	23
Tableau N°3.1	Distribution de notre échantillon par catégorie socioprofessionnelle	42
Tableau N° 3.2	Distribution de notre échantillon par L'expérience professionnelle	43
Tableau N° 3.3	La circulation de l'information au sein de l'entreprise Frigo stock	44
Tableau N°3.4	Les moyens de communication avec le responsable	45
Tableau N°3.5	Les réseaux informatiques utilisés par la SARL Frigo Stock	46
Tableau N°3.6	La signification des TIC pour les employés de la SARL Frigo Stock	47
Tableau N°3.7	Les différents TIC utilisés par la SARL Frigo Stock	48
Tableau N°3.8	L'utilisation de l'Internet	49
Tableau N°3.9	La circulation de l'information via les TIC	50
Tableau N°3.10	Travailler à distance via Intranet	51
Tableau N°3.11	Les changements provoqués par les TIC	52
Tableau N°3.12	Impact des TIC sur la coopération entre les services et les employés.	53
Tableau N°3.13	La signification du changement organisationnel pour les employés de Frigo Stock	54
Tableau N°3.14	La perception de changement organisationnel par les employés de Frigo Stock	55
Tableau N°3.15	Les facteurs qui poussent l'entreprise Frigo Stock à opérer des changements	56
Tableau N°3.16	Les obstacles majeurs qui entravent le changement au sein de Frigo Stock	57
Tableau N°3.17	La participation des TIC à la réduction du coût de l'information	58
Tableau N°3.18	La facilité d'accès à l'information par l'usage des TIC	59
Tableau N°3.19	L'usage des TIC et le traitement de l'information	60
Tableau N°3.20	Opinion des salariés concernant l'usage des TIC dans l'entreprise	61
Tableau N°3.21	Distribution des réponses concernant l'influence des TIC sur l'état mental des employés.	62
Tableau N°3.22	L'impact de l'usage des TIC sur les relations sociales	63

Tableau N°3.23	La résistance au changement	64
Tableau N°3.24	Attitude des employé vis-à-vis le changement	65
Tableau N°3.25	Outils utilisés pour informer les employés sur le changement organisationnel	66
Tableau N°3.26	A quels besoins répondent ce changement	67

Liste des figures

Figure N° 1.1	Les composantes du système d'information	09
Figure N°1.2	Les fonctionnalités de l'intranet	14
Figure N°1.3	Les différentes utilisations du groupware	16
Figure N°3.1	Distribution de notre échantillon par catégorie socioprofessionnelle	42
Figure N° 3.2	Distribution de notre échantillon par L'expérience professionnelle	43
Figure N° 3.3	La circulation de l'information au sein de l'entreprise Frigo stock	44
Figure N°3.4	Les moyens de communication avec le responsable	45
Figure N°3.5	Les réseaux informatiques utilisés par la SARL Frigo Stock	46
Figure N°3.6	La signification des TIC pour les employés de la SARL Frigo Stock	47
Figure N°3.7	Les différente TIC utilisé par la SARL Frigo Stock	48
Figure N°3.8	L'utilisation de l'Internet	49
Figure N°3.9	La circulation de l'information via les TIC	50
Figure N°3.10	Travailler à distance via Intranet	51
Figure N°3.11	Les changements provoqués par les TIC	52
Figure N°3.12	Impact des TIC sur la coopération entre les services et les employés.	53
Figure N°3.13	La signification du changement organisationnel pour les employer de Frigo Stock	54
Figure N°3.14	La perception de changement organisationnel par les employés de Frigo Stock	55
Figure N°3.15	Les facteurs qui poussent l'entreprise Frigo Stock à opérer des changements	56
Figure N°3.16	Les obstacles majeurs qui entravent le changement au sein de Frigo Stock	57
Figure N°3.17	La participation des TIC à la réduction du coût de l'information	58
Figure N°3.18	La facilité d'accès à l'information par l'usage des TIC	59
Figure N°3.19	L'usage des TIC et le traitement de l'information	60
Figure N°3.20	Opinion des salariés concernant l'usage des TIC dans l'entreprise	61
Figure N°3.21	Distribution des réponses concernant l'influence des TIC sur l'état mental des employés.	62
Figure N°3.22	L'impact de l'usage des TIC sur les relations sociales	63
Figure N°3.23	La résistance au changement	64
Figure N°3.24	Attitude des employé vis-à-vis le changement	65

Figure N°3.25	Outils utilisés pour informer les employés sur le changement organisationnel	66
Figure N°3.26	A quels besoins répondent ce changement	67

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

Objet :

Dans le cadre de l'élaboration 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 « **les technologies de l'information et de la communication et le changement organisationnel** », sous la direction de Mr AMALOU Abdelhafid, pour se faire, nous vous remettons ce modeste questionnaire, dans lequel nous vous assurons la confidentialité et l'anonymat de vos réponses. Nous tenons à vous rassurer que les informations fournies ne seront utilisées que dans le cadre de la recherche et à des fins scientifiques.

Nous vous remercions d'avance pour votre contribution ainsi que votre amabilité

Réalisé par les étudiantes :

- M^{elle} Benouadfel Nabila
- M^{elle} Talbi Fairouz

Questionnaire de recherche

I. Informations préliminaires

1). Les différentes catégories socioprofessionnelles.

Catégorie exécution

Catégorie de maîtrise

Catégorie Cadre

2.) L'expérience professionnelle

0 à 5 ans

5 à 15 ans

15 à 20 ans

Plus de 20 ans

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

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

- Horizontal

- Vertical

4). quels sont les canaux que vous utilisez pour Communiquer avec votre responsable ?

– Contact direct

– Par téléphone

– Par courrier

– Par e-mail

– Autres

.....
.....

5). Pourquoi avez-vous choisi ce type de canal ?

- Facilité
- sécurité
- c'est le moyen unique de communication

6). Quels sont les réseaux informatiques habituellement utilisés par Frigo Stock?

- Intranet
- Extranet
- Internet

III. Utilisations des TIC

7). Qu'évoque pour vous le concept technologie de l'information et de la communication?

- Un stock de donnée
- Un ensemble d'outils développés
- Un créateur de la valeur pour l'entreprise
- Autre

.....
.....

8). Parmi les TIC suivants, lesquels utilisez-vous ?

- L'Internet
- L'Intranet
- L'Extranet
- Le Groupware¹
- Le Workflow²

¹Le Groupware permet à un groupe d'individus de travailler- à distance ou à proximité- sur un projet commun de façon synchrone (en même temps), ou asynchrone (à des fuseaux horaires différents).

² Le Workflow est un ensemble de dispositifs techniques permettant la définition, l'administration, le pilotage et l'exécution d'un flux d'informations au sein d'un groupe de travail.

9).Utilisez-vous Internet pour :

- L'envoi et la consultation des E-mails

- Rechercher des informations

- Le transfert de données

- Effectuer des formations en ligne

- Le suivi de vos activités

- Autres (veuillez préciser) :

.....
.....

10). Suite à l'introduction des TIC, la circulation de l'information s'est-elle amélioré ?

Oui Non

Expliquez :

.....
.....

11). Travaillez-vous à distance grâce à l'Intranet ?

Oui Non

Expliquez :

.....
.....

IV.Impacts des TIC

12). Estimez-vous que les TIC ont provoqué des changements dans l'exécution de vos tâches quotidiennes ?

Oui Non

--	--

Si oui, comment ?

.....
.....

13). L'utilisation des TIC a eu un impact sur la coopération entre les services et les employés :

Très positif plutôt positif Négatif Pas d'impact

--	--	--	--

V.L'appréciation du changement organisationnel par les employés de Frigo stock.

14). Que signifie le changement organisationnel pour vous ?

- Un moyen d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement de la SARL frigo stock
- 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).

.....
.....

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

- Positif
- Négatif
- ni l'un ni l'autre

16). 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, concurrents ...etc.)
- Facteurs internes et externes à la fois. (Besoin en formation afin de répondre aux exigences du marché,...etc.).

17). 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).

.....
.....

VI. Les atouts des TIC pour l'entreprise.

18) Les TIC participent-elles à la réduction du coût de l'information?

Oui

non

19) Les TIC facilitent-elles un meilleur accès à l'information?

Oui

non

20) 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

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

21) 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

.....
.....

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

- Positivement
- Négativement

23) 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.la résistance au changement

24).par quels moyen été-vous informés des changements opérés au sein de votre entreprise ?

- Réunions
- Affichages
- Dépliants et plaquettes
- Documentations
- Email

25). Quelle était votre attitude vis-à-vis du changement ?

- Favorable
- Défavorable
- Neutre

Justifiez

.....

26). Votre entreprise a-t-elle connu des résistances au changement ?

- Oui
- Non

27). Si oui, quels sont les formes de ces résistances ?

Justifiez

.....

28). De quelle manière avez-vous introduit le changement organisationnel au sein de votre entreprise ?

- Participation des employés à la stratégie de l'entrepris

- Communication au sein de l'entreprise
- Formation des employés
- Autres (précisez)

.....
.....

29).Pensez-vous que ce changement répond à :

- Vos besoins personnels
- Aux besoins de la SARL Frigo Stock
- Les deux
- Aucun des deux

Expliquez

.....
.....

TABLE DE MATIERE

Remerciement

Liste des abréviations

Introduction générale.....01

Chapitre I: Les technologies de l'information et de la communication : aperçus théorique.....04

Section 01: Les TIC : définition et caractéristiques.....04

1.1.Historique des TIC.....04

1.2. Définition des TIC.....06

1.3. Les caractéristiques des TIC.....11

Section 02 : Les typologies des TIC.....11

2.1.Internet.....12

2.2. Intranet.....13

2.3. Extranet.....14

2.4. Le groupware (collecticiel ou synergiciel).....14

2.5. Le workflow.....16

Section 03 : Rôles, avantages et inconvénients des TIC dans l'entreprise.....17

3.1. Rôles des TIC dans l'entreprise.....17

3.2. Les avantage et inconvénients des TIC dans l'entreprise.....18

3.3. Les inconvenants.....19

Chapitre II: Le changement organisationnel : cadre théorique.....21

Section 01: Notions générales sur le changement organisationnel.....

211.1.Définition.....21

1.2.L'évolution du changement organisationnel.....	22
1.3. Typologie du changement organisationnel.....	24
1.4. Les déterminants et les raisons du changement organisationnel.....	26
Section 02: la résistance au changement	28
2.1. Définition des résistances au changement.....	29
2.2. Typologie de la résistance au changement.....	29
2.3. Les conséquences de la résistance au changement.....	30
2.4. Les attitudes à adopter à l'égard de la résistance au changement.....	31
Section 03: L'impact des TIC sur le changement organisationnel	32
3.1. Les effets multiplicateurs.....	32
3.2. L'effet déflateur.....	33
3.3. L'effet de substitution du capital au travail.....	33
3.4. L'effet qualité.....	34
Chapitre III: L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de	
l'entreprise Frigo Stock.....	36
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil	36
1.1.Historique.....	36
1.2.Présentation de l'entreprise.....	37
1.3.Outils de production.....	38
Section 02 : Démarche méthodologique et contexte de l'étude empirique.....	41
2.1 Démarche méthodologique	41
2.2 Caractéristiques de l'enquête	42
2.3 Les attributs de l'enquête.....	42
Section 03 : présentation, analyse et interprétation des données.....	42
3.1. Informations préliminaires	42

3.2.L’information, La communication et les technologies employées par l’entreprise Frigo Stock	43
3.3.Utilisations des TIC.....	47
3.4.Impacts des TIC sur les changements organisationnels.....	52
3.5.L’appréciation du changement organisationnel par les employés de Frigo Stock.....	53
3.6.Les atouts des TIC pour l’entreprise.....	58
3.7.L’effet des TIC sur les relations sociales et la psychologie des individus	60
3.8.La résistance au changement.....	64
Conclusion générale	68

Bibliographie

Annexes

Résumé

Les Technologies de l'information et de la communication, en tant que outil de traitement et de circulation de l'information formalisée, participent à la mise en place d'une meilleure coordination entre les différentes unités de l'organisation, et contribuent ainsi au changement organisationnel. Plusieurs études empiriques montrent que l'usage des TIC facilite la transformation, la circulation de l'information, et faire face aux mutations de la concurrence liée à l'environnement. Ces technologies permettent à l'entreprise d'avoir une plus grande flexibilité organisationnelle, et facilitent l'exécution des tâches. Il est important pour les entreprises d'adopter aux TIC pour assurer leurs survis.

Notre travail de recherche est porté sur l'étude et l'analyse des TIC et leur impact sur le changement organisationnel au sein de l'Entreprise Frigo Stock.

Finalement à la lumière de notre étude et l'analyse des données, on déduit que les TIC influencent sur l'environnement global de l'entreprise. Ce qui lui a permet d'évoluer et de prendre part au niveau international. La diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les entreprises s'est accompagnée ces dernières années de nombreux changements organisationnels.

Mots clés : Les Technologies de l'Information et de la Communication, Le Changement organisationnelle, La SARL Frigo Stock

المخلص

إن تكنولوجيا الإعلام و الاتصال كأداة مهمة لمعالجة و انتقال المعلومات، تساهم في إنشاء و تنسيق بين وحدات مختلفة من المؤسسة، و بالتالي تساهم في التغيير التنظيمي. أظهرت العديد من الدراسات التجريبية أن استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، تيسر تحويل تدفق المعلومات و التأقلم مع المنافسة المحيطة المتغيرة و هذه التقنيات تسمح لشركة بزيادة المرونة التنظيمية، و يجعل من السهل تنفيذ المهام. من المهم لشركات اللجوء إلى هذه التكنولوجيا لضمان بقائها. يركز بحثنا على دراسة و تحليل تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، و تأثيرها على التغيير التنظيمي داخل الشركة. أخيرا في ضوء دراستنا و تحليل البيانات، يتم استنتاج أن تأثير تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على البيئة العامة للشركة، سمح لها بالتطور و المشاركة على المستوى الدولي، و قد صاحب انتشار هذه التكنولوجيا في الشركات عددا من التغييرات التنظيمية في السنوات الأخيرة.