



ⵜⴰⵎⴰⵎⴰⵏⵜ ⵏ ⵔⴰⵎⴰⵏⵜ
جامعة بجاية
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira Bejaia

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

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option : Management

Thème

**Les Technologie de l'Information et de la communication
(TIC) et le changement organisationnel
Cas : SPA Cevital**

Réalisé par :

Mr BETKA MOHAMED REDHA

Mr GUERROUT YACINE

Encadré par :

Mr A. AMALOU

JUIN 2022

Remerciement

Nous tenons en premier lieu, remercier ALLAH le Tout Puissant de nous avoir donné la force et la patience d'entamer et de terminer ce mémoire.

Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de Mr AMALOU ABDELHAFID, on le remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire.

Nous tenons, également, à remercier Mr MOURAD TOUNES notre encadreur au sein de l'entreprise CEVITAL pour son aide et sa disponibilité.

Nous tenons à exprimer nos remerciements en particulier à nos familles, nos amies et à tout ce qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Redha et Yacine

Dédicace

Je tiens c'est avec grand plaisir et fierté que je dédie ce modeste travail

*A l'être la plus cher de ma vie **Ma Mère***

*Quoi que je fasse ou je dise, je ne saurai te remercier comme il se doit. Ta
précéens à mes cotes a toujours été ma source de force.*

*A celui qui a fait de moi un homme, **Mon Père***

*Tu as toujours été à mes cotes pour me soutenir et m'encourager. Que ce travail
traduit ma gratitude et mon affection.*

*A mes très chers frères **Rachid** et **Amine** pour leurs encouragements durant mon
parcours.*

*Je dédie cet évènement marquant de ma vie à la mémoire de le **BIG BOSSE**
Ami Said Allah yerehmou. J'espère que, du monde qui est sein maintenant, il
apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance.*

A tous les membres de ma famille mes cousins et cousines.

*A tous mes amis **Sidou**, **Athmane**, **Moumouh**, **Abdelhak***

*A mon binôme **GUERROUT Yacine** avec qui j'ai eu l'honneur de travailler.*

A toute personne qui a contribué de prêt ou de loin à la réalisation de ce travail.

Redha

Dédicace

C'est avec grand plaisir et fierté que je dédie ce modeste travail aux être les plus précieux à mes yeux, à ceux que je n'arriverais jamais à leurs exprimer mon amour sincère.

*Particulièrement à **Mon Adorable Mère** qui a fait de moi ce que je suis aujourd'hui, pour ton immense amour, ta compréhension et ton dévouement, que dieu la garde et la protège, c'est à elle que je dois ma réussite. Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, que j'ai toujours pour toi.*

*A **Mon père**, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, un grand merci pour ton soutien, pour tes encouragements tout au long de mon parcours, Merci d'avoir toujours cru en moi, que dieu te garde et t'accorde santé et longue vie.*

*A mon cher **Frère Riad** ainsi qu'à ma chères **Sœur Saida** qui n'ont pas cessé de me conseiller et m'encourager tout au long de mes études.*

*A la mémoire de **Ami Said** allah yerahemou, j'espère que, du monde qui est, il apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance. Que dieu le garde dans son vaste paradis*

A tous mes cousin(e)s

A toute ma famille pour leurs amour et encouragements

*A mon voisin **Lalaoui Aissa***

*A tous mes amis(e), plus particulièrement **Tabti Mohand** et **Habibeche Sidali** et **Tafoukt Hocine***

*Sans oublier mon binôme et mon frère **BETKA Mohamed Redha**, avec qui j'ai eu le plaisir de réaliser ce travail*

A toute personne qui a contribué de prêt ou de loin à la réalisation de ce travail.

Yacine

Liste des abréviations

| | |
|---------------|--|
| TIC | Technologie de l'information et de la communication |
| SI | Système d'information |
| TCP/IP | Protocole la communication prépare les données sous forme de paquets transmis dans le réseau |
| EDI | Échange de Données Informatisé |
| CRM | Customer Relationship Management |
| GRC | Gestion de Relation Client |
| EAI | Entreprise Application Intégration |
| ERP | Entreprise ressources planning |
| SGBD | Système de Gestion des Bases de Données |
| SPA | Société par Action |
| RH | Ressources Humains |
| T/J | Tonne par Jour |
| T/H | Tonne par Heurs |
| MW | Méga watt |
| ISO | Organisation Internationale de Normalisation |
| AFNOR | Association Française de Normalisation |
| GRH | Gestion des Ressources Humains |

Listes des tableaux et des figures

Listes des tableaux

| | |
|--|-----------|
| Tableau N°01 : L'évolution des TIC..... | 06 |
| Tableau N°02 : Synthèse de l'évolution du changement..... | 22 |
| Tableau N°03 : Les facteurs du changement..... | 28 |
| Tableau N°04 : La répartition des réponses les outils TIC pour communiqué avec le responsable..... | 48 |
| Tableau N°05 : Les réseaux informatique utilisés par l'entreprise Cevital..... | 49 |
| Tableau N°06 : La distribution des avis sur l'origine des facteurs déclencheur du changement..... | 52 |
| Tableau N°07 : La participation des TIC à la réduction du coût de l'information au sein de l'entreprise Cevital..... | 54 |
| Tableau N°08 : La répartition des réponses la facilité d'accès à l'information par l'usage des TIC..... | 55 |
| Tableau N°09 : La distribution des avis sur la participation des TIC a la réduction du cout de l'information..... | 55 |
| Tableau N°10 : La distribution des réponses sur les TIC comme outils de veille..... | 56 |
| Tableau N°11 : La distribution des réponses sur Les TIC comme outils de communication..... | 56 |
| Tableau N°12 : La répartition des avis concernant l'apport de l'usage des TIC dans la gestion de l'information au sein de Cevital..... | 59 |
| Tableau N°13 : La répartition des avis concernant le rôle des TIC dans changement de la structure de l'organisation au sein de Cevital..... | 59 |

Listes des figures

| | |
|---|-----------|
| Figure N°1 : Les fonctionnalités de l'intranet..... | 11 |
| Figure N°2 : La balance du changement..... | 20 |
| Figure N°3 : La matrice du changement..... | 27 |
| Figure N°4 : Les comportements des acteurs face au changement..... | 30 |
| Figure N° 5 : La courbe du changement..... | 32 |
| Figure N°6 : Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle..... | 46 |
| Figure N°7 : Expérience professionnelle..... | 46 |
| Figure N°8 : La circulation de l'information au sein de l'entreprise Cevital..... | 47 |
| Figure N°9 : La répartition des réponses sur les moyens de communication avec les responsables..... | 48 |
| Figure N°10 : Les réseaux informatiques utilisés par l'entreprise Cevital..... | 49 |
| Figure N°11 : La distribution de la signification du changement organisationnel pour les employés de Cevital..... | 50 |
| Figure N°12 : Comment percevez-vous le changement organisationnel..... | 51 |
| Figure N°13 : La distribution des réponses sur l'origine des facteurs du changement..... | 52 |
| Figure N°14 : L'obstacle majeur qui empêche la réalisation d'un changement..... | 53 |
| Figure N°15 : Les TIC comme outils de communication..... | 57 |
| Figure N°16 : Distribution des réponses concernant l'apport des TIC au développement des connaissances et du savoir dans l'entreprise Cevital..... | 57 |
| Figure N°17 : Pensée des répondants sur l'apport des TIC au développement des connaissances et des savoirs dans l'entreprise Cevital..... | 58 |
| Figure N° 18 : Répartition des avis selon la façon par laquelle les TIC modifient la structure de l'entreprise..... | 60 |
| Figure N° 19 : La distribution des réponses sur Les différentes transformations induites par l'utilisation des TIC..... | 60 |

| | |
|---|-----------|
| Figure N°20 : Distribution des avis des salariés sur l’usage des outils TIC dans leur entreprise..... | 61 |
| Figure N°21 : La répartition des avis sur L’influence de l’usage des TIC sur l’état mental des employés..... | 62 |
| Figure N°22 : La distribution des réponses concernant l’impact de l’usage des TIC sur les relations sociale..... | 62 |
| Figure N°23 : Distribution des réponses sur les TIC est la modification des pratiques relatives à la fonction production..... | 63 |
| Figure N°24 : Répartition des données sur les TIC et l’amélioration de la qualité des services..... | 64 |
| Figure n°25 : Distribution des réponses sur les TIC et le développement des pratiques de la gestion des ressources humaines..... | 65 |

SOMMAIRE

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| Introduction générale..... | 01 |
|-----------------------------------|-----------|

CHAPITRE I : Notions générales sur les technologies de l'information et de la communication

| | |
|---|-----------|
| <i>Section 01 : Les technologies de l'information et de la communication : définition et caractéristiques</i> | 04 |
|---|-----------|

| | |
|---|-----------|
| <i>Section 02 : Les différents outils TIC</i> | 10 |
|---|-----------|

| | |
|---|-----------|
| <i>Section 03 : Rôle, avantage et inconvénient des TIC dans l'entreprise.....</i> | 14 |
|---|-----------|

CHAPITRE II : le changement organisationnel : Aperçu théorique

| | |
|---|-----------|
| <i>Section 01 : Notions générales sur le changement organisationnel</i> | 19 |
|---|-----------|

| | |
|---|-----------|
| <i>Section 02 : La résistance au changement</i> | 29 |
|---|-----------|

| | |
|--|-----------|
| <i>Section 03 : L'impact des TIC sur le changement organisationnel : Revue de la littérature</i> | 34 |
|--|-----------|

CHAPITRE III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise CEVITAL

| | |
|---|-----------|
| <i>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil</i> | 38 |
|---|-----------|

| | |
|--|-----------|
| <i>Section 02 : Démarche méthodologique et caractéristique de l'enquête.....</i> | 45 |
|--|-----------|

| | |
|--|-----------|
| <i>Section 03 : Analyse des résultats de l'enquête</i> | 46 |
|--|-----------|

| | |
|----------------------------------|-----------|
| Conclusion générale | 66 |
|----------------------------------|-----------|

Introduction générale

Introduction générale

Dans nos jours, les organisations collationnent à des nombreux défis, pour faire face à la concurrence elles sont obligées de réduire continuellement les couts, et d'améliorer la qualité des biens et services, abrégé les délais et fournir les produits toujours mieux adaptés aux besoin et attentes du client. Le partage d'information interne et externe est devenu un axe prioritaire, les technologies de l'information et de la communication (TIC) permettent de faciliter l'émergence de l'intelligence collective dans les organisations.

Depuis quelque années, l'accélération de l'usage et de la diffusion des technologies de l'information et de la communication était l'une des étapes les plus impressionnantes du développement des TIC.

De nos jours, les technologies de l'information et de la communication revêtent une importance primordiale au sein de l'entreprise et de ce fait, doivent être considérées comme un domaine stratégique contribuant dans une large mesure au développement économique et sociale d'une nation.

Ces TIC qui permettent d'offrir des services aussi performants que diversifiés, les TIC permettent en effet un meilleur traitement des informations de tout ordre pour l'ensemble du personnel de l'entreprise, et facilité le partage de ces informations, pour une plus grande performance de l'organisation.

Grâce donc aux possibilités technologiques offertes par les TIC, il devient plus facile d'exploité l'ensemble des connaissances disponibles dans l'entreprise et de les transformer en savoir-faire organisé.

Le management de l'information dans l'entreprise telles que (collecte, échange, stockage) devient une dimension majeure de l'activité de l'entreprise dans le but d'atteindre une meilleure performance.

Grâce à un mode d'organisation transversal qui rapproche les différentes fonctions de l'entreprise, les TIC sont devenues un nouveau facteur de plus en plus important de la croissance économique de l'entreprise. Elles changent le comportement du personnel, développent les compétences et ont des impacts sur l'organisation du travail.

Le changement est un passage d'un état A vers un 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, pour cibler les besoins de notre clientèle ou encore pour s'adapter à la compétition en adaptant notre manière de fonctionner.

Introduction générale

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 environnement. L'apparition des nouvelles technologies a radicalement ou partiellement transformé le fonctionnement des organisations.

Face à un environnement de plus en plus instable et dégradé, les entreprises recherchent un modèle organisationnel plus flexible. En même temps la propagation rapide des technologies de l'information et de la communication améliore les conditions dans lesquelles les informations nécessaires à la coordination entre les différentes unités de l'organisation, échange et stockage.

L'impact des TIC sur l'entreprise et ses rôles dans la mise en œuvre du changement n'a jamais été une tâche facile pour les chefs d'entreprise, il apparaît comme une solution pouvant garantir un avantage concurrentiel pour les entreprises.

La question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse et celle de savoir **dans quelle mesure les TIC induisent des changements organisationnels dans les entreprises**

De cette question centrale découle des questions complémentaires suivantes :

- Les outils TIC facilitent-elles la coordination entre les employés par rapport au moyen classique ?
- Quelles sont les obstacles qui peuvent entraver le changement organisationnel ?
- Quelle est l'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise CEVITAL ?

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

- **Hypothèse n°01** : L'introduction des outils TIC facilite la coordination entre les employés.
- **Hypothèse n°02** : Beaucoup d'obstacles peuvent entraver le changement organisationnel.
- **Hypothèse n°03** : Les TIC exercent un impact positif sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cevital.

Pour vérifier ces hypothèses et apporter des réponses aux questions posées, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante :

- La réalisation d'une recherche documentaire, basée sur l'exploitation de divers ouvrages, rapports, revues spécialisées ainsi que la consultation des sites internet, etc. pour définir le cadre théorique de cette recherche.
- La réalisation d'une étude empirique. À ce propos, nous avons réalisé une enquête à l'aide d'un

Introduction générale

questionnaire adressé au personnel de l'entreprise CEVITAL.

Pour mieux présenter notre recherche sur les technologies de l'information et de la communication et le changement organisationnel, nous avons divisé notre travail en trois chapitres complémentaires.

Le premier chapitre, intitulé « Généralités sur les technologies de l'information et de la communication », fera le point sur les concepts de technologie de l'information et de la communication (TIC). Dans la première section, nous allons aborder l'historique et des différentes définitions des technologies de l'information et de la communication proposées par différents auteurs, ainsi que leurs caractéristiques. Dans la deuxième section, il sera question des différents outils des TIC et les outils de gestion de données. Dans la troisième section, nous aborderons les rôles, avantages et inconvénients des TIC dans l'entreprise.

Le deuxième chapitre sera consacré aux fondements théoriques du changement organisationnel, la première section sera consacrée à la notion du changement à travers sa définition, son historique, ainsi que ses origines, et son processus et ses typologies mais également à ses facteurs déclencheurs. Dans la deuxième section, il sera question des résistances au changement et de la conduite de celui-ci. Dans la troisième section, sera question d'une revue de la littérature sur l'impact des TIC sur le changement organisationnel.

Le troisième chapitre, sera consacré au cas pratique, dans la première section nous allons aborder la présentation de l'organisme d'accueil, et la deuxième section fera le point sur la démarche méthodologique et les caractéristiques de l'enquête, dans la section trois nous allons analyser les résultats de l'enquête.

Dans le présent chapitre, nous allons aborder dans un premier temps : un certain nombre de notions portant sur les TIC (section1) ; puis nous allons analyser les différents outils TIC adoptés. Par les entreprises (section2) et enfin, le rôle et les avantages et inconvénients des TIC dans l'entreprise (section3).

Chapitre I

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

Introduction

Depuis certain temp les technologies de l'information et de la communication ont constitué la base de la nouvelle économie. Et les TIC n'ont jamais cessé de se développer et de s'améliorer, apportant des changements drastiques dans la vie des entreprises. Ses évolutions visent principalement à améliorer et à accroître l'efficacité de tous les processus existants au sein de l'entreprise afin de profiter des avantages très intéressants que ces outils procurent aux utilisateurs.

Ce chapitre est divisé en trois sections. Dans la première, nous allons traitant des différentes définitions et caractéristiques des TIC, puis dans la seconde section, nous discuterons des différents outils des TIC, et enfin, dans la troisième section, nous présenterons le rôle des TIC sur les entreprises, leurs forces et leurs faiblesses.

Section 01 : Les technologies de l'information et de la communication : 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 première partie du 20eme siècle a vu se développer les technologies de l'information et de la communication tels que le téléphone, la radio et la télévision. Par la suite, dans la deuxième partie du 20eme siècle, ces avancées notamment avec l'apparition de l'informatique, dans le début des années 1960, qui ont évolué, par la suite, de façon autonome jusque dans les années 1980.¹

L'expression "technologies de l'information et de la communication" apparaît plus récemment, mais la pratique correspondante existe depuis longtemps. Bien qu'elles n'aient pas toujours été nommés ainsi. Une grande histoire se cache derrière elles, Il faut passer en revue les pratiques les plus importantes qui ont marqué l'émergence des TIC. Réunir communication et innovation autour de l'informatique, le développement rapide des technologies de l'information et de la communication, l'informatisation a donné naissance au concept de système d'Information (SI). Celui-ci peut être défini comme : « Un ensemble organisé de ressources : matériel, des logiciels, des personnes, des données, des programmes... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données, de textes, d'images, de sons, etc.) dans et entre des organisations »².

Depuis les années 1970, l'accélération dans la généralisation de l'utilisation des 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'individualisation³ (voir le tableau n°1).

¹ EXBRAYAT.G, FISTEBERG.N, FOUESNANT. R, « Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise », thèse, université Paris dauphine, 2010, p12.

² REIX R., Système d'information et management des organisations, éditions Vuibert, paris, 2000, p. 75.

³ AUBERT B.et al, L'innovation et les technologies d'information et de communication, HEC Montréal,

- *Au début les années 1980 on a vécu l'arrivée de l'informatique personnelle de l'entreprise, les ordinateurs personnels se généraliseront dans les entreprises, seulement dans Une décennie plus tard, le système d'exploitation renforce son attrait Des fonctionnalités simples et ergonomiques sont associées à des microprocesseurs puissants et peu coûteux. Il sera Priorité accordée aux employés, gestionnaires et ingénieurs qualifiés. demande d'échange Ensuite, regroupez les informations et travaillez en collaboration Le développement des réseaux informatiques était nécessaire, c'est passé au début, Via le réseau local au sein de l'entreprise.*

- *Les années 1990 marquent l'avènement d'Internet, permettant de connecter plusieurs ordinateurs via le protocole TCP/IP (protocole la communication prépare les données sous forme de paquets transmis dans le réseau).*

- *Enfin, le web 0.2 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, il est possible de rejoindre d'avantage d'acteurs, qu'ils soient fournisseurs ou clients ; et de créer des communautés encourageant l'échange entre les partenaires. Cela a aussi accru la possibilité des plateformes pour permettre de rejoindre les acteurs, en tout temps et n'importe où¹.*

Tableau N°01 : L'évolution des TIC

| Phase-années | 1970 | 1980 | 1990 | 2000 |
|--------------------------|---|---|--|--|
| <i>Phase</i> | <i>Automatisation</i> | Intégration et transformation de l'organisation | Communication | Interaction et individualisation |
| Innovation | Ordinateurs et robots, machines | Ordinateurs Personnels | Internet (Web 1.0) | Web 2.0 |
| <i>Caractéristiques</i> | <i>Accroissement du capitale physique</i> | 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 |
| <i>Impact économique</i> | <i>Gains de productivité</i> | 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. Définition des TIC

Avant de commencer à expliquer le concept des TIC, discutons une explication des différents termes qui le composent.

1.2.1. La technologie

Selon REIX.R « la technologie est une connaissance cristallisée dans un artefact »¹. Bien que l'idée toujours présente dans tous les domaines (économie, éducation, droit...), cependant, outils, processus et méthodes utilisés par différents secteurs industriels devrait être recherché.

1.2.2. L'information

L'information est un ensemble significatif de données. Il permet d'obtenir des informations sur une personne, un objet, un événement....

Les informations peuvent être présentées sous différentes formes, telles que du texte, des images, du son, de la vidéo.

Jusqu'à l'avènement de la science du traitement de l'information, dans les années 1950, le mot information avait le sens qu'on lui donne 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 du terme »²

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 exploitée.

1.2.4. La communication

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 à un centre de décision et la transmission des décisions prises à partir de ce centre aux autres parties de l'organisation...³ ».

Toute entreprise à des raisons d'échange que ce soit des informations, des biens et de services... entre les différents membres de l'entreprise, ou bien avec l'extérieur avec d'autres individus, d'autres entreprises... La communication est l'échange d'information dans une relation associant un émetteur à un récepteur. Ces derniers peuvent être des individus, des groupes ou des machines.

Un émetteur : est celui qui décide de communiquer pour atteindre un objectif, ce dernier a un système de référence c'est-à-dire, il a sa propre vision qui explique son comportement.

Un récepteur : est celui qui reçoit le message qui possède aussi son propre système de référence. Qui peut devenir l'émetteur d'un message de réaction.

¹ REIX.R, Changements organisationnels et technologies de l'information, Conférence à l'Université Saint-Joseph, Beyrouth, Liban, 28/10/2002

² REIX.R, système d'information et management des organisations, 2002, p. 20.

³ Robert REIX., système d'information et management des organisations. Edition Vuibert, Paris 2005, p.175.

Canal : c'est le moyen de transmission que l'émetteur choisit pour communiquer son message au récepteur.

Nous pouvons retenir deux types de communication :

La communication interne : c'est la gestion des flux de communication à l'intérieur de l'entreprise.

La communication externe : elle permet de rester à l'écoute de son environnement, son objectif est de promouvoir le produit et/ou les services de l'entreprise, à travers sa marque.

1.2.5. Définition des Technologies de l'information et de la communication

Le processus de mondialisation et l'émergence des sociétés du savoir ont produit des changements importants dans différents domaines de la société. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) est l'un des moteurs les plus importants dans une société. Elles influencent grandement notre façon de vivre, d'apprendre, communication, travail, etc.

Ainsi, Charpentier P. précise que « les technologies de l'information regroupent l'ensemble des techniques permettant de collecter, stocker, traiter et transmettre les informations ; elles sont fondées sur le principe de base du codage électronique de l'information »¹.

Pour Helpmann les TIC sont considérées comme des nouvelles technologies à caractère générique et comme un moteur de croissance de la nouvelle économie.

Ces technologies sont nées donc, au cours des dernières années, de la fusion des télécommunications, de l'électronique, de l'informatique et des technologies de numérisation de l'information. Et depuis quelques années, les TIC sont de plus en plus devenues une composante essentielle et un puissant catalyseur pour le développement économique. Elles sont constituées par l'ensemble des techniques et dispositifs mis en place pour transmettre, échanger, stocker et traiter des informations. En gros, c'est un système plus ou moins sophistiqué qui sert à manipuler les informations pour en faire des données faciles à gérer et à communiquer. Les TIC utilisent aussi la microélectronique, la télécommunication, et surtout le monde de l'Internet qui peut être considéré comme un secteur à part entière, avec le commerce en ligne et toutes formes de communications virtuelles. Elles ont créé une véritable révolution dans le monde de la communication.

1.3. Les caractéristiques des technologies de l'information et de la communication

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'information².

1.3.1. La compression du temps

¹ P.charpentier « Organisation et gestion de l'entreprise, édition nathan, paris, 1997, p.133.

² Reix R., Système d'information et management des organisations, Edition Vuibert, paris 2002, p.81.

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.

Section 02 : Les différents outils TIC

Les TIC rassemblent toutes les ressources nécessaires pour échanger et partager l'information entre les membres de l'entreprise. Ils incluent des outils de communication et de gestion des données.

2.1. Les outils de communication

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

2.1.1. Le téléphone

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

2.1.2. La téléphonie mobile

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

2.1.3. Le télécopieur ou téléfax

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

2.1.4. Le réseau informatique

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

2.1.4.1. Internet

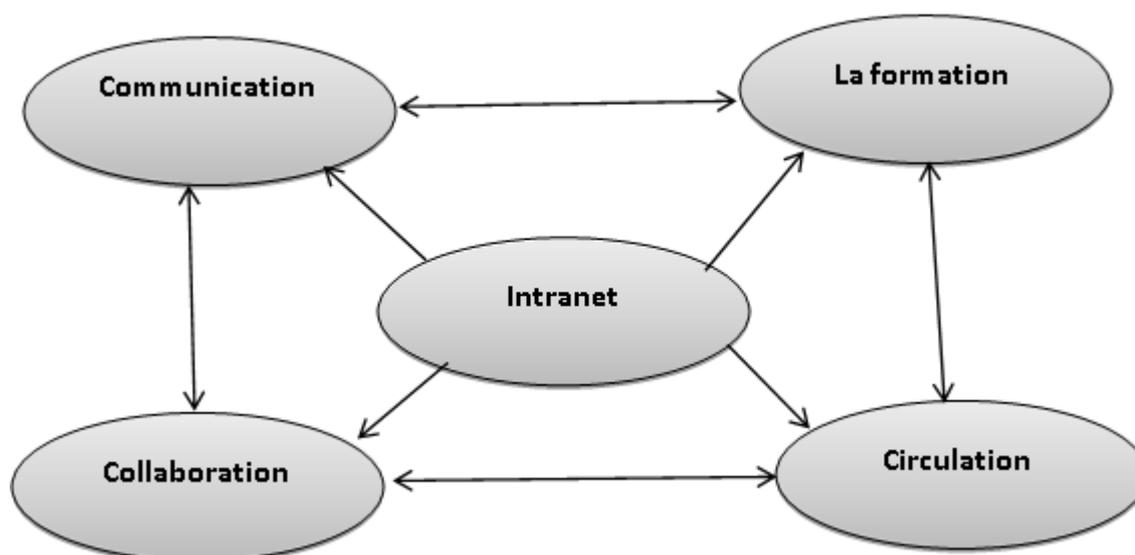
C'est une étymologie anglaise composée de "inter" et "net", tirée du réseau (network), un réseau mondial de télécommunications connecté à l'ordinateur ou réseau local et permet l'acheminement des données numérisées (diverses informations électroniques), images, textes, sons, etc. comme il renvoi à « une technologie qui permet d'améliorer la relation existante et d'établir des relations nouvelles tant à l'intérieure de l'organisation (intranet) qua l'extérieur (extranet, internet) »¹.

2.1.4.2. Intranet

C'est un réseau informatique interne qui fournit un accès sécurisé et contrôlable aux informations, bases de données et ressources de l'entreprise grâce aux technologies ouvertes de l'Internet. Il apparaît comme une réplique d'Internet mais à l'usage privé de l'entreprise. Il s'appuie sur des logiciels de consultation de documents hypertextes qui ont fait le succès du Web. La répercussion de l'information et sa mise en forme est gérée en amont du poste client.

¹ REIX R. 2002, p. 264.

Figure N°01 : Les fonctionnalités de l'intranet



Source : Bernard. M, cité par MATMATIM, Les nouvelles formes d'organisation induites par les TIC, In : revue PERSONNEL n°437, février 2003.p48.

2.1.4.3. Extranet

L'extranet élargit l'accès au réseau Intranet à un public extérieur à l'entreprise, public restreint et sélectionné (clients, fournisseurs). En réalité l'extranet n'existe dans l'entreprise mais il y a une liaison entre la poste et la société dont on utilise un mot de passe pour entre entrer dans le réseau de la poste afin de consulter le compte de la société et de transmettre les données au service finances et comptabilité.

2.1.5. Le Groupware

Le Groupware est un processus de travail de groupe désignant les outils informatiques facilitant le travail d'équipe de projet. Aussi c'est un « l'ensemble des techniques et des méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs, séparés ou réunis par le temps et l'espace, à l'aide de tout dispositif interactif. Faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe »¹.

2.1.6. Le Workflow

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 global.

¹ Lafitte M, in QUNIA Nadège, « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises, Impacts de la nouvelle technologie d'information et de communication », thèse de Doctorat en Science de Gestion, Toulouse, 2002, p.108.

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 »¹.

2.2. Les outils de gestion des données

Les outils de gestion de données les plus couramment utilisés dans les organisations sont les bases de données, l'échange de données informatisé (EDI) et entreprise ressources planning (ERP). La gestion des données est techniquement assurée par des logiciels techniques nommés Système de Gestion des Bases de Données (SGBD), dont le type relationnel est le plus répandu.

2.2.1. Les bases de données

Le but de la base de données est de mémoriser une grande quantité d'informations. Dans un système informatique central à grande capacité de stockage, il comprend essentiellement le Datawarehouse et le Datamining.

- **Datawarehouse**

Il s'agit d'une application qui regroupe les données de diverses applications de traitement de données de Production. Il peut être défini comme étant une collecte de données intégrées. Selon GOUARNE J.M., l'objectif du « datawarehouse » est de centraliser toutes les données en optimisant l'information qu'elles contiennent.²

L'application Datawarehouse constitue un entrepôt de données visant à assister la prise de décision au sein des entreprises. Pour automatiser les informations, le système décisionnel remplit trois fonctions essentielles à savoir :

- L'extraction des données : cette étape consiste à traiter des données afin d'éviter toute forme de redondance à l'aide d'un outil développé dit ETL (Extraction Transfert Loading).
- Le stockage de données : c'est un processus qui consiste à rassembler des données pour créer des schémas relationnels. Cette étape aide à avoir une vue d'ensemble sur les informations collectées.
- Le reportage de données : c'est la mise à la disposition des utilisateurs des données de la base prêtes à être exploitées tout en sécurisant ses contenus.

- **Datamining**

D'après GOVARE V., le Datamining est un « processus qui permet de découvrir dans de grosses bases de données consolidées des informations jusque-là inconnues, mais qui peuvent être utiles, et d'utiliser ces informations pour soutenir des décisions tactiques et stratégiques »³.

2.2.2. Customer Relationship Management (CRM)

¹ Reix R.5^{ème} édition, p. 210.

²GOUARNE J.M., « Le projet décisionnel, édition Eyrolles, Paris, 1998, p.9.

³Govare V, « l'évolution du travail avec les Nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) », Paris, 2002, p.12.

La gestion de relation client (GRC) en français en désigne « un logiciel de relation clientèle qui permet d'optimiser les relations entre une entreprise et ses clients.¹ »

Le CRM peut être défini comme un ensemble d'activités et de processus que doit établir l'entreprise pour comprendre ces clients dans le but d'optimiser la qualité de la relation client, et d'offrir de produits et services personnalisés et répondre à leurs attentes. Le CRM sert une variété d'objectifs, à savoir :

- Présenter une vue unifiée et complète des caractéristiques des clients ;
- Améliorer la satisfaction client ;
- Mieux ciblé marché ;
- Augmenter le pourcentage des ventes ;
- Augmenter les marges bénéficiaires sur les biens et services ;
- Augmenter les revenus et les profits.

2.2.3. Echange de Données Informatisées (EDI)

C'est un outil pour deux concepts d'échanger des informations selon un format standardisé, et par le biais d'outils informatique. Il s'agit « d'un système d'information associés à plusieurs entreprises devenant partenaires, ce sont des systèmes d'information globaux.²» L'EDI définit un ensemble de normes et d'outils pour échanger automatiquement des documents structurés entre les ordinateurs d'entreprises indépendantes et éloignées géographiquement, mais reliées par un réseau en raison de leurs partenariats.

2.2.4. Entreprise Application Intégration (EAI)

EAI est une plate-forme qui permet de réunir les applications existantes d'une entreprise autour d'un moteur d'intégration d'applications commun. Il se charge des échanges de données entre-elles, autrement dit, il consiste à créer des relations entre les applications. Dans beaucoup de cas l'entreprise peut estimer utile de s'équiper de plusieurs progiciels³ ou de relier certains modules à des développements sur mesure, pour favoriser les échanges entre des sites distants et d'optimiser les flux d'information avec les partenaires pour optimiser la chaîne logistique ou le réseau de distribution.

2.2.5. Entreprise Ressources Planning (ERP)

Également connu sous le nom progiciel de gestion intégrée (PGI), il s'agit d'un puissant système informatique qui se compose d'une série d'applications, utilisant éventuellement un ou

¹ Definition Customer Relationship Management (CRM). Repéré à www.dico.fr

² PATERYON E.A et R SALAMONR, les nouvelles technologies d'informations et l'entreprise, Edition Economica, Paris, 1996, P.35.

³ Progiciel (Package en anglais) : Ensemble complet et documenté de programmes conçu pour être fourni à plusieurs utilisateurs, en vue d'une même application ou une même fonction.

plusieurs modules pour la gestion des stocks, la gestion de la production, la comptabilité, le service Après-vente etc. En d'autres termes, l'ERP couvre tous les besoins de gestion et organisation de l'entreprise.

Section 03 : Rôle, avantage et inconvénient des TIC dans l'entreprise

Les TIC sont d'une importance capitale pour les organisations, constituent l'héritage d'une entreprise et doivent non seulement les maintenir et gérer, mais aussi les développer pour bénéficier de ses atouts. Dans cette section, nous tâcherons de présenter le rôle des TIC au sein d'une entreprise ainsi que ses avantages et ses inconvénients.

3.1. Rôles des TIC selon la littérature économique

Les changements techniques ont affecté grandement le développement économique et ils ont suscité un intérêt particulier dans la littérature économique. Plusieurs études menées en ce sens ont évoqué les défis que ces TIC imposent à l'économie mondiale. D'autres études sont focalisées sur les limites des TIC, et la plupart de cette littérature est basée sur l'idée que le changement technique est un processus de destruction créatrice c'est-à-dire qu'il crée des opportunités de développement, tout en imposant des restrictions au développement notamment sur l'emploi et le marché du travail. Dans cette section, nous allons présenter dans un premier temps les TIC dans la théorie microéconomique, puis nous nous intéresserons aux TIC dans la théorie de l'organisation industrielle, et enfin nous aborderons les TIC dans la théorie du changement technologique¹.

3.1.1. Les TIC dans la théorie microéconomique

La théorie de la production a été d'un apport très significatif dans la conceptualisation du processus de production. Elle a facilité l'évaluation de l'impact économique des TIC. Les chercheurs ont également évoqué l'apport de la théorie du consommateur pour tenir compte des risques inhérents et des incertitudes des investissements en matière de TIC².

3.1.2. Les TIC dans l'organisation industrielle

Cette théorie a pour objet d'examiner les interactions entre les entreprises concernant les investissements en TIC et la manière par laquelle les avantages saisis sont divisés entre elles. Dans ce contexte, la théorie des jeux a été utilisée pour faciliter la décision des interactions et stratégies entre les entreprises concurrentes dans l'adoption des TIC, et la théorie des coûts de transaction a également complété la compréhension du rôle des TIC dans la réduction des coûts de transaction.

¹ KOSSAI. M., « les technologies de l'information et des communications, le capital humain, les changements organisationnels et la performance des PME manufacturières. Economie and finances. Université paris dauphineparis, 2013, P.9.

² KOSSAI. M, op, cit, p 9.

3.1.3. Les TIC dans la théorie du changement technologique

La théorie néo schumpétérienne soutient qu'un changement de paradigme technologique rend le niveau de connaissances de la production préalable obsolète. Freeman et Soete quant à eux ont constaté que l'adoption des TIC entraîne des changements dans la structure de gestion et de processus de production. Ce qui équivaut à un changement dans le paradigme technologique, du fait des connaissances acquises par l'apprentissage à travers la pratique « learning by doing » dans l'entreprise et qui sont réalisés au sein des unités de R&D. Le développement continu des nouvelles TIC indique l'ampleur des changements technologiques et du développement économique centré sur le numérique. Ces changements engendrent des gains de productivité, ce qui influence la croissance économique positivement, mais beaucoup d'auteurs précisent que les investissements en TIC doivent être combinés avec des investissements complémentaires dans le capital humain et le changement organisationnel¹.

Les TIC permettent de contourner certaines contraintes organisationnelles et permettent donc aux organisations d'améliorer la résilience aux contraintes environnementales. Ces changements suivent des trajectoires spécifiques en raison des particularités des processus d'appropriation, d'apprentissage et d'innovation. Rechercher ces développements et ajustements spécifiques pour mieux comprendre les propriétés et potentiel de changement organisationnel lié aux TIC.

Selon la littérature l'utilisation des TIC peut aider les entreprises à :

- Augmenter leur chiffre d'affaires grâce à des gains de part de marché au détriment des entreprises moins productives non-utilisatrices de TIC.
- Innover en élargissant leur gamme de produits à travers le lancement de nouveaux produits et services, en personnalisant et en regroupant les produits existants.
- Accroître l'efficacité de leur logistique, le contrôle de leurs processus de livraison et de facturation et réduire leurs coûts d'inventaire et plus généralement d'améliorer leur gestion de l'information.
- Enfin établir des réseaux de TIC, générant des retombées et des externalités, menant à une plus grande efficacité dans le processus d'innovation et la création de connaissances.

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

Aujourd'hui, les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont vitales dans la société et doivent donc être considérées comme des domaines stratégiques qui contribuent largement au développement économique social. Les TIC ont ouvert la voie à un large éventail de méthodes de communication, les distances peuvent être raccourcies, les délais réduits et les coûts minimisés.

¹ KOSSAI. M, op, cit, p 26.

3.2.1. Avantages

Le développement technologique a changé le monde d'aujourd'hui, ce qui a conduit à des changements majeurs (technologiques, économiques, culturels, sociaux, géopolitiques, etc.). L'investissement dans les TIC serait l'un des principaux moteurs de compétitivité des entreprises.

➤ Au niveau du système d'information

3. Hausse de la productivité du travail pour la saisie de l'information, donc baisse des coûts.
4. Délocalisation de la production (centre d'appels), amélioration de l'efficacité de la prise de décision permise par une banque de données plus importante sur ses partenaires.
5. Meilleure connaissance de l'environnement, réactivité plus forte face à cet environnement
6. Amélioration de l'efficacité de la prise de décision permise par une veille stratégique plus performante.

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

7. Organisation moins hiérarchisée, partage d'informations ;
8. Meilleure gestion des ressources humaines (recrutement, gestion des carrières plus facile) ;
9. Meilleur suivi du personnel.

➤ Au niveau commercial

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

3.2.2. Les inconvénients

- Les TIC ont tendance à accélérer le rythme de la vie quotidienne et à introduire plus de stress.
- Informatisation de nombreux emplois dans des industries et robotisation des usines conduit à l'augmentation significative du chômage.
- Les TIC ont augmenté la quantité de travail de certaines personnes qui doivent souvent travailler pendant de longues heures.
- Le stockage des données personnelles sur des systèmes informatiques a rendu la vie privée vulnérable.
- Les outils TIC échouent souvent à des moments inappropriés, laissant les entreprises incapables de

fonctionner parce qu'elles dépendent tellement des TIC.

Dans ce chapitre, nous avons traité des concepts liés aux TIC et aux systèmes d'information et ses composants, nous avons abordé ensuite les TIC en évoquant ses caractéristiques et ses différents types et outils. Enfin, nous soulignons l'importance des TIC dans l'entreprise. En effet, les TIC facilitent la circulation de l'information et des documents, écartent les barrières d'espace et du temps, et facilitent la communication et la coordination et facilitent les efforts de collaboration.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons traité la notion générale des technologies d'information et de la communication, en évoquant ses différents outils et ses composantes. Puis, nous avons mis en exergue la perception des TIC selon les différentes théories dans la littérature économique.

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

Chapitre II

Le changement organisationnel : Aperçu théorique

Introduction

Les entreprises vivent dans un environnement complexe qui nécessite un engagement à diverses relations avec tous les partenaires internes et externes. Dans de telles circonstances, il faut faire face à la concurrence et répondre aux exigences de qualité pour satisfaire les besoins des clients. Ceci conduit les entreprises à améliorer sa flexibilité. Aujourd'hui, l'objectif principal d'une organisation est de tenir compte des changements qui s'opèrent dans l'environnement, les prévoir ou encore modifier leurs ressources internes pour mieux agir au changement de cet environnement.

D'après David AUTISIER, le mot changement est devenu un leitmotiv permanent dans les discours des entreprises. Les dirigeants le mentionnent comme étant une des solutions à l'évolution des marchés, de la technologie, des lois ou bien comme étant la dynamique nécessaire à toute entreprise. Changer ou disparaître devient l'entête des discours managériaux.

Ce chapitre est structuré en trois sections. La première section est consacrée à la présentation des notions générales sur le changement organisationnel. Dans la deuxième section, nous allons traiter la résistance aux changements, la conduite du changement, enfin l'impact des TIC sur le changement organisationnel.

Section 01 : Notions générales sur le changement organisationnel

Le changement semble être la solution pour gérer toute évolution. Les entreprises doivent s'intégrer pour survivre et prospérer. Dans cette section, nous allons d'abord définir le concept de changement organisationnel, puis présenter l'historique de celui-ci et ses types, et processus et déclencheurs pour accomplir le changement organisationnel. *Le changement apparait comme une solution à la gestion de toutes les évolutions qu'une entreprise, cette dernière doit l'intégrer pour survivre et se développer. Dans cette section nous allons d'abord définir la notion du changement organisationnel, puis son historique et ses typologies et pour finir les processus et les facteurs déclencheurs du changement organisationnel.*

1.1. Définition du changement organisationnel

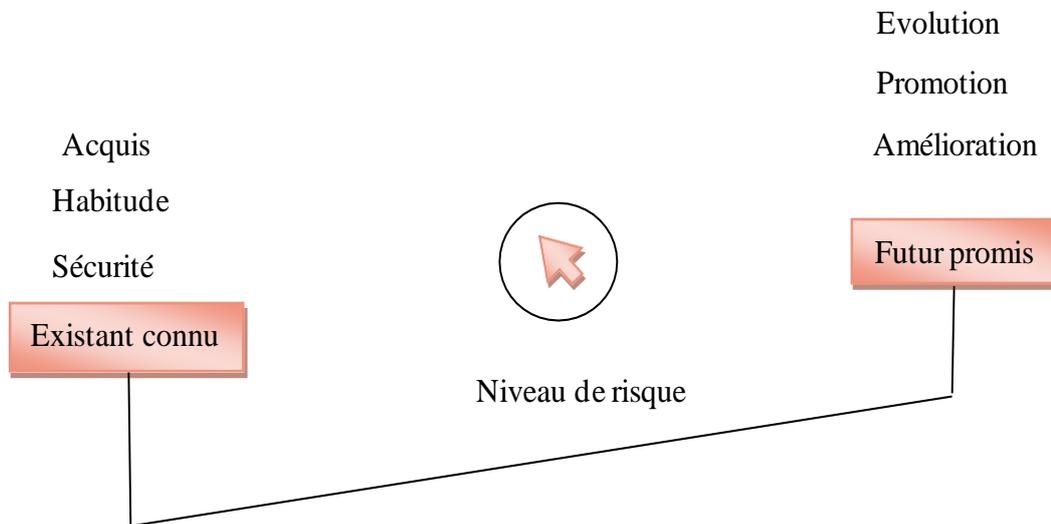
Le concept du changement organisationnel a fait l'objet de plusieurs définitions, avant de le définir nous allons d'abord définir le concept du changement.

1.1.1. Le changement

D'une manière générale, le changement c'est le fait d'être modifié, une rupture de rythme. Selon AUTISSIER et MOUTOT « pour qu'il y ait changement il faut qu'il y ait une rupture significative des modes de fonctionnement de telle manière que nous soyons contraints

à un effort d'adaptation.²¹». *Le changement apparait comme* « la solution à la gestion de toutes les évolutions qu'une entreprise doit intégrer pour survivre et se développer.²² »

Figure N°02 : La balance du changement



Source : D. AUTISSIER et J-M. MOUTOT, méthode de conduite du changement, diagnostic, accompagnement, performance, Edition Dunod, 2016, P.1

1.1.2. Le changement organisationnel

Le changement organisationnel a de nombreuses définitions. Nous nous contenterons des deux définitions les plus pertinentes.

D'après GROUARD et MESTON (1998), le changement organisationnel est « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus de l'évolution des organisations.²³ »

Pour Collerette et al (1997), le changement organisationnel est « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit

²¹ D.AUTISSIER et J-M. MOUTOT, méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, performance, (4e éd), Edition Dunod, Malakoff 2016, P.09.

²² 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.

²³ GROUARD. Bet MESTON.F., l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement, Ed. Dunod, Paris 1998, P. 06.

Chapitre II : Le changement organisationnel : Aperçu théorique

observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système.²⁴ »

1.2. Historique du changement organisationnel

DEMERS²⁵ énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement

| Les périodes | Le contexte socio-économique | Définition du changement | Les principale perspectives théorique |
|---|--|---|--|
| Fin de la 2eme 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 |
| Fin des années 70 | Récession et décroissance : -crise pétrolier 1973 -Arrivée de nouveau concurrent sur la science internationale | Processus discontinu et révolutionnaire -l'événement dramatique -Une crise dans la vie de l'organisation | -Approche de l'écologie des populations Approche configurationnelle théorie culturelle et cognitive de l'équilibre ponctué |
| Fin des années 80 jusqu'à la période actuel | Crise de toute nature : . Concurrence accrue . Précarisation d'emplois | La seule chose prévisible . Une réalité quotidienne dramatique . Un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation -l'affaire de tous les membres de l'organisation | -théories d'apprentissage théorie évolutionnistes Théorie de la complexité (théorie chaos) Les approches constructivistes |

organisationnel : celle de la fin de la deuxième guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70 et enfin celle de la fin des années 80 jusqu'à la période actuelle, (voir tableau N° 02).

²⁴ COLLERETTE.P et al., le changement organisationnel : théorie et pratique, Presses de l'Université du Québec, 1997, P.20.

²⁵ Demers, C. « De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui ». Gestion, vol. 24, n°03, septembre 1999, P.131-139.

Tableau n°02 : Synthèse de l'évolution du changement

Source : Rim Z., Mémoire présentée comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, université du Québec à Montréal, octobre 2006, P21.

1.2.1. La première période : fin de la deuxième guerre mondiale

Ces années sont considérées glorieuses pour l'entreprise, pour plusieurs raisons :

- Une croissance et une stabilité économique
- Le changement est synonyme de progrès car l'environnement est favorable et prévisible, et le processus de changement est progressif et continu.
- L'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.
- Les changements les plus fréquents concernent les structures et les stratégies de l'entreprise.

1.3.2. La deuxième période : fin des années 70

Cette période appelée la période de mort ou de transformation (Demers, 1999), dite aussi période de l'ère numérique et de la loi du marché. Cette décennie est marquée par :

- Les crises (deux crises pétrolières de 1970 et 1973).
- L'arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale (la concurrence asiatique sur la scène internationale, privatisations des sociétés d'Etat...)
- Les changements sont perçus comme des événements dramatiques, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation.
- Le processus est discontinu et révolutionnaire, il est mené par des dirigeants courageux ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la stratégie et la structure afin de transformer l'organisation.

1.3.3 La troisième période : fin des années 80

Appelée aussi période d'apprentissage et d'évolution (Demers 1999), elle est marquée par :

- Des crises de toutes natures (concurrence accrue, l'instabilité de l'emploi...).
- Les changements font partie de la vie quotidienne, ils deviennent même les seules choses prévisibles (il n'est pas considéré comme un événement rare et dramatique).
- Un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation.
- Le changement est l'affaire de tous les membres de l'organisation qui sont des initiateurs de changement tout autant que les dirigeants.

1.3. Les origines du changement

Concernant les origines du changement organisationnel, les auteurs en la matière n'ont

pas fait l'objet d'unanimité, d'où l'on retient trois courants de pensée : le courant déterministe, le courant volontariste, et le courant transversal.

1.3.1. Le courant déterministe

Les adeptes de ce courant supposent que les causes du changement organisationnel sont externes à l'organisation. Dans cette perspective, les auteurs du courant de l'écologie des organisations à l'instar de Hannan et Freeman affirment que l'environnement reste la première cause du changement organisationnel.

1.3.2. Le courant volontariste

Il estime que les causes du changement organisationnel sont internes à l'organisation. Les tenants de ladite conception notamment Bower, attribue les causes du changement organisationnel aux actions et choix stratégiques des managers et aux processus de décisions associés à ces actions et à ces choix.

1.3.3. Le courant transversal

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

1.4. Le processus du changement organisationnel

L'analyse du processus du changement s'attache à identifier les différentes étapes qui marquent la trajectoire du changement. Ainsi selon LEWIN²⁶, le processus du changement est composé de trois phases principales.

La première est dite de dégel ou dé cristallisation. Elle correspond à l'étape au cours de laquelle les individus prennent conscience du besoin de changement, elle correspond à l'abandon des comportements et attitudes habituelles.

La seconde est qualifiée de mouvement ou de déplacement. Elle correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, elle s'agit d'une phase de transition où l'on expérimente les nouvelles pratiques.

La troisième est dite de gel et de cristallisation. Cette phase repose sur l'intégration des nouvelles normes de fonctionnement et les nouvelles attitudes commencent à se recristalliser.

²⁶ SOPARNOT R., Management des entreprises : Stratégie. Structure. Organisation, Ed. Dunod, Paris 2009.P.183.

Chapitre II : Le changement organisationnel : Aperçu théorique

Un découpage similaire est utilisé par VANDANGEON- DERUMEZ²⁷ (1998) pour analyser le processus du changement. Pour l'auteur, il est décomposé en trois étapes : la maturation, le déracinement et d'enracinement.

La maturation précède l'annonce publique du changement. Elle correspond à la prise de conscience, par les actionnaires et/ou le " leader ", de la nécessité de changer et d'élaborer un projet de changement.

Le déracinement marque la diffusion puis la mise en œuvre du projet de changement au sein de l'organisation.

L'enracinement le changement passe de l'état de projet à celui de la réalité, par l'intermédiaire de la mise en place d'un nouveau cadre de travail.

COLLERETTE et al. Souligne que les changements peuvent résulter de quatre processus différents : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration.

Ce modèle n'est pas très éloigné du modèle de LEWIN mentionné précédemment. On peut dire que « l'éveil est le début de la désintégration correspondraient à la décristallisation. La majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroule pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation.²⁸ »

- L'éveil : en présence d'une pression qui vise un changement, l'éveil représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. C'est à ce moment-là que l'individu accepte ou non de remettre en cause sa représentation du réel.
- La désintégration : consiste à « déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative.²⁹ » Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement.

La phase d'éveil et de début de désintégration correspondent à la période où les promoteurs du changement ont déjà annoncé leurs désirs de modifier certaines pratiques ou de commencer à introduire de nouvelles façons de faire. C'est également dans cette période que se développe chez les individus de l'organisation l'attitude à l'égard du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. C'est aussi la période où les alliances et coalitions commencent à se former entre les membres des groupes, on est donc dans le début du changement.

²⁷ Ibid., P.183.

²⁸ Ibid., P.25.

²⁹ Ibid., P.26.

- La reconstruction : dans cette phase, les individus se mettent à la recherche de significations nouvelles qui les aideront à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration dans une sorte de relation dialectique entre les deux. Nous n'en sommes plus à la simple remise en question et pas tout à fait au choix final.
- L'intégration : cette phase correspond à la phase de recristallisation dans le modèle de LEWIN. Pendant cette phase « les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes.³⁰» Les auteurs parlent de l'intégration intrasystémique et l'intégration inter systémique.

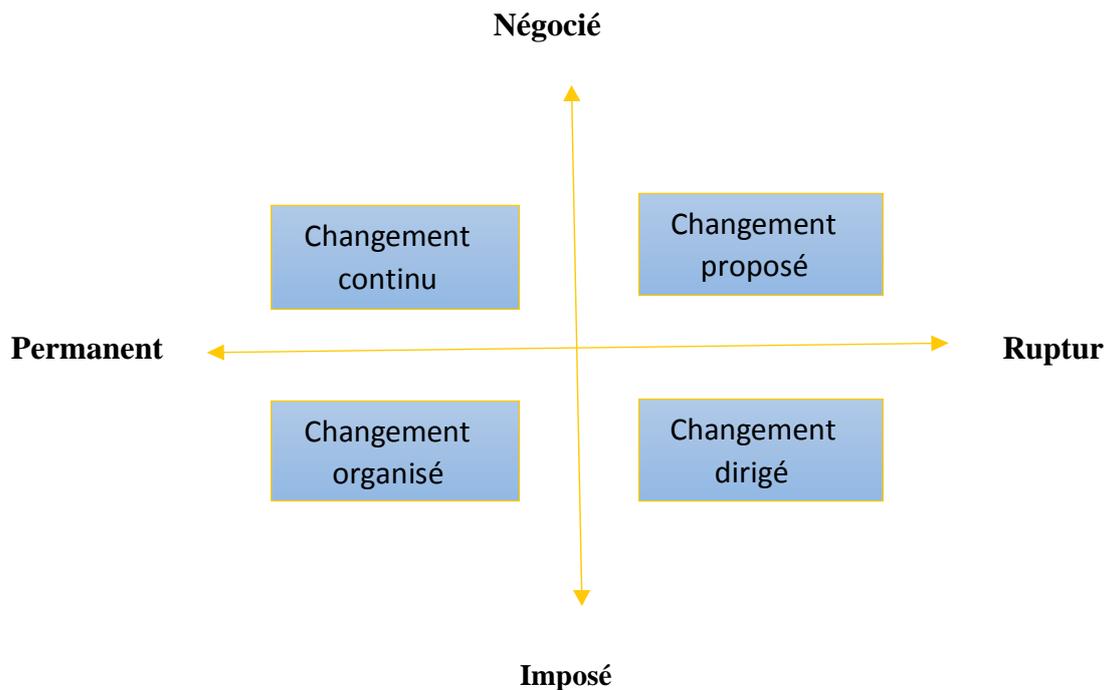
1.5. Typologies du changement organisationnel

Il y a plusieurs changements, et ils peuvent être attendus, radicaux, imposés, subis... AUTISSIER et al³¹ proposent de classer les évolutions selon une matrice à deux axes. Elle contient quatre types de changements. Le premier axe qui se déploie entre la rupture c'est un changement brutal (obligation de l'entreprise de mettre en œuvre les changements) et Le changement permanent est un changement spontané et volontaire qui fait référence aux changements et ajustements au fil du temps. Le deuxième axe est celui des contraintes (les changements peuvent être négociés ou imposés), des contraintes externes souvent cité pour justifier le changement de décisions, comme la concurrence, nouvelle technologie etc...

³⁰ Ibid., p 36.

³¹ AUTISSIER et al, conduite du changement : concepts clés, 50 ans de pratiques issus des travaux des auteurs fondateurs (2e éd), Edition Dunod, Paris 2010, P.14.

Figure N° 03 : La matrice du changement



Source : AUTISSIER et al, Op. Cit., Paris 2010, P.14.

1.5.1. Le changement continu

C'est un changement incrémental qui répond à une attente. Indique avoir vu une cible, ou après prise de conscience liée à des événements internes et/ou externe sans envisager un changement radical et rapide.

1.5.2. Le changement proposé

Les changements sont initiés par la direction ou par les cadres intermédiaires dans les rôles principale. En fait, lorsque la rupture est changée ou radicalement modifiée, les décisions de la haute direction s'en suit. C'est à eux de mettre en œuvre de nouvelles stratégies et les résultats attendus. Les acteurs sont libres d'utiliser les ressources qu'ils jugent nécessaires pour réussir les changements.

1.5.3. Le changement dirigé

Le changement est imposé par le management avec de fortes contraintes de mise en œuvre (le changement est radical) et une faible marge de négociation, il est synonyme de constat d'évolution des pratiques professionnelles et des modèles d'organisation, auquel cas le changement renvoie à de nouvelles règles de travail, de nouveaux comportements et de

nouvelles règles et réglementations pour assurer la survie de l'organisation.

1.5.4. Le changement organisé

Ce changement constitue une rupture dans l'approche travail. C'est un sujet expérimental qui les amènera à s'exprimer et à trouver un objectif en soi pour concrétiser la dynamique du changement.

1.6. Les facteurs déclencheur du changement

D'après AUTISSIER et MOUTOT³², les facteurs déclencheurs du changement sont à la fois des facteurs internes et les facteurs externes. (Voir tableau N 03)

Tableau N°03 : Les facteurs du changement

| Facteurs internes | Facteurs externe |
|---|--|
| Stratégie (couts, différenciation, etc.) | Environnement légal et réglementaire (35 heures, commerce international, etc.) |
| Organisation (centralisation, décentralisation, etc.) | Technologie (informatique, numérique, etc.) |
| Systèmes de gestion (qualité, processus, etc.) | Concurrence (nouvel entrant, nouvelle offre, etc.) |
| Outils (informatique, technique, etc.) | Client (évolution de la demande) |
| Pratique (informatique, commerciales, etc.) | Financier (bourse) |
| Culture (client, service, etc.) | Sociologie (nouveaux rapport sociaux) |

Source : AUTISSIER.D et MOUTOT.J-M, pratique de la conduite du changement, Ed. Dunod, Paris 2003, P.89.

Section 02 : La résistance au changement

La conduite du changement implique la prise en compte des facteurs humains, des valeurs et de la culture d'entreprise et de la résistance au changement. Le but est de permettre aux employés de comprendre et d'accepter le changement. Enfin, le succès d'un projet de gestion du changement dépend également de la capacité du dirigeant à communiquer le projet, à le partager et à collaborer avec l'équipe pour le mettre en œuvre et éviter toute forme de résistance.

Dans cette section, nous allons d'abord présenter la notion de la résistance au changement, puis nous allons nous intéresser aux acteurs et les formes de résistance, ensuite les différentes étapes de ce dernier et enfin, nous allons aborder la conduite et les leviers du

³²AUTISSIER. d et MOUTOT.J.-M., pratique de la conduite du changement, Ed Dunod, Paris 2003, p.89.

changement.

2.1. Définition des résistances au changement

La résistance au changement est une source d'échec de beaucoup de projets de changement. Ce phénomène n'est pas toujours un processus bloquant le changement, mais pour les employer (victimes du changement) il cons aussi à réduire leur frustration en les évacuant et en les ramenant à la surface. C'est donc, si nous voulons changer, nous devons agir sur ces normes et valeurs si l'on souhaite obtenir des changements.

Selon Michel Crozier « La résistance au changement est l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs.³³ »

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. Les acteurs du changement

Selon Autissier et Moutot³⁴, il est possible de distinguer généralement trois types d'acteurs dans un projet de changement : Les décideurs, l'équipe projet et les utilisateurs.

• **Les décideurs** : ce sont les personnes qui émettent un projet de changement en vue d'améliorer le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise tout en justifiant les choix du changement.

• **L'équipe projet** : appelée aussi le staff dirigeant, ce sont des acteurs qui proposent et conçoivent les méthodes à suivre et gèrent également le travail pour réussir le changement.

• **Les utilisateurs / bénéficiaires** : ce sont les acteurs les plus concernés par le changement, ils peuvent être des individus ou bien l'ensemble d'une entreprise. La résistance au changement se trouve chez les utilisateurs ayant peur du changement et développant des comportements d'opposition.

³³ MONTEREMAL.J. Article « ressources humaines, engagement des collaborateurs, Tutos et guide en engagement des collaborateurs » Les facteurs de résistances au changement en entreprise, Appvizer, le 26/11/2019.

³⁴AUTISSIER.D et MOUTOT.J-M., Op.Cit. P.113.

Figure N°04 : Les comportements des acteurs face au changement



Source : AUTISSIER D et MOUTOT J-M, Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance, Ed. DUNOD, Malakoff2016, p.213.

Parmi les utilisateurs on distingue trois comportements type :

- Les proactifs : ne représentent que 10 % des personnes concernées par le changement, ils sont favorables au changement et se positionnent comme prescripteurs. Les raisons qui poussent les acteurs à développer ce comportement sont l'innovation, l'intérêt technique ou thématique, progression des compétences, la renaissance des efforts, ainsi que la qualité de mobilisation entre les acteurs.
- Les passifs : sont les plus nombreux et représentent 80 % des personnes au début du projet, ils ne sont ni pour ni contre mais attendent un résultat positif pour pouvoir s'enfoncer, ils veulent être assuré. Le but de la conduite du changement est de leur changer leurs statuts de passif à proactifs, il est important de savoir quels sont les éléments auxquels ils attachent de l'importance et sur lesquels il sera nécessaire de jouer (communication, formation, accompagnement).
- Les opposants : ils sont peu nombreux et représentent 10 % des personnes concernées par le projet, ils sont opposés au projet et avancent systématiquement des arguments contre. Les causes de leurs oppositions sont plusieurs : la crainte de migrer vers un nouveau mode de fonctionnement, la peur de perdre leur zone de pouvoir et leur savoir-faire. Si leur légitimité est très forte, elle peut nuire au développement du projet.

2.3. Les formes de résistance au changement

Il est possible de distinguer quatre formes de résistance au changement :

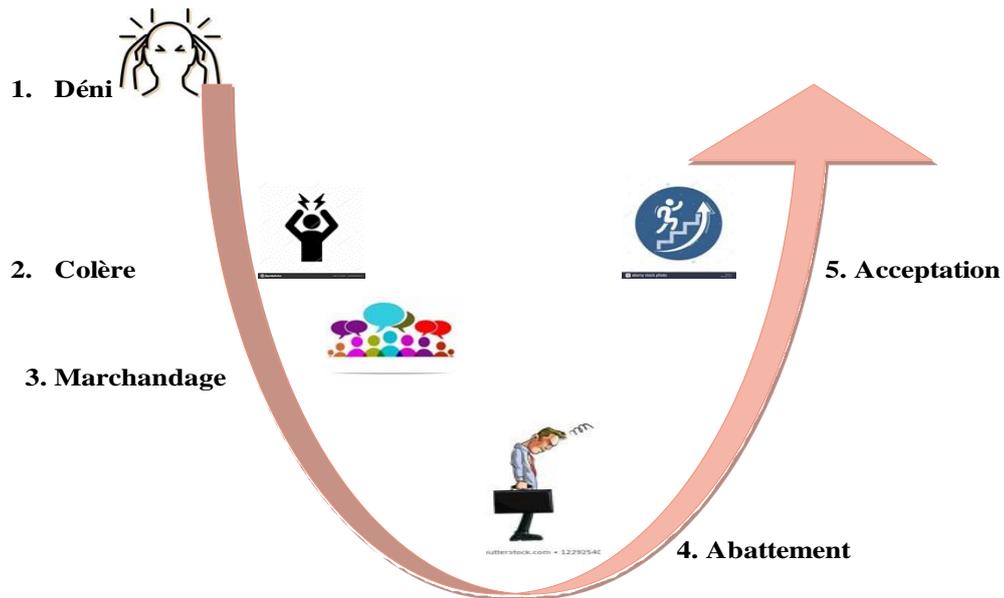
- **L'inertie** : L'inertie ne réagit pas au changement. Les caractéristiques des personnes sont L'inertie montre qu'ils acceptent le changement mais essaient de le retarder application. L'inertie est rationalisée en incitant à la prudence, en affirmant la nécessité de Solliciter un avis objectif.
- **L'argumentation** : est la forme privilégiée de la résistance, c'est le chemin de l'Intégration du changement. Un changement non argumenté n'a pas été intégré. Il s'agit de La forme de résistance la plus efficace et la plus utile. Les arguments peuvent être considérés comme négocier le fond et la forme du changement. Il est conforme aux besoins de la nature Les individus influencent la réalité extérieure pour la rapprocher de leur réalité intérieure.
- **La révolte** : survient quand une personne ne peut pas ajuster sa réalité pour s'adapter à la réalité changements proposés. Opérations conjointes, demandes de transfert, recours au grade, les grèves... sont tous des exemples de résistance sous forme de défi. Soulèvement précède toujours une menace, surtout lors d'une dispute. Il y a une menace tactique (menace de démission) déclaration d'une personne essayant d'en influencer une autre la réalité et les changements qu'elle propose en évoquant des conséquences non a priori cela ne fait pas partie de son plan de changement. Le principe de base du changement est produit implicitement ou explicitement des améliorations, la menace vise à montrer plutôt que d'améliorer la situation, ce changement pourrait l'aggraver.
- **Le sabotage** : à la manière de l'inertie, le sabotage implique une fausse approbation du changement. Mais en parallèle, le projet est « saboté » insidieusement (dénigrement, mise en circulation de fausses informations ou données, etc.).

2.4. Les étapes de la résistance au changement

Différentes façons de représenter l'expérience du changement existent. L'une des plus répandue résulte des travaux d'Elisabeth Kubler-Ross, célèbre psychiatre suisse³⁵.

³⁵RICOU.J et MOISSONNIER.V. , pro en conduite du changement, Ed. Vuibert, Pays bas, janvier 2018, P.19.

Figure n°05 : La courbe du changement



Source : Inspiré de RICOU.J et MOISSONNIER.V., pro en conduite du changement, Ed. Vuibert, Pays bas, janvier 2018, P.19

La courbe identifie cinq phases par lesquelles passent les individus face au changement :

- **Le déni** : les personnes ne se sentent pas concernées par l'annonce du changement, ils pensent qu'ils ne parviendront pas à adhérer au changement ou à trouver leur place au sein du nouveau modèle.
- **La colère** : le changement devient une réalité à prendre en compte, mais l'individu se met en opposition en exprimant sa colère, et cherche parfois des responsables.
- **Le marchandage** : il s'agit des reports de discussions et de délais, par des arguments ne s'adressant pas directement à la résolution du problème.
- **L'abattement** : ils se sentent impuissants, finissent par se résigner et/ou se plaindre. Cette étape est particulière car elle clôt la phase descendante de la courbe. En effet, c'est à ce moment que l'individu saisit la nature inéluctable du changement : soit il accepte les impacts sur son quotidien, soit il demeure enfermé dans sa frustration.
- **L'acceptation** : il commence à modifier son point de vue et porte un nouveau regard sur le changement qui est perçu comme inévitable, il suscite alors de la curiosité pour la façon dont le salarié peut réinvestir son métier et ses relations sociales.

2.5. La conduite du changement

Selon AUTISSIER et MOUTOT³⁶, la conduite du changement déploie trois types d'actions

2.5.1. Le diagnostic

Consiste à définir les limites du projet, à cartographier les acteurs concernés et à mesurer l'impact des décisions prises par l'organisation. Il sert également à qualifier le type du changement optimal en fonction du changement à gérer, les pratiques de conduite du changement privilégient la mise en œuvre d'actions de communication, de formation et d'accompagnement.

2.5.2. Le déploiement des leviers

Les leviers de communication, de formation et d'accompagnement sont déployés sur tout ou une partie de l'organisation en fonction des besoins du projet et des caractéristiques des populations concernées qui vont porter le changement dans l'entreprise.

2.5.3. Le pilotage

Dans la majorité des projets, la conduite du changement est pilotée en termes de coût et rarement en fonction des résultats obtenus. La phase de pilotage se réalise tout au long du déploiement des leviers, elle se matérialise par la production d'un tableau de bord qui a pour objectif d'assurer la qualité des résultats des actions de conduite du changement, savoir quel est le degré de compréhension, d'acceptation, et d'utilisation du projet en cours de déploiement. Il peut également servir de moyen de contrôle lorsque le déploiement de certains leviers est externalisé.

SECTION 03 : L'impact des TIC sur le changement organisationnel : Revue de la littérature

Dans le contexte actuel de mondialisation, la connaissance et la disponibilité de l'information dans le moment opportun est importante pour la prise de décision, ainsi que dans la gestion du changement. L'arrivée des technologies de l'information et de la communication a permis aux entreprises de résoudre beaucoup de problèmes relatifs à l'exploitation de l'information et à leur circulation.

Les technologies de l'information et de la communication ont un impact

³⁶AUTISSIER, DetMOUTOT, J.-M. Op. Cit. P.98.

considérable sur le fonctionnement des entreprises, elles deviennent des outils indispensables au service de la stratégie de l'entreprise, elles contribuent à améliorer le fonctionnement des processus, en termes de capacité et de qualité.

La conduite du changement est une technique de gestion de nouveaux projets d'entreprise. Pour mieux les gérer, les chefs de projet s'intéressent aux trois leviers du changement, à savoir la communication, la formation et l'accompagnement. De plus en plus de projets répondent aux impératifs et aux exigences du monde des affaires, amenant les entreprises à s'intéresser à la gestion de projet et à la conduite du changement.

Avec l'objectif d'accroître la réussite des projets et de minimiser les résistances, les entreprises s'intéressent aux conditions d'adhésion des acteurs et de transformation de leurs pratiques.

Dans cette section nous allons étudier 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 entreprises et des consommateurs en biens dérivés des TIC s'est traduit par une augmentation de la croissance économique globale³⁷.

3.2. L'effet déflateur

Le second effet concerne l'impact de la baisse des prix propre aux TIC en général,

³⁷ 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.

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 TIC³⁸.

3.3. L'effet de substitution de capital au travail

Cette effet fait référence à une augmentation relative de la part du capital comparativement dans la mise en service, où les TIC sont considérées comme une technologie fallacieuse. Elles conduisent à une préférence pour le capital par rapport au travail qualifié et non qualifié. Elle implique des effets de substitution entre les capitaux et le travail après l'investissement dans les TIC. Un Faible niveau d'investissement dans les TIC réalisés dans les différents secteurs de l'économie ne permettent pas de montrer cet effet évidemment, surtout avec un taux de chômage élevé.

3.4. L'effet qualité

La technologie de l'information peut être associée à la croissance des composantes incorporelles qui affectent la production, notamment la variété le type de biens et services. Elles amélioreront la qualité et faciliteront la différenciation des produits. Ceux-là les avantages augmenteront l'effet d'utilité du consommateur sans avoir besoin de modifier au maximum le prix et la quantité des produits contenant des TIC. Cependant, l'effet de masse dépend toujours de la situation de la distribution et de l'équipement TIC de l'industrie. En investissant dans les technologies de l'information et de la communication, cela peut amener les entreprises ou les autorités à améliorer leurs modèles de transaction pour les rendre plus pratiques, disponibilité, gain de temps, etc.

3.5. L'effet productivité globale des facteurs

Essentiellement, les externalités liées aux TIC se sont largement répandues dans l'économie. Cette diffusion permettra donc d'augmenter l'efficacité de la production et la rapidité du progrès technologique. Cette influence aide les TIC à jouer un rôle important dans le progrès technologique et l'innovation dans tous les secteurs.

3.6. L'effet synthétique des externalités technologiques

³⁸ BEN YUCEF.A, Op.cit, P. 11.

Chapitre II : Le changement organisationnel : Aperçu théorique

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'information³⁹.

Au terme de ce chapitre, nous avons essayé d'expliquer les différents concepts de bases traitant du changement organisationnel pour cela nous avons subdivisé ce chapitre en trois sections.

Dans la première section nous avons présenté les notions générales sur le changement organisationnel en suite dans la deuxième section nous avons abordé la notion de la résistance au changement, enfin dans la troisième section nous avons montré l'impact des technologies de l'information et de communication sur le changement organisationnel.

En effet, les TIC permettent aux entreprises une autre façon de gérer le changement, laissant ainsi plus d'initiatives et de responsabilités aux acteurs. En plus, le travail à distance est facilité, ce qui facilite la réussite du changement organisationnel.

A travers ce chapitre nous avons compris également que pendant longtemps la conduite du changement s'est faite de manière technique en oubliant de faire participer les membres de l'entreprise, ce qui a fait l'objet de résistances au changement organisationnel

³⁹ BEN YUCEF.A, OP.cit, P 13-14

Chapitre III
**L'impact des TIC sur le changement
organisationnel au sein de l'entreprise CEVITAL**

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

Introduction

Après avoir abordé l'aspect théorique concernant les TIC, ainsi que celui du changement organisationnel, il convient dans le présent chapitre, de traiter la question de l'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cevital. Pour y parvenir, nous avons structuré ce présent chapitre autour de trois axes. Après une brève présentation de l'entreprise d'accueil (section 1), nous tâcherons d'expliquer la démarche méthodologique adoptée ainsi que les caractéristiques de l'enquête (section 2), et enfin nous présenterons l'analyse et l'interprétation de données recueillies par notre enquête (section 3).

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

1.1. Historique et évolution du complexe CEVITAL

Cevital est une société par actions au capital privé de 68.760 milliards de dinars¹, elle a été créée au mois de Mai 1998, elle est implantée à l'extrême Est du port de Bejaia, elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie, elle est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion durant les cinq dernières années c'est-à-dire la période qui s'étale entre 2003 et 2008 font d'elle un pourvoyeur d'emplois et de richesse. La filiale Cevital Food est passée de 500 salariés en 1999 à 3850 salariés en 2021².

1.2. Position géographique

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

1.3. Les activités de l'entreprise CEVITAL

1.3.1. L'huile végétale

Fleurial^{plus} : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E) (**Elio et Fridor**) : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs Étapes de

¹ Document interne à l'entreprise

² Idem

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

raffinage et d'analyse¹.

- Capacité de production : 828 000 tonnes /an
- Part du marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, et l'Europe.

1.3.2. Margarinerie et graisses végétales

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial**, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN »

Capacité de production : 180.000 tonnes/an / Notre part du marché national est de 30% sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient².

1.3.3. Sucre blanc

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes d'1kg. Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2^{ème} semestre 2009.
- Capacité de production : 2 340 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 600 000 tonnes/an en 2018, CEVITAL FOOD prévoit 650 000 tonnes/an dès 2019³.

1.3.4. Sucre liquide

Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an+

Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection⁴.

¹ Source interne à l'entreprise Cevital

² Idem

³ Idem

⁴ Idem

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

1.3.5. Silos Portuaires

Existant

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure.

Un projet d'extension est en cours de réalisation.

La capacité de stockage actuelle est de 120 000 T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal.

La capacité de stockage Horizon au 1^{er} trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux¹.

1.3.6. Les boissons

Eau minérale

- L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent. En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162, ...) tout en restant d'une légèreté incomparable.
- L'eau minérale Lalla Khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.
- Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khadidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « **EL KSEUR** »².

Jus de fruits

L'unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement³.

1.4. L'organisation générale des composantes et les missions des directions

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

¹ Idem

² Source interne à l'entreprise Cevital

³ Source interne à l'entreprise

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

La direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions¹.

1.4.1. La direction marketing

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

1.4.2. La direction des ventes & commerciale

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

1.4.3. La direction Système d'informations

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

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

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

1.4.4. La direction des Finances et Comptabilité

Son rôle consiste à préparer et mettre à jour les budgets, tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes, pratiquer le contrôle de gestion, Faire le Reporting périodique.

1.4.5. La direction Industrielle

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale,

¹ Idem

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

les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail. Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...) est responsable de la politique environnement et sécurité, participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

1.4.6. La direction des Ressources Humaines

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

- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de cevital ;
- Pilote les activités du social ;
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures ;
- Assure le recrutement ;
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

1.4.7. La direction Approvisionnements

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

1.4.8. La direction Logistique

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique. Et aussi assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

1.4.9. La direction des Silos :

Elle décharge les matières première vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage, et elle stocke dans les conditions optimales les matières premières, et de ces fonctions aussi c'est d'expédier et transféré vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

1.4.10. La direction des Boissons

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

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

- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK ;
- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc ;
- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, COJEK est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

1.4.11. La direction Corps Gras

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière –utilités actuellement en chantier à El Kseur.

Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

1.4.12. La direction Pôle Sucre :

- Met e en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux ;
- Veille au respect des exigences règlementaires produits, environnement et sécurité ;
- Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations ;
- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

1.4.13. La direction QHSE

- Met e en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux ;
- Veille au respect des exigences règlementaires produits, environnement et sécurité ;
- Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations ;

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

- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

1.4.14. La direction Energie et Utilités

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

1.4.15. La direction Maintenance et travaux neufs

- Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés ;
- Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations ;
- Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du process jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier) ;
- Rédige les cahiers des charges en interne.

Section 02 : Démarche méthodologique et caractéristique de l'enquête

2.1. Démarche méthodologique

L'objet de notre mémoire consiste à vérifier dans quelle mesure les TIC induisent des changements organisationnels dans l'entreprise Cevital. Pour parvenir à apporter des réponses 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 sphinx et logiciel Excel.

2.2. Caractéristique de l'enquête

La taille de notre échantillon est composée de 40 individus (salariés) tirés aléatoirement. Pour des besoins de représentativité, nous avons touché toutes les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise (voir figure N°06.), et dont l'expérience professionnelle s'étale de 0 à 25 ans (voir la figure 07.). Le questionnaire est structuré en huit axes (voir annexe 01), et composé de 28 questions parmi lesquelles on trouve des questions ouvertes, fermées et semi-ouvertes.

2.3. Les attribues de l'enquêtes

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

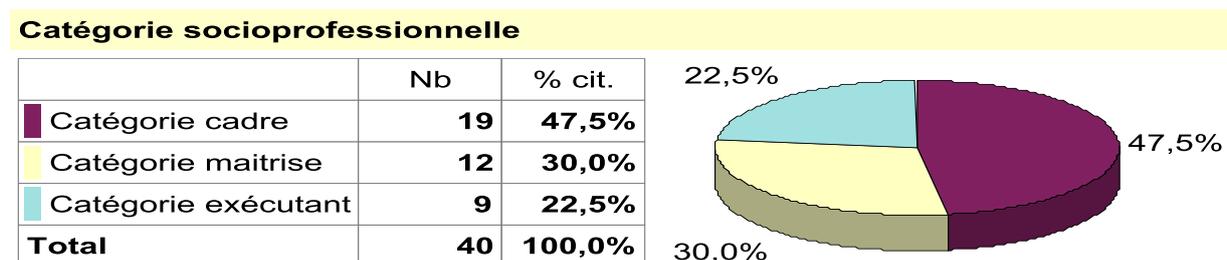
Le langage utilisé dans le cadre de cette enquête est facile et simple afin qu'il soit bien compris et accessible par toutes les catégories des salariés du groupe Cevital. Le contenu du questionnaire que nous avons soumis aux personnes interrogées est précis et sans ambiguïté ni confusions. Le questionnaire est adressé à 40 personnes, nous avons pu collecter tous les 40 questionnaires après l'effort et la collaboration avec notre encadrant dans l'entreprise.

Section 03 : Analyse des résultats de l'enquête

1. Information préliminaire

La figure n°06 et 07 nous montre respectivement la répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle et par expérience professionnelle

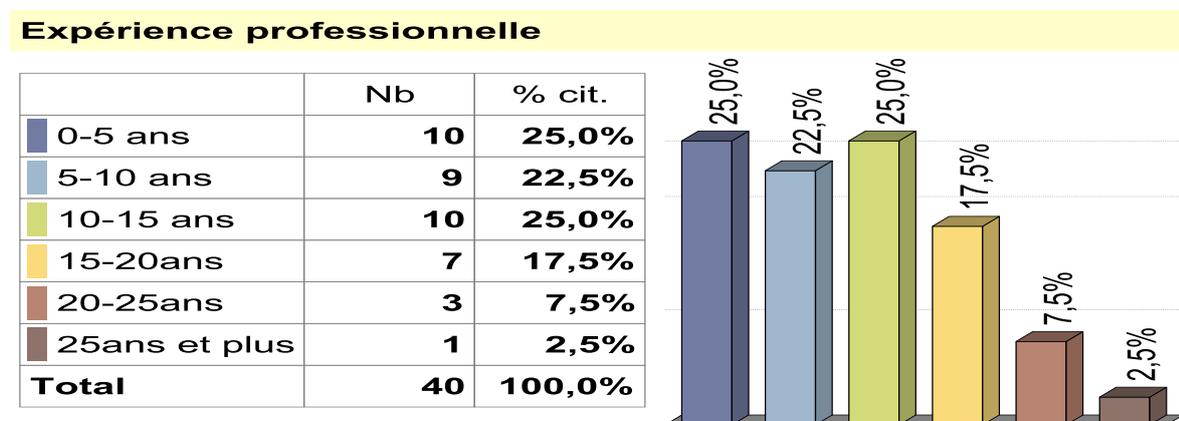
Figure N°06 : Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle



Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

La figure n°06 montre qu'un pourcentage de 47,5% représente des cadres et classé en premier lieu, celles des catégorie maîtrise avec 30,0% est en deuxième lieu par la fin nous avons la catégorie exécutant qui représente un taux de pourcentage qui égale à 22,5%.

Figure N°07 : Expérience professionnelle



Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

La figure n°07 montre que 72,5 % des employés justifié d'une expérience professionnelle qui est inférieur ou égale à 15 ans en suite 17,5% des personnes interrogés qui justifient d'une expérience de 15 à 20 ans ; quant à ceux qui ont une expérience de plus de 20 ans représente

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

seulement un pourcentage de 2,5%.

2. L'information, communication et les technologies utilisé par l'entreprise Cevital

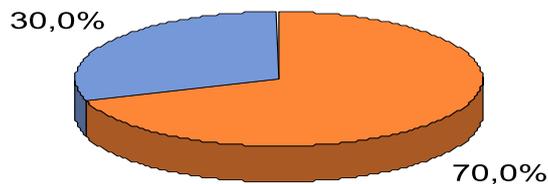
2.1. Le mode de circulation de l'information au sein de cevital

Le mode de circulation de l'information dans l'entreprise cevital est donné par la figure n°08.

Figure N°08 : La circulation de l'information au sein de l'entreprise Cevital

Selon vous la circulation de l'informat

| | Nb | % obs. |
|---|-----------|---------------|
| ■ Horizontale | 28 | 70,0% |
| ■ Verticale | 12 | 30,0% |
| Total | 40 | 100,0% |



Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Dans la figure n°08, nous observons que 70% des employés interrogés affirment que le mode de circulation de l'information dans cette entreprise est horizontal et 30 % affirment que celui-ci est vertical. Cela veut dire que l'entreprise cevital favorise la communication horizontale sur la communication verticale.

2.2. Les outils utilisés pour communiquer avec le responsable au sein de Cevital

Nous avons souligné certains outils avec lesquels les employés communiquent avec leurs responsables. Les résultats obtenus sont présentés dans la figure n°10.

Tableau N°04 : La répartition des réponses les outils TIC pour communiqué avec le responsable

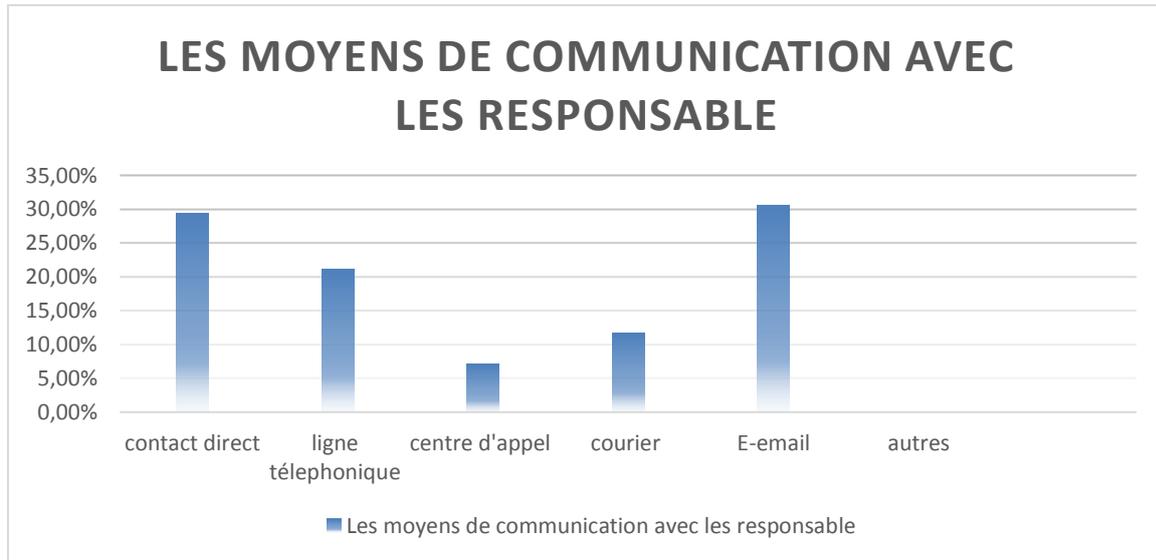
| Les moyens de communication avec le responsable | Effectif | % Obs |
|---|-----------------------|-------------|
| Contact direct | 25 | 29,41% |
| Par téléphone | 18 | 21,18% |
| Centre d'appel | 06 | 07,06% |
| Courier | 10 | 11,76% |
| Par email | 26 | 30,59% |
| Totale d'observation | 85¹ | 100% |

Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

¹ La taille de l'échantillon a augmenté de 40 à 85 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 l'entreprise CEVITAL

Figure N°09 : La répartition des réponses sur les moyens de communication avec les responsables



Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Dans le tableau N°04, nous constatons que 29,41% des données recueillies indiquent que le moyen de communication utilisé au sein de l'entreprise Cevital est le contact direct, et 21,18% des interrogés utilisent la ligne téléphonique pour la communication, nous observons ainsi une minorité dont le pourcentage est égal à 7,06% qui ont opté pour la proposition centre d'appel. Nous avons également un quatrième bâton qui représente les employés qui utilisent le courrier comme moyen de communication avec un pourcentage de 11,76%, nous remarquons aussi d'après ce diagramme en b que l'email possèdent le taux de pourcentage le plus élevé à savoir 30,59%.

En analysant les résultats obtenus, nous constatons que le membre du personnel de l'entreprise préfère se communiquer par mail ou le contact direct.

2.3. Les réseaux informatiques utilisés par les employés de Cevital

Nous constatons que l'entreprise cevital utilise plusieurs réseaux informatiques, donc nous avons demandé à ses employés d'indiqué les plus utilisés, les résultats sont présentés dans le tableau n°05.

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

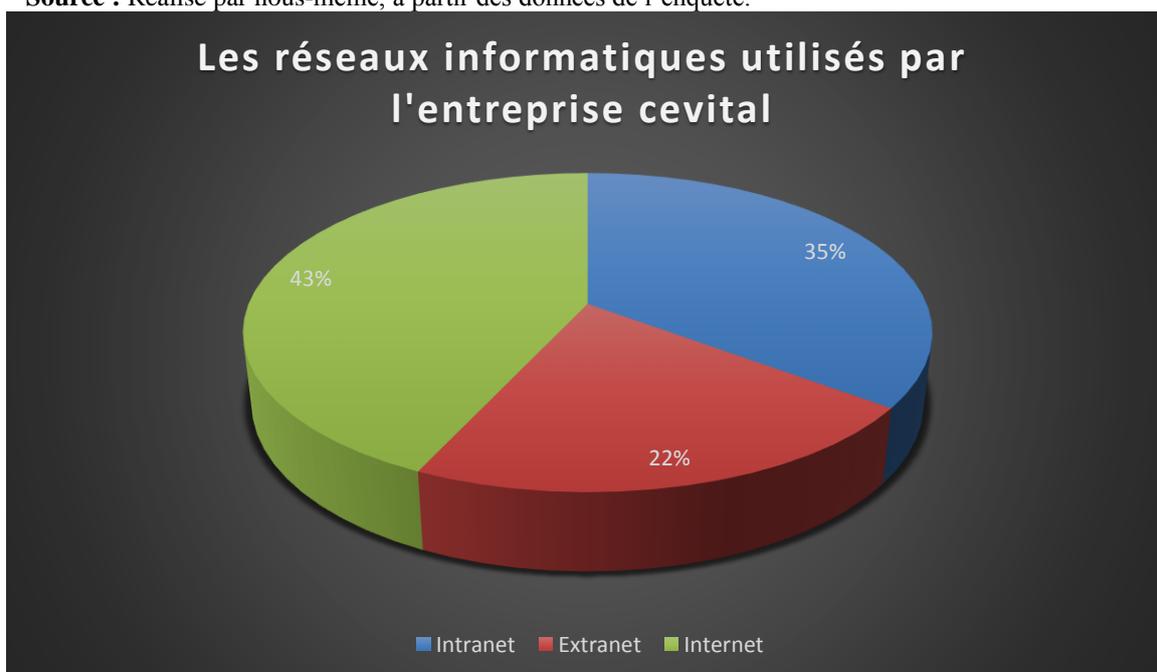
Tableau N°05 : La distribution des réponses les réseaux informatiques utilisés par l'entreprise cevital

| | Nb | % Obs |
|----------------------------|-----------|-------------|
| Intranet | 18 | 35,30% |
| Extranet | 11 | 21,57% |
| Internet | 22 | 43,13% |
| Total d'observation | 51 | 100% |

Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Figure N°10 : Les réseaux informatiques utilisés par l'entreprise cevital

Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.



Nous constatons dans le tableau n°05 que l'entreprise cevital utilise les trois réseaux informatiques, d'après l'enquête le réseaux internet est le plus utilisé avec un taux de 43,13%, en suite c'est l'intranet avec un pourcentage de 35,30%, et en dernier c'est l'extranet avec un taux de 21,57%.

3. L'appréciation du changement organisationnel par les employés

Un projet de changement n'est pas facile. Aussi bien les salariés que les personnes en charge du projet du changement peuvent vivent des situations tendues où il faut savoir garder son calme et trouver des solutions à ce qu'un changement peut faire apparaître comme problème.

3.1. La signification du changement organisationnel par les employés

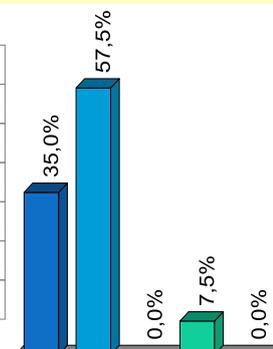
Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise CEVITAL

La personne interrogée devrait indiquer la signification qu'il donne au concept de changement organisationnel. Les réponses sont présentées dans la figure n°11.

Figure N°11 : La distribution de la signification du changement organisationnel pour les employés de Cevital

Que signifie le changement organisationnel

| | Nb | % obs. |
|---|-----------|---------------|
| Un moyen d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement de Cevital | 14 | 35,0% |
| Un moyen de progression et de développement | 23 | 57,5% |
| Un moyen d'étouffement des connaissances déjà acquises(désapprentissage) | 0 | 0,0% |
| Un moyen favorisant l'augmentation de la charge de travail | 3 | 7,5% |
| Autres | 0 | 0,0% |
| Total | 40 | 100,0% |



Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Dans la figure n°11, nous constatons que 57,5% du personnel voit que la signification du changement organisationnel est un moyen de progression et de développement, par contre 35% des autres admettent que c'est un moyen d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement de Cevital, et la minorité témoigne que c'est un moyen favorisant l'augmentation de la charge de travail.

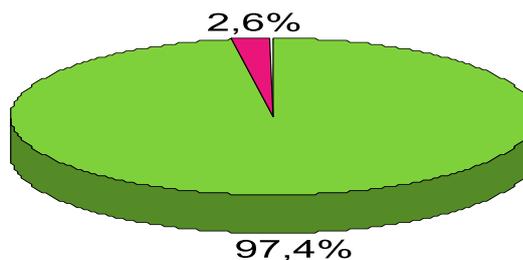
3.2. La perception du changement organisationnel au sein de l'entreprise Cevital

Pour estimer le changement organisationnel dans cette entreprise, il est demandé aux interrogés d'indiquer la perception qu'ils se font de ce changement au sein de leur entreprise, les résultats obtenus sont donnés dans la figure n°12.

Figure N°12 : Comment percevez-vous le changement organisationnel

Comment percevez-vous le changement organ

| | Nb | % cit. |
|--------------|-----------|---------------|
| Positif | 38 | 97,4% |
| Négatif | 1 | 2,6% |
| Total | 39 | 100,0% |



Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Dans la figure n°12, nous constatons que près de 97,4% des employés affirment que le changement est positif, alors que 2,6% disent le contraire, d'après notre enquête nous avons

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

analysé que la majorité l'apprécie.

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

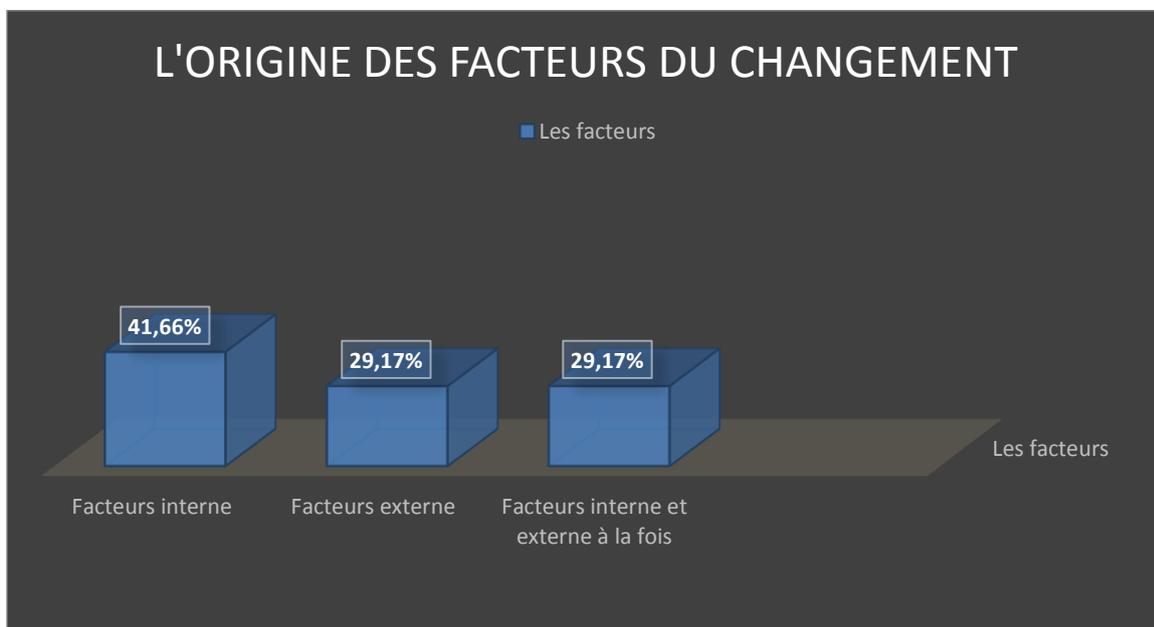
Pour identifier ce qui motive le changement dans une entreprise, nous avons demandé aux répondants d'indiquer les facteurs internes, externes ou internes et externes à la fois.

Tableau N°06 : La distribution des avis sur l'origine des facteurs déclencheur du changement

| | Nb | % Obs |
|---------------------------------------|-----------|-------------|
| Facteurs internes | 20 | 41,66% |
| Facteurs externes | 14 | 29,17% |
| Facteurs interne et externe à la fois | 14 | 29,17% |
| Total d'observation | 48 | 100% |

Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Figure N°13 : L'origine des facteurs de changement



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

D'après la figure N°13, nous constatons que la majorité des répondants et qui représente 41,66% sont convaincu que les facteurs qui motive l'entreprise à faire des changements sont d'origine interne. C'est ce qu'affirme les membres du courant volontariste qui attribue des causes du changement organisationnel aux actions et choix stratégique des managers, par contre l'autre moitié des interrogés qui évoque 29,17% ont indiqué que les facteurs du changement sont externes à l'entreprise, tandis que le reste qui est constitué de 29,17% suppose que les facteurs sont internes et externes à la fois, proposent comme alternative « le réseau

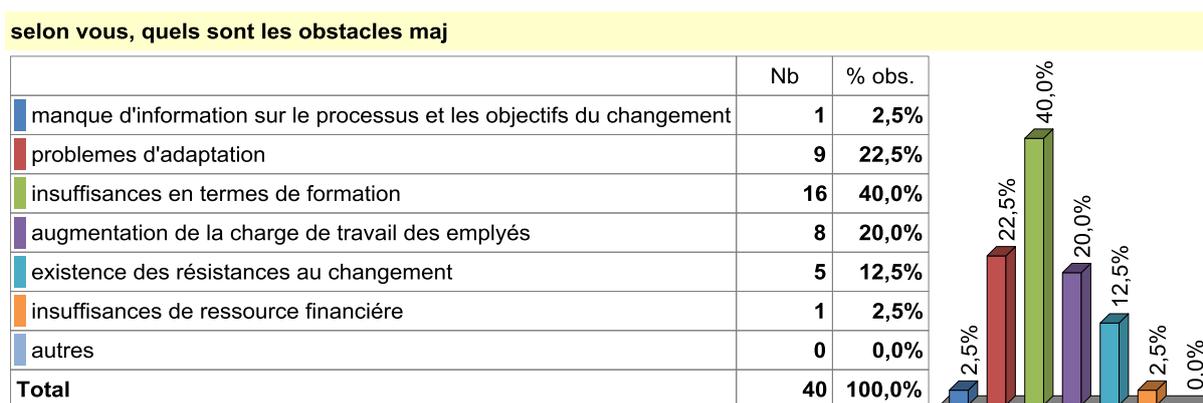
Chapitre III : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise CEVITAL

d'interdépendance ».

3.4. Les obstacles qui empêchent le changement dans votre entreprise

De nombreux obstacles empêchent la mise en œuvre du changement organisationnel. On a demandé aux répondants d'identifier quels sont les principaux obstacles qui freinent le changement organisationnel au sein de l'entreprise, les données collectées sont présentées dans la figure n°14.

Figure N°14 : La distribution des réponses sur l'obstacle majeur qui empêche la réalisation d'un changement



Sources : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

La figure n°14, nous montre que la majorité des répondants avec un taux de 40% nous affirme que le premier obstacle qui gêne la mise en œuvre du changement au sein de leur entreprise c'est l'insuffisance en termes de formation, en suite c'est le problème d'adaptation 22,5%, enfin en dernier, c'est l'augmentation de la charge de travail des employés 20% et l'existence des résistances au changement 12,5%.

4. Les chances de succès des TIC pour l'entreprise

Les TIC apportent une contribution considérable aux entreprises, en fait, elles peuvent réduire le temps de traitement des informations (coût de l'information), tout comme elles facilitent l'accès aux informations et constituent un support efficace pour la collecte d'informations.

4.1. Les TIC participent-elle à la réduction du coût de l'information de l'entreprise ?

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 n°07.

Tableau n°07 : la distribution des réponses sur la participation des TIC à la réduction du coût de l'information au sein de l'entreprise Cevital.

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

| | Nb | % Obs |
|----------------------------|-----------|-------------|
| Oui | 33 | 84,62% |
| Non | 6 | 15,38% |
| Total d'observation | 39 | 100% |

Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Dans ce présent tableau n°07, nous constatons que la des employés à un taux de 84,62% ont confirmé que les TIC participent à la réduction du cout de l'information, par contre 15,38% du reste en affirmé que non elles ne participent pas dans la réduction du cout de l'information.

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

Nous avons demandé au répondant d'indiquer si les TIC facilitent-elles un meilleur accès à l'information. Les réponses obtenues sont indiquées dans le tableau n°08.

Tableau n°08 : La distribution des réponses sur la facilité d'accès à l'information par l'usage des TIC

| | Nb | % Obs |
|----------------------------|-----------|-------------|
| Oui | 37 | 97,37% |
| Non | 1 | 2,63% |
| Total d'observation | 38 | 100% |

Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Nous constatons dans le tableau n°08, que la quasi-totalité (soit 97,37 %) indique que les TIC facilitent un meilleur accès à l'information.

4.3. Les TIC est la réduction du temps de traitement

Nous avons demandé au répondant d'indiquer si les TIC permettent-elles de réduire le temp du traitement de l'information par rapport aux autres moyens classiquement utilisés. Les réponses obtenues sont indiquées dans le tableau n°09.

Tableau n°09 : La distribution des avis sur la participation des TIC a la réduction du cout de l'information

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

| | Nb | % Obs |
|----------------------------|-----------|-------------|
| Oui | 38 | 97,44% |
| Non | 1 | 2,56% |
| Total d'observation | 39 | 100% |

Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Nous constatons dans le tableau n°09, que presque la totalité soit 97,44% indique que les TIC permettent de réduire le temp du traitement de l'information par rapport aux autres moyens classiquement utilisés, contre 2,56% qui ne sont pas de cet avis.

4.4. Les TIC comme outils de veille

Pour vérifier si les outils TIC peuvent bien soutenir le suivi, les répondants ont été invités à commenter cet impact, les réponses obtenues sont indiquées dans le tableau n° 10.

Tableau n°10 : La distribution des réponses sur les TIC comme outils de veille

| | Nb | % Obs |
|----------------------------|-----------|-------------|
| Oui | 37 | 100% |
| Non | 0 | 0% |
| Total d'observation | 37 | 100% |

Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Nous constatons dans le tableau n°10, que la totalité soit 100% indique que les TIC constitue un bon support pour le recueil d'information sur les actions des concurrents, car elles sont considérées comme étant un outil efficace pour la collecte de l'information et par conséquent à pratiquer de la veille sur l'environnement de l'entreprise.

5. Le rôle des TIC dans l'entreprise

5.1. L'usage des TIC entre les services de l'entreprise

Nous avons demandé aux répondent d'indiquer les moyens par lequel les TIC facilite la communication entre les services. Les résultats sont donnés dans le tableau n°11.

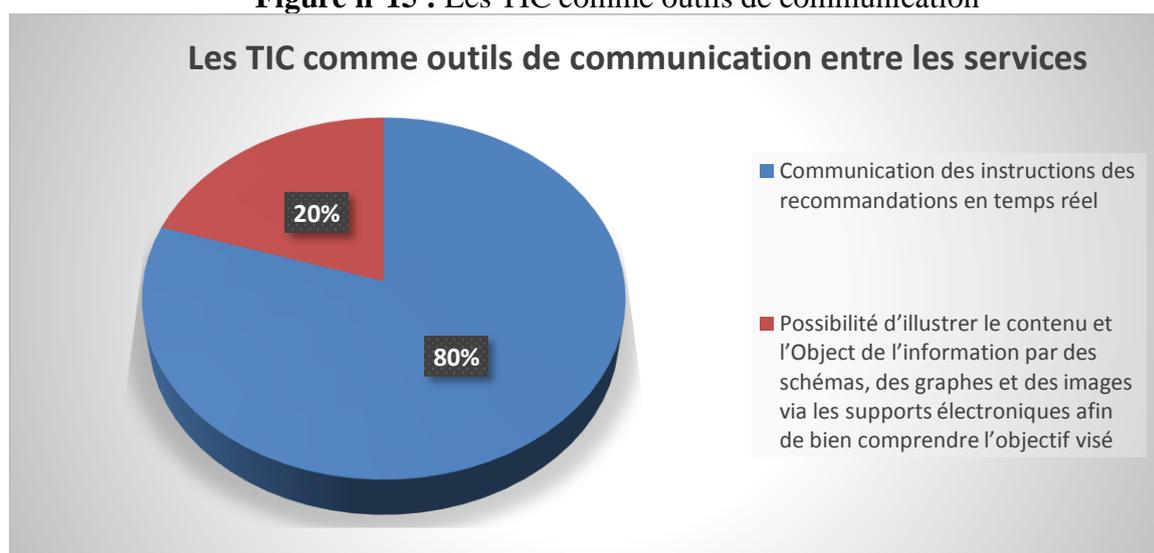
Tableau n°11 : La distribution des réponses sur les TIC comme outils de communication

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

| | Nb | %Obs |
|--|-----------|-------------|
| Communication des instructions et des recommandations en temps réel (d'une manière instantanée). | 32 | 80% |
| Possibilité d'illustrer le contenu et l'Object de l'information par des schémas, des graphes et des images via les supports électroniques afin de bien comprendre l'objectif visé. | 8 | 20% |
| Autre | 0 | |
| Total d'observation | 40 | 100% |

Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Figure n°15 : Les TIC comme outils de communication



Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Nous constatons dans le tableau n°11 que presque la totalité des répondent soit de 80% indique que les TIC facilite la communication entre les services via la communication es instruction et des recommandation en temp réel, veut dire que l'information doit être traité dans le bref délai, par contre 20% des autres réponses, montrent que la communication entre les différents service est rendu facile grâce à la possibilité d'illustrer le contenu et l'Object de l'information par des schéma et graphes exc....

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

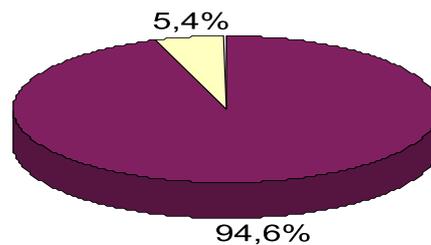
Pour mesurer la contribution des TIC au développement des connaissances et du savoir au sein de l'entreprise Cevital, nous avons soumis cette question à l'appréciation des personnes enquêtées. Les réponses sont indiquées dans la figure n°16.

Figure n°16 : Distribution des réponses concernant l'apport des TIC au développement des connaissances et du savoir dans l'entreprise Cevital.

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

les TIC favorisent-elles le développement

| | Nb | % cit. |
|--------------|-----------|---------------|
| oui | 35 | 94,6% |
| non | 2 | 5,4% |
| Total | 37 | 100,0% |



Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

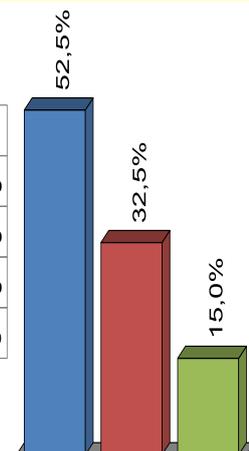
La figure n°16 montre que la quasi-totalité (soit 94,6 %) indiquent que les TIC favorisent le développement des connaissances et du savoir au sein de l'entreprise. Effectivement les TIC permettent la progression des connaissances et du savoir dans l'entreprise.

Pour comprendre comment les TIC permettent elles-le développement des connaissances et des savoirs au sein de l'entreprise Cevital, nous avons demandé aux répondants d'indiqué comment les TIC favorisent elle le développement des connaissances et du savoir dans leur entreprise.

Figure n°17 : Pensé des répondants sur l'apport des TIC au développement des connaissances et des savoirs dans l'entreprise Cevital.

dans le cas ou la réponse est affirmant

| | Nb | % obs. |
|--|-----------|---------------|
| elle permet un accès plus facile à la documentation électronique via les TIC | 21 | 52,5% |
| elle permet l'échange d'information et d'opinions avec les experts en la matière via les TIC | 13 | 32,5% |
| elle permet un accée à l'information et le partages du savoir et des connaissances via les TIC | 6 | 15,0% |
| Total | 40 | 100,0% |



Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Rappelons que tous les répondants ont accepté d'admettre la grande contribution des TIC au développement des connaissances dans l'entreprises, mais leurs opinions varient selon la manière dont ces connaissances sont acquises a été acquis. 52,5 % des interrogés ont indiqué que l'obtention du savoir est rendue possible par un accès plus facile à la documentation électronique via les TIC, et 32,5 % des réponses indiquent que l'acquisition des connaissances se réalise par l'échange d'information et d'opinions avec les experts en matière via les TIC.

6. Les TIC comme support de coordination et de restructuration au sein de l'entreprise Cevital

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

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

Nous avons demandé aux répondants d'exprimer leur point de vue sur l'application des TIC dans la gestion de l'information, les résultats sont présentés dans le tableau n°12.

Tableau n°12 : La répartition des avis concernant l'apport de l'usage des TIC dans la gestion de l'information au sein de Cevital.

| | Nb | % Obs |
|----------------------------|-----------|-------------|
| Oui | 39 | 100% |
| Non | 0 | 0% |
| Total d'observation | 39 | 100% |

Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Le tableau n°12 indique que la totalité des répondant supposent que l'usage des TIC améliorent la gestion de l'information au sein de leur entreprise, cela explique l'utilité des TIC en termes de baisse des couts d'approvisionnement, rapidité de traitement de données, etc. ...

6.2. Les TIC et le changement de structure de l'organisation

Ils demandé aux personnes interrogées de leurs avis sur l'influence des TIC sur le changement structurel de leur entreprise. Les réponses sont indiquées dans le tableau n°13.

Tableau n°13 : La répartition des avis concernant le rôle des TIC dans changement de la structure de l'organisation au sein de Cevital.

| | Nb | % Obs |
|----------------------------|-----------|-------------|
| Oui | 37 | 97,37% |
| Non | 1 | 2,63% |
| Total d'observation | 38 | 100% |

Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Dans le tableau n°13, la quasi-totalité des répondant pense que l'introduction des TIC dans leur entreprise peut modifier la structure de l'organisation, cela peut expliquer que les outils TIC améliorent l'exécution des taches, et facilite le partage et l'échange d'information.

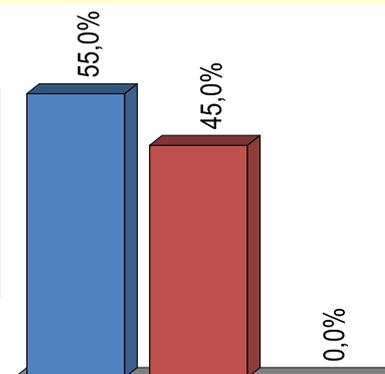
Pour mieux comprendre cela, nous avons demandé à ces employés comment modifié cette structure. Les réponses sont présentées dans la figure n°18.

Figure n°18 : Répartition des avis selon la façon par laquelle les TIC modifient la structure de l'entreprise

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

Dans le cas où la réponse est affirmative

| | Nb | % obs. |
|---|-----------|---------------|
| Création d'une nouvelle structure | 22 | 55,0% |
| Modification de la structure déjà existante | 18 | 45,0% |
| Autre | 0 | 0,0% |
| Total | 40 | 100,0% |



Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Nous constatons dans la figure n°18 que 55 % des avis proposent la création d'une nouvelle structure (nouveau département, nouveau services), par contre 45% des autres suggèrent la modification de la structure déjà existante.

6.3. Les différentes transformations induites par l'utilisation des TIC

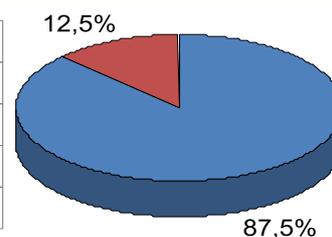
Nous avons demandé aux répondants de nous indiquer les transformations induites par les TIC au sein de leur entreprise. Les réponses sont présentées dans la figure n°19.

Figure N°19 : La distribution des réponses sur Les différentes transformations induites par l'utilisation des TIC

Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Indiquez les différentes transformations

| | Nb | % obs. |
|--|-----------|---------------|
| Nouvelles procédures et nouvelles forme de travail | 35 | 87,5% |
| Nouvelles tâches et nouveaux rôles | 5 | 12,5% |
| Autre | 0 | 0,0% |
| Total | 40 | 100,0% |



Nous constatons dans la figure n°19, que la majorité des interrogés (soit de 87,5 %) ont indiqué que les transformations induites par les TIC implique des nouvelles procédures et de nouvelle forme de travail, car les outils TIC encourage le travail à distance, et de nouvelle forme de partage d'information, par contre 12,5 % ont montré que les transformations induites par les TIC concernent de nouvelles tâches et nouveaux rôles.

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

Il est largement admis que l'utilisation des TIC dans les entreprises engendre des effets sur les relations sociales et psychologie du personnel. Pour estimer cet effet nous avons soumis quelque question aux employés de Cevital concernant l'usage des TIC et l'impact de cette usage

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

sur les relation sociales et l'aspect psychologique des individus.

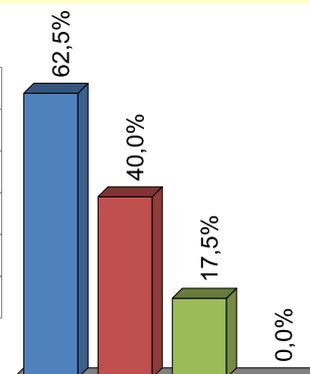
7.1. L'opinion des employés concernant l'usage des outils TIC dans leur entreprise

Les réponses sont indiquées dans la figure n°20.

Figure n°20 : Distribution des avis des salariés sur l'usage des outils TIC dans leur entreprise

Quelle est votre opinion concernant l'u

| | Nb | % obs. |
|---|-----------|--------|
| Il modifie les comportements du personnel | 25 | 62,5% |
| C'est utile d'en faire usage | 16 | 40,0% |
| C'est une question de temps pour s'adapter à ces moyens | 7 | 17,5% |
| Autre | 0 | 0,0% |
| Total | 40 | |



Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Nous constatons dans la figure n°20 que les employés de Cevital ont des différents points de vue sur l'usage des outils TIC dans l'entreprise, tandis que 62,5 % des réponses recueillies montre qu'elles modifient le comportement du personnel en les rendent plus actif, 40 % des réponse indique l'utilité de ses outils, et 17,5 % des réponses recueillies montrent que pour s'adapté, il nécessite un peu plus de temps.

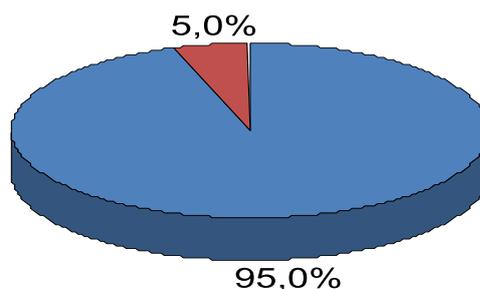
7.2. L'influence de l'usage des TIC sur l'état mental des employés

Nous avons demandé aux interrogés de nous indiquer comment est-ce que l'usage des tic influent-il sur leur état mental. Les réponses sont indiquées dans la figure n°21.

Figure n°21 : La répartition des avis sur L'influence de l'usage des TIC sur l'état mental des employés

comment est-ce que l'usage des TIC infl

| | Nb | % obs. |
|--------------|-----------|---------------|
| Positivement | 38 | 95,0% |
| Négativement | 2 | 5,0% |
| Total | 40 | 100,0% |



Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Dans la figure n°21, nous constatons que la quasi-totalité des répondant ont évoqué que les TIC influent positivement sur l'état mental des individus, car elles font avancer les choses

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

en simplifiant leur travail.

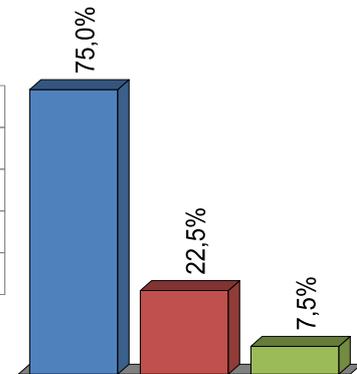
7.3. L'opinion des employés sur l'impact de l'usage des TIC sur les relations sociale

Nous avons demandé aux employés d'indiquer l'impact de l'usage des TIC sur les relations sociales au sein de leur entreprise. Les réponses sont présentées dans la figure n°22.

Figure n°22 : La distribution des réponses concernant l'impact de l'usage des TIC sur les relations sociales

que pensez-vous de l'impact de l'usage

| | Nb | % obs. |
|--|-----------|--------|
| Il renforce la dynamique du groupe | 30 | 75,0% |
| Il limite le contact humain | 9 | 22,5% |
| Il provoque le phénomène de la déshumanisation | 3 | 7,5% |
| Total | 40 | |



Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Nous constatons dans la figure n°22 que la majorité des réponses reçues (soit 77,8 %) ont indiqué que l'utilisation des TIC affecte les relations sociales au sein de l'entreprise par la manière de renforcer la dynamique du groupe, près de 22,5 % des réponses ont indiqué que l'usage des TIC limite le contact humain en recourant aux communications électroniques, ce qui entraîne l'interruption du contact direct entre les employés.

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

Pour évaluer l'impact des TIC sur les fonctions essentielles de l'entreprise Cevital, et qui se présente dans la production, la qualité, et la gestion des ressources humaines, pour sa nous avons soumis des questions aux employés afin d'apprécier cet impact.

8.1. Les TIC est la modification des pratiques relatives à la fonction production

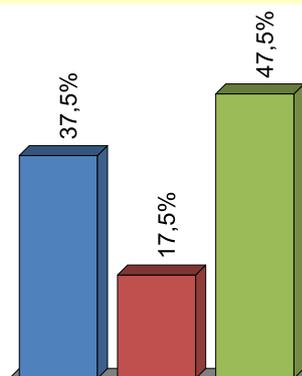
Nous avons demandé aux employés de nous indiquer l'objectif visé à travers l'usage des TIC dans la modification des pratiques relatives à la fonction de production, les réponses sont présentées dans la figure n°23.

Figure N°23 : Distribution des réponses sur les TIC est la modification des pratiques relatives à la fonction production

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

D'après vous l'objectif visé à travers I

| | Nb | % obs. |
|--------------------------------------|-----------|--------|
| Réduire les coûts de production | 15 | 37,5% |
| Réduire les délais de livraison | 7 | 17,5% |
| Améliorer la productivité du travail | 19 | 47,5% |
| Total | 40 | |



Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Dans la figure n°23, nous constatons que 47,5 % des réponses recueillies montrent que l'objectif de l'usage des TIC dans la modification des pratiques relatives à la fonction de production est l'amélioration de la productivité, grâce à une combinaison entre les services de l'entreprise, et près de 38 % indique que l'objectif est de réduire les coûts de production.

8.2. Les TIC et l'amélioration de la qualité des services

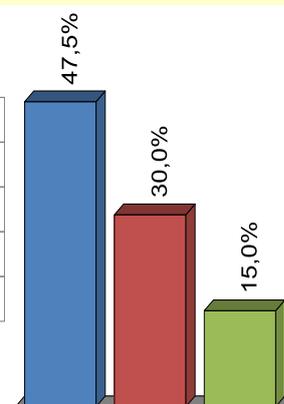
Nous avons demandé aux interrogés d'exprimer leurs avis en répondant si les TIC contribuent à l'amélioration de la qualité des services, les réponses sont présentées dans la figure n°24.

Figure N°24 : Répartition des données sur les TIC et l'amélioration de la qualité des services

Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Les TIC permettent l'amélioration de la

| | Nb | % obs. |
|--|-----------|--------|
| La normalisation et la certification(ISO,AFNOR...ECT) | 19 | 47,5% |
| La gestion de la relation client(fidélité clients, prestation des services après ventes...ect) | 12 | 30,0% |
| La gestion de la qualité totale(la qualité sous toute ses formes et ses dimensions) | 6 | 15,0% |
| Total | 40 | |



Dans la figure n°24, nous constatons que près de la moitié des réponses (soit 47,5 %), montre que les TIC contribuent à l'amélioration de la qualité des services par la normalisation et la certification tel que ISO et AFNOR. Et 30 % des réponses recueillies indique que l'amélioration de la qualité se réalise par la gestion de la relation client.

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

Nous avons demandé aux interrogés d'exprimer leurs avis en répondant si les TIC

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

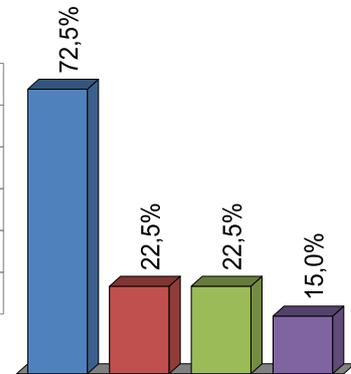
permettent de développer les pratiques de la gestion des ressources humaines. Les résultats sont donnés dans la figure n°25.

Figure n°25 : Distribution des réponses sur les TIC et le développement des pratiques de la gestion des ressources humaines

Source : Réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Selon vous, les TIC permettent de dével

| | Nb | % obs. |
|--|-----------|--------|
| La formation (gestion des connaissances) | 29 | 72,5% |
| La rémunération en fonction de la performance | 9 | 22,5% |
| La participation et l'implication des salariés | 9 | 22,5% |
| La polyvalence et la mobilité de travail(la flexibilité) | 6 | 15,0% |
| Total | 40 | |



La figure n°25 montre que la majorité des réponses recueillies (soit 72,5 %), indique que les TIC permettent de développer les pratiques de GRH à travers la formation, et 45 % sont divisé en deux, 22,5 % montre que les TIC contribue le développement les pratiques de la gestion des ressources humaine par la rémunération en fonction de la performance, et l'autre moitié affirme que les TIC contribue le développement les pratique de la gestion des ressource humaines par la participation et l'implication des salariés.

Conclusion

Rappelons que dans ce chapitre, nous avons présenté l'entreprise ou il est situé notre lieu de stage (Cevital), puis nous avons procédé à la présentation de la méthodologie et les caractéristiques de l'enquête, enfin nous avons essayé de faire une interprétation de données pour mieux comprendre l'impact des TIC au sein de cette entreprise. Les résultats que nous avons obtenus confirme toutes les hypothèses que nous avons affirmé.

Nous constatons que la majorité des employés ont confirmé l'existence d'un effet positive entre les TIC et le changement organisationnel, reconnaissons leur contribution au développement des connaissances, et leur rôle dans l'amélioration de la dynamique du groupe et des relations humaines, mais ces changements induits par les TIC nécessite le changement organisationnel approprié et continue pour une meilleure utilisation des outils TIC.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'objectif principale de notre travail de recherche est d'étudier l'impact des TIC sur le changement organisationnel à travers une recherche théorique et une étude empirique réalisée au sein de l'entreprise Cevital. Pour y parvenir, nous nous sommes d'abord intéressés au cadre théorique de la recherche par la présentation des notions générale concernant les TIC (chapitre 1), ensuite nous avons abordé un aperçu théorique sur le changement organisationnel et à la résistance aux changements. Puis, nous avons présenté une aperçue théorique sur le changement organisationnel (chapitre 2). Enfin, nous avons montré cet impact par l'étude d'un cas pratique au sein de l'entreprise Cevital (chapitre 3).

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

L'analyse montre que les modes de fonctionnement générés par les TIC reposent souvent sur de nouveaux mécanismes de coordination interpersonnelle et sur des usages différents des circuits de communication, notamment médiatisés par exemple le courrier électronique. En même temps, ces TIC ont modifié la manière habituelle d'envisager l'organisation du travail, puisque l'utilisation de ces technologies produit souvent l'évolution des métiers. Par conséquent, ces TIC ne sont pas seulement des outils de coordination mais aussi les outils de production les plus importants. Ce qui permet de confirmer notre première hypothèse qui stipule que les TIC facilite la coordination entre les employés.

L'analyse montre que Parmi les obstacles au changement organisationnel, la résistance est le sujet le plus important et le plus courant dans la littérature sur le changement organisationnel. Il peut entraîner l'échec complet d'un projet de changement organisationnel ou à son succès. Et l'un des obstacles les plus négligés au changement organisationnel est la réticence des dirigeants à tenir compte des force internes et externes émergentes et à modifier leurs stratégies. Ce qui permet de confirme notre hypothèse selon laquelle beaucoup d'obstacle peut entraver le changement organisationnel.

D'après l'analyse, les TIC exerce un impact positif sur le changement organisationnel, selon les employés enquêtés celle-ci modifie leur façon de travailler, et que les TIC induisent des changements organisationnels, la restructuration de l'entreprise au niveau de sa structure et de la gestion des ressources humaines et le mode de travail. Ce qui nous permet de

Confirmer notre troisième hypothèse selon laquelle les TIC exerce un impact positif sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise Cevital.

Conclusion générale

Au terme de notre travail nous avons compris que les TIC constituent une opportunité pour les entreprises, elles leur facilitent la mise à niveau et impactent positivement les différentes fonctions de l'entreprise, grâce à ces équipements TIC, les entreprises peuvent mieux gérer les changements.

Bibliographie

Références Bibliographiques

1. Ouvrages

- AUTISSIER. D et J-M. MOUTOT, méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, performance, (4e éd), Edition Dunod, Malakoff 2016.
- AUTISSIER et al, conduite du changement : concepts clés, 50 ans de pratiques issus des travaux des auteurs fondateurs (2e éd), Edition Dunod, Paris 2010.
- AUTISSIER. D et MOUTOT.J.-M., pratique de la conduite du changement, Ed Dunod, Paris 2003.
- GOUARNE J.M., « Le projet décisionnel, édition Eyrolles, paris, 1998.
- Govare V, « l'évolution du travail avec les Nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) », Paris, 2002.
- PATERYON E.A et R SALAMONR, Les nouvelles technologies d'informations et l'entreprise, Edition Economica, Paris, 1996.
- P.Charpentier « Organisation et gestion de l'entreprise, édition nathan, paris, 1997.
- SOPARNOT R., Management des entreprises : Stratégie. Structure. Organisation, Ed. Dunod, Paris 2009.
- REIX R., Système d'information et management des organisations, éditions Vuibert, paris, 2000.
- RIEX. R., Système d'information et management des organisations, Edition Vuibert, paris 2002.
- Robert REIX., système d'information et management des organisations. Edition Vuibert, Paris 2005.

2. 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 », 3^{ème} édition, p 21, 2004.
- AUBERT B.et al, « L'innovation et les technologies d'information et de communication », HEC Montréal, Octobre 2010.
- Bernard. M, cité par MATMATI.M, Les nouvelles formes d'organisation induites par les TIC, In : revue PERSONNEL n°437, février 2003.
- COLLERETTE.P et al., « le changement organisationnel : théorie et pratique », Presses de l'Université du Québec, 1997.

- Demers, C. « De la gestion du changement a la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui ». Gestion, vol. 24, n°03, septembre 1999.

3. Thèses et Mémoires

- BEN YUCEF.A, « TIC et croissance économique : la diversité des facteurs numériques, Enseignements tiré des pays du sud et de l'est de la méditerranée », thèse de doctorat, Université Paris sud, 2004.
- EXBRAYAT.G, FISTEBERG.N, FOUESNANT. R, « Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise », thèse de doctorat, université Paris dauphine, 2010.
- KOSSAI M., « les technologies de l'information et des communications, le capital humain, les changements organisationnels et la performance des PME manufacturières, thèse de doctorat. Université paris dauphine paris, 2013.
- Rim Z., « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », Mémoire de Master en Science de Gestion Université du Québec à Montréal, octobre 2006.

4. Sites Internet

- Definition Customer Relationship Management (CRM). Repéré à www.dico.fr

5. Colloque et Séminaire

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

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, dont le thème porté 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 étudiants :

- Mr BETKA Mohamed Redha
- Mr GUERROUT Yacine

L'information la communication et les technologies employées par l'entreprise cevital

Information préliminaires

1. Catégorie socioprofessionnelle

1. Catégorie cadre 2. Catégorie maîtrise
 3. Catégorie exécutant

2. Poste occupé

3. Expérience professionnelle

1. 0-5 ans 2. 5-10 ans
 3. 10-15 ans 4. 15-20ans
 5. 20-25ans 6. 25ans et plus

L'information, la communication et les technologies employées par l'entreprise Cevital

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

1. Horizontale 2. Verticale

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

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

1. Contact direct 2. Ligne téléphonique ordinaire
 3. Centre d'appel 4. Courier
 5. E-mail 6. Autre

Vous pouvez cocher plusieurs cases (5 au maximum).

6. Quels sont les réseaux informatiques habituellement utilisée par Cevital ?

1. Intranet 2. Extranet 3. Internet

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

7. Que signifie le changement organisationnel pour vous ?

1. Un moyen d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement de Cevital
 2. Un moyen de progression et de développement
 3. Un moyen d'étouffement des connaissances déjà acquises(désapprentissage)
 4. Un moyen favorisant l'augmentation de la charge de travail
 5. Autres

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

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

1. Positif 2. Négatif

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

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

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

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

1. manque d'information sur le processus et les objectifs du changement
 2. problèmes d'adaptation
 3. insuffisances en termes de formation
 4. augmentation de la charge de travail des employés
 5. existence des résistances au changement
 6. insuffisances de ressource financière
 7. autres

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

Management

les atouts des TIC pour l'entreprise

11. les TIC participent-elle à la réduction du cout de l'information

1. oui 2. non

12. les TIC facilitent-elle un meilleur accès à l'information

1. oui 2. non

13. les TIC permettent-elle de réduire le temps du traitement de l'information par rapport aux autres moyens classiquement utilisés

1. oui 2. non

14. les TIC constituent-elle un bon support pour le recueil d'information sur mes actions des concurrents

1. oui 2. non

le role des TIC dans la communication et le développement des connaissances au sien de l'entreprise

15. comment les TIC peuvent-elles faciliter la communication entre les différenets services de votre entreprise

1. communication des instructions et des recommandations en temps réel
 2. possibilité d'illustrer le contenu et l'objet de l'information par des schémas, des graphes et des images via les supports électronique afin de bien comprendre l'objet visé
 3. autres

Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

16. les TIC favorisent-elles le développement des connaissance et du savoir dans votre entreprise

1. oui 2. non

17. dans le cas ou la réponse est affirmative, indique comment

1. elle permet un accès plus facile à la documentation électronique via les TIC
 2. elle permet l'échange d'information et d'opinions avec les experts en la matière via les TIC
 3. elle permet un accée à l'information et le partages du savoir et des connaissances via les TIC

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

Les TIC comme support de coordination et de restructuration au sein de l'entreprise Cevital

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

1. Oui 2. Non

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

1. Oui 2. Non

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

1. Oui 2. Non

21. Dans le cas ou la réponse est affirmative,indiquez comment

1. Création d'une nouvelle structure
 2. Modification de la structure déjà existante
 3. Autre

Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

Management

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

- 1. Nouvelles procédures et nouvelles forme de travail
- 2. Nouvelles tâches et nouveaux rôles
- 3. Autre

Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

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

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

- 1. Il modifie les comportements du personnel
- 2. C'est utile d'en faire usage
- 3. C'est une question de temps pour s'adapter à ces moyens
- 4. Autre

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

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

- 1. Positivement
- 2. Négativement

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

25. que pensez-vous de l'impact de l'usage des TIC sur les relations sociales au sien de votre en treprise

- 1. Il renforce la dynamique du groupe
- 2. Il limite le contact humain
- 3. Il provoque le phénomène de la déshumanisation

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

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

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

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

Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

27. Selon vous, les TIC permettent de développer les pratiques de la gestion des ressources humaines

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

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

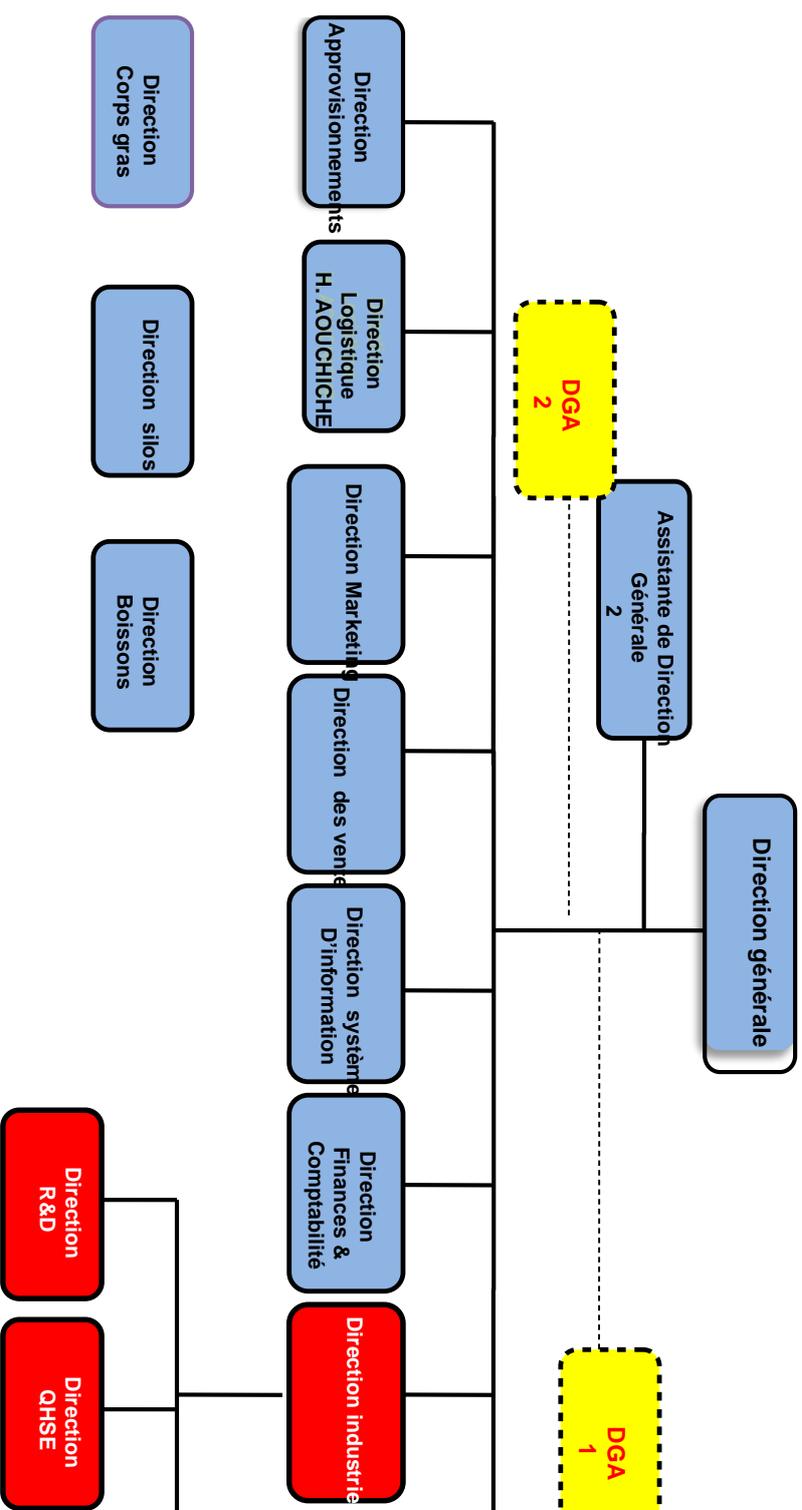
28. Les TIC permettent l'amélioration de la qualité des services par

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

Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

Annexe N°02
Organigramme générale

ORGANIGRAMME GENERAL DE CEVITAL



Annexes N°03
Organigramme de la macro
structure

Organigramme de la macro
Structure Cevital Agro industrie

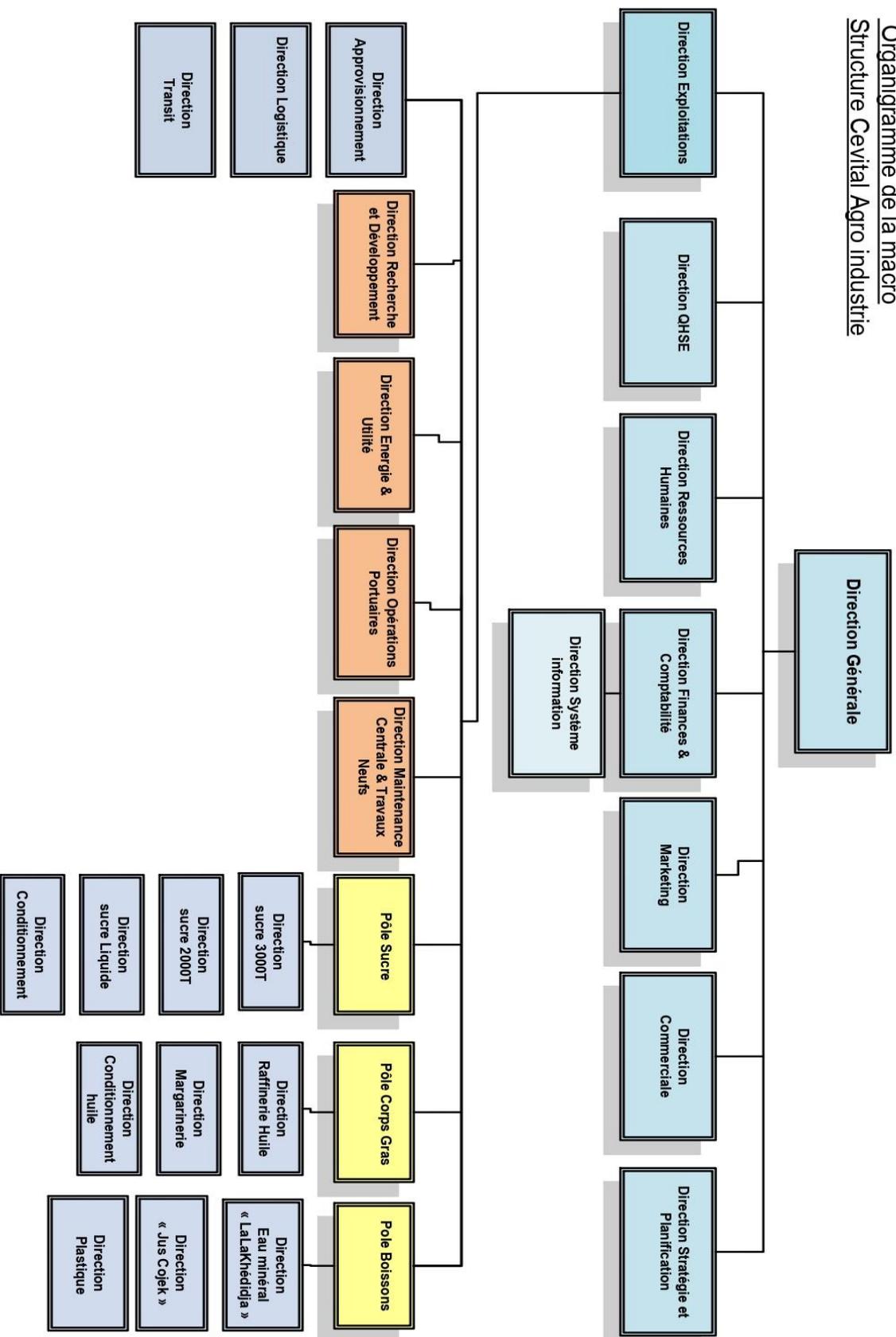


TABLE DE MATIERE

Remerciement

Dédicace

Sommaire

Introduction générale 01

CHAPITRE 01 : Notions générales sur les technologies de l'information et de la communication

Introduction théorique

Section 1 : Les technologies de l'information et de la communication : définition et caractéristiques 04

1.1. Historique des TIC 04

1.2. Définition des TIC 06

1.2.1. La technologie 07

1.2.2. L'information 07

1.2.3. Donnée 07

1.2.4. La communication 07

1.2.5. Définition des Technologies de l'information et de la communication 08

1.3. Les caractéristiques des technologies de l'information et de la communication..... 09

1.3.1. La compression du temp..... 09

1.3.2. La compression de l'espace géographique 09

1.3.3. Réduction des espaces de stockage de l'information 09

1.3.4. Flexibilité d'usage..... 09

Section 2 : Les différents outils TIC 10

2.1. Les outils de communication 10

2.1.1. Le téléphone 10

2.1.2. La téléphonie mobile 10

2.1.3. Le télécopieur ou le téléfax 10

2.1.4. Le réseau informatique..... 10

2.1.4.1. Internet 10

2.1.4.2. Intranet 11

2.1.4.3. Extranet 11

2.1.5. Le groupware 12

| | |
|---|----|
| 2.1.6. <i>Le workflow</i> | 12 |
| 2.2. <i>Les outils de gestion des données</i> | 12 |
| 2.2.1. <i>Les bases de données</i> | 12 |
| 2.2.2. <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> | 13 |
| 2.2.3. <i>Echange de Données Informatisées (EDI)</i> | 14 |
| 2.2.4. <i>Entreprise Application Intégration (EAI)</i> | 14 |
| 2.2.5. <i>Entreprise Ressources Planning (ERP)</i> | 14 |
| <i>Section 3 : Rôle, avantages et inconvénients des TIC dans l'entreprise</i> | 14 |
| 3.1. <i>Rôles des TIC selon la littérature économique</i> | 15 |
| 3.1.1. <i>Les TIC dans la théorie microéconomique</i> | 15 |
| 3.1.2. <i>Les TIC dans l'organisation industrielle</i> | 15 |
| 3.1.3. <i>Les TIC dans la théorie du changement technologique</i> | 15 |
| 3.2. <i>Les avantages et inconvénients des TIC dans l'entreprise</i> | 16 |
| 3.2.1. <i>Avantages</i> | 16 |
| 3.2.2. <i>Les inconvénients</i> | 17 |
| <i>Conclusion théorique</i> | 18 |

CHAPITRE 02 : le changement organisationnel : Aperçu théorique

| | |
|--|----|
| <i>Introduction théorique</i> | 19 |
| <i>Section 1 : Notions générales sur le changement organisationnel</i> | 19 |
| 1.1. <i>Définition du changement organisationnel</i> | 19 |
| 1.1.1. <i>Le changement</i> | 19 |
| 1.1.2. <i>Le changement organisationnel</i> | 20 |
| 1.2. <i>Historique du changement</i> | 21 |
| 1.2.1. <i>La première période : fin de la deuxième guerre mondiale</i> | 22 |
| 1.2.2. <i>La deuxième période : fin des années 70</i> | 23 |
| 1.2.3. <i>La troisième période : fin des années 80</i> | 23 |
| 1.3. <i>Les origines du changement</i> | 23 |
| 1.3.1. <i>Le courant déterministe</i> | 23 |
| 1.3.2. <i>Le courant volontariste</i> | 24 |
| 1.3.3. <i>Le courant transversal</i> | 24 |
| 1.4. <i>Le processus du changement organisationnel</i> | 24 |
| 1.5. <i>Typologies du changement organisationnel</i> | 26 |
| 1.5.1. <i>Le changement continu</i> | 27 |
| 1.5.2. <i>Le changement proposé</i> | 27 |

| | |
|--|----|
| 1.5.3. <i>Le changement dirigé</i> | 28 |
| 1.5.4. <i>Le changement organisé</i> | 28 |
| 1.6. <i>Les facteurs déclencheur du changement</i> | 28 |
| <i>Section 2 : La résistance au changement</i> | 29 |
| 2.1. <i>Définition des résistances au changement</i> | 29 |
| 2.2. <i>Les acteurs du changement</i> | 29 |
| 2.3. <i>Les formes de résistance au changement</i> | 31 |
| 2.4. <i>Les étapes de la résistance au changement</i> | 32 |
| 2.5. <i>La conduite du changement</i> | 33 |
| 2.5.1. <i>Le diagnostic</i> | 33 |
| 2.5.2. <i>Le déploiement des leviers</i> | 33 |
| 2.5.3. <i>Le pilotage</i> | 34 |
| <i>Section 3 : L'impact des TIC sur le changement organisationnel : Revue de la littérature</i> | 34 |
| 3.1. <i>Les effets multiplicateurs</i> | 35 |
| 3.2. <i>L'effet déflateur</i> | 35 |
| 3.3. <i>L'effet de substitution de capital au travail</i> | 35 |
| 3.4. <i>L'effet qualité</i> | 36 |
| 3.5. <i>L'effet productivité globale des facteurs</i> | 36 |
| 3.6. <i>L'effet synthétique des externalités technologiques</i> | 36 |
| <i>Conclusion théorique</i> | 36 |

**CHAPITRE 03 : L'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de
l'entreprise CEVITAL**

Introduction

| | |
|--|----|
| <i>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil</i> | 38 |
| 1.1. <i>Historique et évolution du complexe CEVITAL</i> | 38 |
| 1.2. <i>Position géographique</i> | 38 |
| 1.3. <i>Les activités de L'entreprise CEVITAL</i> | 38 |
| 1.3.1. <i>L'huile végétale</i> | 38 |
| 1.3.2. <i>Margarinerie et graisses végétales</i> | 39 |
| 1.3.3. <i>Sucre blanc</i> | 39 |
| 1.3.4. <i>Sucre liquide</i> | 40 |
| 1.3.5. <i>Silos Portuaires</i> | 40 |

| | |
|--|--------|
| 1.3.6. Les boissons..... | 40 |
| 1.4. L'organisation générale des composantes et les missions des directions | 41 |
| 1.4.1. La direction marketing | 41 |
| 1.4.2. La direction des ventes & commerciale | 41 |
| 1.4.3. La direction Système d'information | 42 |
| 1.4.4. La direction des finance et comptabilité | 42 |
| 1.4.5. La direction industrielle | 42 |
| 1.4.6. La direction des ressources humaine | 42 |
| 1.4.7. La direction approvisionnements | 43 |
| 1.4.8. La direction logistique | 43 |
| 1.4.9. La direction des silos..... | 43 |
| 1.4.10. La direction des boissons | 43 |
| 1.4.11. La direction corps gras | 44 |
| 1.4.12. La direction pole sucre..... | 44 |
| 1.4.13. La direction QHSE..... | 44 |
| 1.4.14. La direction énergie et utilité | 44 |
| 1.4.15. La direction maintenance et travaux neufs | 45 |
| Section 2 : Démarche méthodologique et caractéristique de l'enquête..... | 45 |
| 2.1. Démarche méthodologique | 45 |
| 2.2. Caractéristique de l'enquête | 45 |
| 2.3. Les attribue de l'enquêtes | 45 |
| Section 3 : Analyse des résultats de l'enquête | 46 |
| 3.1. Information préliminaire..... | 46 |
| 3.2. L'information, la communication et les technologies employées par l'entreprise Cevital | 47 |
| 3.3. L'appréciation du changement organisationnel par les salariés de Cevital | 50 |
| 3.4. Les atouts des TIC pour l'entreprise..... | 53 |
| 3.5. Le rôle des TIC dans la communication et le développement des connaissances au sein de l'entreprise | 56 |
| 3.6. Les TIC comme support de coordination et de restriction au sein de l'entreprise Cevital | 59 |
| 3.7. L'effet des TIC sur les relations sociales et la psychologie des individus | 61 |
| 3.8. L'impact des TIC sur les fonctions essentielles de l'entreprise Cevital | 63 |

| | |
|------------------------------------|-----------|
| <i>Conclusion</i> | 65 |
| <i>Conclusion générale</i> | 66 |
| <i>Références bibliographiques</i> | |
| <i>Listes des abréviations</i> | |
| <i>Listes des tableaux</i> | |
| <i>Listes des figures</i> | |
| Annexes | |
| Table des matières | |
| Résumé | |

Résumé

Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes intéressées à étudier et analyser les TIC et leurs impacts sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise.

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

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

Confrontées à l'intensification et à la diversification des formes de concurrence, les firmes sont à la recherche de modèles d'organisation plus efficaces. Parallèlement, la rapide diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC) transforme les conditions dans lesquelles les informations nécessaires à la coordination des unités d'une organisation sont collectées, échangées ou accumulées. A travers leur impact sur les mécanismes de coordination, Les TIC ne sont pas devenues seulement un support mais aussi un facteur important du changement organisationnel et, au-delà, de l'efficacité des organisations.

Mots-clés : Les Technologies de l'information et de la communication, Le changement organisationnel

Abstract

As part of this work, we have been interested in studying and analysing ICTs and their impacts on organizational change within the company.

Information and communication technologies are technologies which have the property of intervening on the mechanisms of coordination by increasing the possibilities of processing, transmitting or accumulating the necessary information for the coordination of the units. However, they do not all have the same characteristics with regard to the organisational determinants of their dissemination and their impact on coordination mechanisms.

The appropriation of ICT by an organisation provides an appropriate technological basis to support knowledge-intensive activities, which are at the root of technical progress and innovation in cognitive capitalism. The role of ICTs is to compress the space-time dimension by eliminating borders and barriers between countries on the one hand, and by reducing the time it takes to process data on the other. However, the managerial literature suggests that the deployment of ICTs within the organization does not allow them to take advantage of the benefits of these ICT tools without accompanying organizational change.

Faced with the intensification and diversification of forms of competition, firms are looking for more efficient organizational models. At the same time, the rapid diffusion of information and communication technologies (ICTs) is transforming the conditions under which the information needed to coordinate an organisation's units is collected, exchanged or accumulated. Through their impact on coordination mechanisms, ICTs have become not only a support but also an important factor in organisational change and, beyond that, in the effectiveness of organisations.

Keywords : Information and communication technologies, organizational change.