



**UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA BEJAÏA
FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DÉPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES
MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE**

**En vue de l'obtention du diplôme de master en
Psychologie du travail, des organisations et GRH**

Thème :

**L'impact des nouvelles technologies de
l'information et de la communication sur la
gestion du changement organisationnel.**

Etude pratique : l'entreprise « SARL RAMDY D'AKBOU »

Réalisé par :

M^{elle} MELCHANE Syla

encadré par :

M^r LABOUDIF

Année universitaire 2019/2020

Remerciement

Avant tous je voudrais remercier mes parents et ma sœur pour leurs patiences et le soutiens continue pour surmonter les difficultés rencontrés durant tout mon cursus universitaire.

Je tiens à remercier tout d'abord mon promoteur Monsieur LABOUDI FATIH pour m'avoir encadré pour sa bienveillance, sa patience et sa disponibilité durant tout mon travail de recherche malgré les difficultés rencontré durant l'année universitaire.

A mes amis et Mes deux équipes du volley-ball Civil USPA et universitaire BERCHICHE 2 pour l'accompagnement durant toutes ces années d'étude pour leurs présences dans les bons moments comme dans les mauvais.

Dédicace

A mes très chers parents,
A mes frères et ma sœur
A ma famille.
Et à mes amis.

Sylia

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Introduction

La partie théorique

Chapitre I: le Cadre méthodologique de la recherche

Préambule

1-Raison du choix du thème :.....	5
2. Les objectifs de la recherche :.....	5
3- Problématique :	6
4. Les hypothèses :	12
5. Définition des concepts clés :	12

Synthèse

Chapitre II: Les NTIC

Préambule

1-définition :	20
2-Conception et évolution :	20
3-Historique de nouvelles technologies :	21
4-Les types et outils des NTIC	23
5-Les conditions nécessaires à une intégration réussie des NTIC :.....	29
6-Les rôles des NTIC :	31
7-L'impact des NTIC :	33
8-Les Avantages et les Inconvénients :	39

Synthèse

Chapitre III: Le changement organisationnel

Préambule

1- Définition du changement organisationnel :	41
2- L'évolution des modèles sur le changement :	41
4- Les facteurs déclencheurs du changement :.....	47
5- Le processus du changement :	50
6- Les dimensions du changement :.....	52
7- Les stratégies du changement :	53
8-L'engagement des individus :.....	55
9- Résistance au changement :	56

Synthèse

La partie pratique

Chapitre IV: La présentation de l'organisme d'accueil

A: Présentation de l'entreprise:	64
1-Historique:.....	64
2-Organisation structurelle de la SARL RAMDY	68
3-Les méthodes et les techniques appliquées :.....	72
B- Le déroulement de la pré-enquête :	76

Conclusion

Liste bibliographique

Les annexes

Liste des tableaux

N°	Les titres	pages
1	La répartition de la population d'étude selon le sexe	74
2	La répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction	74
3	La répartition de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle	75
4	La répartition de la population d'étude selon l'ancienneté	75

Liste des abréviations

- TIC: Technologie de l'information et de la communication
- NTIC : Les nouvelles technologies de l'information et de la communication
- PME : petite moyenne entreprise
- SARL : Société à responsabilité limité
- GRH : Gestion des ressources humaines

Introduction

Introduction

Introduction :

Les NTIC suscitent un engouement certain ; équipements et applications prolifèrent. De plus en plus sophistiquées, elles laissent entrevoir des promesses de changement profitables. Aussi les incorpore-t-on dans des changements organisationnels ambitieux. Mais les techniques d'aujourd'hui, pas plus que celles d'hier, ne portent en elles-mêmes l'avenir des organisations. Maîtriser les effets des NTIC dans le changement organisationnel suppose d'en comprendre le statut et de préciser ce que recouvrent leurs usages. On observe qu'il n'y a pas de déterminisme technologique. Les effets sont multiples, souvent contingents aux contextes d'utilisation et parfois controversés. C'est à la direction de l'entreprise qu'il revient de définir les objectifs qu'elle veut donner à ces innovations et d'identifier les modalités de pilotage du changement les plus adaptées à ses objectifs.

Ce travail se présente sous deux parties, l'une est théorique et l'autre est pratique.

-La partie théorique est composée de trois chapitres qui sont :

Le premier chapitre qui est le cadre méthodologique est composé de préambule, les raisons du choix du thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts clés Méthodes et techniques de recherches, pré-enquête et enfin les études antérieures.

Le deuxième qui est Les nouvelles technologies de l'information et de la communication, contient Préambule, définition des NTIC, historique des NTIC, Conception et évolution, Les types et outils des NTIC, Les conditions nécessaire à une intégration réussie des NTIC, les Rôles des NTIC, Comment réussir l'intégration des NTIC dans l'entreprise, L'impact des NTIC, Les avantage et les Inconvénients et enfin la conclusion du chapitre.

Le troisième qui parle du changement organisationnel est composé de Préambule, définition du changement, l'évolution du changement, typologie du changement, facteurs déclencheurs du changement, le processus du changement, les dimensions

Introduction

du changement, les stratégies du changement, l'engagement des individus au changement, résistance au changement et on conclut par la conclusion du chapitre.

-La deuxième partie de notre travail est divisée en deux chapitres qui sont :

Premier chapitre qui concerne l'organisme d'accueil dont on a présenté l'historique, les moyens, les activités, les méthodes et techniques appliquées et enfin le déroulement de la pré-enquête.

La Partie Théorique

Chapitre I :
Le cadre
méthodologique de la
recherche.

Préambule

On commence notre travail par le premier chapitre de notre recherche, qui est le cadre méthodologique de la recherche, qui consiste à évoquer les raisons du choix de thème, après la problématique, les hypothèses de la recherche, les définitions des concepts clés. Les méthodes utilisées et enfin les études antérieures.

1-Raison du choix du thème :

- Notre premier objectif consiste à analyser l'impact des NTIC sur la gestion du changement dans l'une des entreprises industrielles publique Algérienne SARL RAMDY d'AKBOU
- Détecter les facteurs qui déterminent l'utilisation des nouvelles technologies dans l'entreprise.
- avoir des informations sur le monde professionnel afin d'acquiescence une expérience.
- Découvrir la réalité des NTIC au sein de l'entreprise privée Algérienne.
- Connaître l'importance accordée par l'entreprise RAMDY aux NTIC.
- Concrétiser les connaissances théoriques dans le domaine du travail.

2. Les objectifs de la recherche :

Le choix de thème « l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur la gestion du changement organisationnel » n'est pas fortuit mais il provient plusieurs motifs qu'on peut récapituler comme suit :

- la question de la nouvelle technologie est un fait qui marque l'actualité en

Afrique.

- savoir comment les entreprises algériennes interprètent les nouvelles technologies.

- Comprendre l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur la gestion du changement organisationnel.

3- Problématique :

La globalisation des économies et la concurrence mondiale comme les conditions macroéconomique sont des phénomènes qui oppressent et forcent les organisations non seulement à être plus efficace mais aussi le faire en prenant en compte les autres facteurs de leur environnement stratégique qui sont : concurrence, fournisseurs, clients.

Sous cette oppression résulte l'évolution et le développement des moyens et méthodes aussi des stratégies d'alliance, qui transforment les façons d'organiser le travail pour obtenir des résultats qui sont de classe mondiale.

Les technologies de l'information et de la communication sont devenues un nouveau vecteur de plus en plus important de la croissance économique de l'entreprise, elles ont transformées la planète en un petit village. Selon DRUCKER Peter « derrière ces changements, il ya l'informatique, les ordinateurs qui communiquent Plus vite est mieux que les diverses strate de cadre moyen, il existe également des Utilisateurs qu'ils sachent transformés leurs données en informations pour en connaissance Nouvelle (mémoire MBA Dauphine SIRH-et-GRH-PDF-adobe Reader).

Les NTIC ne sont ni plus ni moins nouvelles que toute les inventions depuis la nuit des temps. Les « nouvelles » technologies sont celles qui bénéficient des progrès récents de la technique, de la science. Compte tenu des évolutions scientifiques et techniques, le caractère de la nouveauté est donc tout provisoire. Il est ressortait d'une enquête réalisée, en 1996, par l'institut Entreprise et Personnel (Capone, 1996), auprès de directeurs de ressources humaines et de directeurs

informatiques, que l'appellation « NTIC » recouvrait essentiellement L'internet, les architectures informatiques client-serveur, le GROUPWARE, le WORKFLOWE et la gestion électronique des documents. On ne parlait pas encore d'intranet et de progiciels de gestion intégrée. En quelque année cette représentation s'est sensiblement modifiée.

Nul doute qu'avec l'usure du temps centaines de ces technologies, aujourd'hui avancées, seront demain dépassées. La nouveauté est dans le regard et le projet de l'observateur : les technologies sont avancées parce que, à une époque donnée, elles sont mises en avant. Du téléphone, jadis emblème de la fonction d'encadrement, à l'internet, en passant par le micro-ordinateur, le prestige de la modernité technologique se déplace au fur et à mesure que se développe le marché et que s'abaissent les couts d'achat et de fonctionnement (Kouloumdjian, 2000, p345-386).

Associées dans l'expression NTIC, information et la communication dans l'entreprise relèvent de deux fonctions distinctes (point de vue de schmitt, 1994).

L'information relève de l'univers des données. Elle résulte d'une combinaison pertinente de renseignements, concernant des faits ou des personnes, destinée à modifier la perception d'une situation. L'informatique, mot formé par la réunion des mots « information » et « automatique », désigne l'ensemble des disciplines et des techniques concourant au traitement automatique et rationnel de l'information. Traiter l'information, ce n'est pas l'inventer de toutes pièces, mais de recueillir, la stocker et la transmettre.

La communication, interne ou externe à l'entreprise, appartient, elle, à l'univers des personnes. C'est l'échange d'informations entre un ou plusieurs sujets humains, à travers un ou plusieurs canaux. Elle met l'accent sur des individus entre

eux et suppose de considérer la réponse faite par autrui à l'information qu'il a reçue.

L'expression « technologie de l'information et de la communication » lie information et communication dans un même mouvement. Cette approche, ou terme de système homme-machine, ou plus précisément homme-technologie, ne considère plus de façon disjointe l'homme et les NTIC, mais les interactions entre ces deux sous-systèmes dans l'une des configurations suivantes :

- Interaction technologie –technologie, lorsqu'il s'agit de réaliser une tâche programmée par un homme comme dans l'échange de données informatisées(EDI) ;
- Interaction homme – technologie pour réaliser une tâche pilotée soit par l'homme, soit par la technologie (progiciel de gestion intégré, entrepôt de données) ;
- Interaction homme-homme via des ordinateurs reliés en réseaux (internet, collecticiels, visioconférence). C'est dans ce dernier cas qu'il est le plus légitime de parler de Technologie de l'information et de la communication.

Dans l'entreprise, comme dans la société, il n'existe pas de facteurs dominant explicatifs du changement, mais une pluralité de facteurs qui interagissent les uns avec les autres. Le monde des nouvelles technologies n'est pas isolé et autonome.

Toutefois, il peut-être commode de mettre l'accent sur un facteur particulier, de l'utiliser comme point d'entrée, pour rendre compte d'un changement global, on en vient alors à parler de « changement technologique » pour désigner a la fois de nouveaux objets techniques, leurs usages, les conditions de travail et les rapport sociaux qui en découlent. L'observation du phénomène NTIC conduit à constater des « effets » plus ou moins directs. Peut-être serait-il plus juste d'ailleurs de parler de « concurrence forte », pour signifier qu'on rencontre simultanément des innovations technique et d'autre phénomènes tels que des transformations économiques et organisationnelles, en interaction avec les NTIC.

L'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication a radicalement ou partiellement transformées le fonctionnement des organisations.

Ces NTIC ont pu changées le comportement du personnel en lui permettant en effet un meilleur accès aux informations de tout ordre pour son ensemble. L'association de l'informatique et de la télécommunication facilitent le partage pour une plus grande performance de l'organisation. Grace donc aux possibilités technologiques offertes par les NTIC il est important d'organiser l'ensemble des connaissances disponibles dans l'entreprise et de les transformées en savoir organiser.

L'intégration de ses dernières représente toujours « un changement pour l'ensemble des acteurs concernés » (CARON Claude, 2008, p347).

Il s'agit en effet de différentes sortes de changement liées aux différents types d'organisation, CHANDLER(1962) a énuméré différentes sortes de stratégie de croissance parallèlement aux différentes formes d'organisation, ces stratégies sont conditionnées par les allocations de ressource, la détermination des objectifs à long et à court terme et l'adoption des choix d'action (planification).

Dans le même ordre d'idée, on parle chez KENNETH MAC, CRIMMON(1993) du changement de la firme et du changement de stratégie. Ainsi, l'absence d'une définition globale et unique de ce qui est le changement organisationnel.

« Qui dit changement dit résistance au changement ! » tel que rapporté dans Bareil et Boffo (2003). La volonté de l'organisation de rester sensible aux problématiques humaines lors de la venue d'un changement est louable. Seulement, le changement,

bien sous-tend des réactions, n'implique pas nécessairement des réactions de résistance. A cet effet Bareil et Savoie (1999) mentionnent :

«nous pensons (...) que certains destinataires, certes moins nombreux, sont immédiatement enthousiasmés par le changement, tandis d'autres ils redoutent d'emblée et y résistent aussi longtemps qu'ils le peuvent. Les individus ne sont pas tous touchés dans la même façon, ni au même moment, par le changement »

Malheureusement, la perspective traditionnelle des réactions au changement organisationnel repose presque essentiellement sur la résistance au changement traduisant le phénomène comme un concept central et incontournable. Comme le dépeignent Collerette, Delisle et Perron (1997), la résistance au changement est véritablement devenue la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement, traduisant implicitement des synonymes de craintes, de peurs, d'appréhension, hostilité, d'intrigue, de délais, de polarisation, de conflits ou d'impatience. En réalité, la conception du phénomène humain en situation de changement est limitée et comme le souligne King (1990), « chaque fois qu'il est question des réactions des destinataires, il est question de résistance » (Bareil, 1997).

D'ailleurs l'importance du phénomène de résistance se traduit par le nombre impressionnant de travaux, recherches et études qui sont consacrés. Collerette, Delisle et Perron définissent la résistance au changement comme étant « l'expression implicite ou explicite de réaction de défense à l'endroit de l'intention du changement » (P94). Bien que jouissant d'une littérature abondante à son sujet, il n'existe pas de consensus quant aux facteurs à l'origine de la résistance. La variété de causes possibles que l'on y est souvent fonctions des différentes approches préconisées par les auteurs. A cet effet, mentionnons les considérations psychanalytiques liées aux mécanismes de défense (Kets de Vries et

Miller, 1985), au rôle de la personnalité, du système social et du mode d'introduction du changement (Collerette, Delisle et Perron, 1997), la peur de perdre quelque chose de valeur, l'incompréhension du changement et de ses implications, une croyance à l'effet que le changement n'a pas de sens pour l'organisation, le manque de tolérance (Kotter et Schlesinger, 1979) ainsi que la perte de ce qui est acquis et satisfaisant tel que la sécurité, le pouvoir, le sens de la direction, son utilité, sa compétence, ses réactions sociales et son territoire tant psychologique que physique (Scott et Jeffe, 1992 ; dans Breil et Savoie 1999 ainsi que Bareil 1997). Le changement est donc générateur de résistance pour l'individu dans la mesure où il est synonyme de la rupture ou de remise en cause, contribuent à la perte de point de repère antérieurs (spatiaux, temporels, comportementaux, relationnels) qui suscitent des interrogations chez les individus.

L'entreprise Algérienne la SARL RAMDY est une organisation privée qui est spécialisée dans la production des produits laitiers. Le choix de cette entreprise est comme le terrain pour notre étude afin de faire le point sur l'impact que peuvent avoir les NTIC sur le changement organisationnel. Le principal objectif visé dans ce mémoire est de comprendre comment les NTIC incitent l'entreprise à adopter un changement organisationnel. C'est la raison qui nous a amenés à poser la question suivante :

Quel est l'impacte des nouvelles technologies de l'information et de communication sur la gestion du changement organisationnel ?

Questions spécifiques :

- Est-ce que la concurrence est comme une source d'avantage à l'intégration des NTIC dans le changement organisationnel ?
- Est-ce que y a un impact réel des NTIC sur le changement organisationnel ?

4. Les hypothèses :

Selon GRAWITZ Madeleine : « l'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend de formuler une relation entre des faits significatifs. Même plus ou moins imprécise, elle aide à sélectionner les faits observés ». (CASBA, Alger, 1877, p : 103.).

L'hypothèse peut être envisagée comme une réponse anticipée que le chercheur formule à sa question spécifique de recherche. Manhein et Rich la découvrent comme un énoncé déclaratif précisant une relation anticipée et plausible entre les phénomènes observée ou imaginés. (GORDEN Mace et PERTY François, PARIS2010).

Ces définitions nous permettent de retenir que l'hypothèse, nous transpose de l'étape abstraite vers l'étape concrète de la recherche. Pour répondre à la problématique nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- L'intégration des NTIC dans le changement organisationnel comme source d'avantage concurrentiel.
- Il y a un impact considérable des NTIC sur le changement organisationnel

5. Définition des concepts clés :

« Afin de faciliter la compréhension de l'ensemble des éléments présenté dans ce travail, il est important de définir les concepts clés qui le composent, AKTOUF Omar écrit : « ce sont les unités non décomposables(ou composées d'éléments simples précises et bien connus) sur lesquelles s'articule la théorie. Ce sont les termes qui ont un sens construit complet et univoque dans le cadre d'un champ scientifique ou d'une théorie donnée » (AKTOUF Omar, P14).

-Technologie :

Bien que cette notion ait toujours existé dans tous les domaines (économique, éducatif, juridique...), on parlera ici de technologie de pointe ou les nouvelles technologies. « On assimile généralement le terme technologie aux techniques, procédés et outils qui envahissent des modes de fonctionnement de la société actuelle. On lui associe également des termes comme celui de progrès technique, technologie avancée, nouvelle technologie, et technologie de pointe. (High Tech) (KEFI, Hajer, P21).

On peut aussi définir la technologie comme suit : « Combinaison de ressources, connaissances et de techniques qui permet à une organisation de créer un produit ou un service. La congruence entre la structure et la technologie est un élément majeur de succès de l'organisation » (SAADOUN Melissa, P166).

Le terme technologie se réfère aux matériels et aux techniques et méthodes utilisées dans l'entreprise à des fins de production au sens large, de distribution, et de gestion.

-Information :

Est un terme proche et usuel qui fait partie intégrante du quotidien de tout un chacun.

C'est également un concept assez complexe à cerner dès le moment qu' l'on cherche à définir son rôle dans le fonctionnement actuel des organisations et de la société. En effet, l'information est le moyen par excellence qui permet aux organisations d'acquérir une position dominante dans la société et assurer sa compétitivité dans un contexte de plus en plus complexe, sur le plan externe. Et une meilleure maîtrise des différentes fonctions interne à l'organisation.

« Une définition à la fin simple et explicite du terme « information » est proposée par

LOUDON 2000 qui regroupent sous le terme d'information :

« Les données qui sont représenté sous une forme significative et utile pour les êtres humaines (...), les données, par ailleurs, constituent des sources. De fait bruts

qui représentent des événements qui ont lieu dans les organisations ou dans leur environnement physique. (KEFI Hajer, KALIKA, (Michel), P15).

« L'information est à la fois une donnée et une action, une donnée sera une information si elle revêt un sens pour celui qui la reçoit. Informer c'est transmettre des informations significatives, si elles ne signifient rien, elles ne sont pas des informations. On peut définir l'information comme l'ensemble des pratiques qui cherche à mettre les individus en relation avec des événements, des faits, des représentations mentales, des images et des symboles. (HENRI Bruno, IMBERT Maurice, P11).

-Communication :

La communication est une action verbale ou non verbale par laquelle deux ou plusieurs personnes entre en contact pour échanger leurs idées ou leurs sentiments.

« Etudier la communication revient à étudier l'ensemble des phénomènes et des techniques qui permet d'établir une relation entre les individus ou les groupes d'individus. Pour l'entreprise, la communication représente le moyen de faire connaître ses produits, ses services et l'image qu'elle peut donner d'elle-même. A partir d'informations quelle recueillies sur son marché (GUY Audigier, DECAUDIN Jean Marc,P05).

En tant que fonction des technologies de l'information, les communications consistent à transmettre des informations d'un lieu à un autre. La distance parcouru peut être faible (par exemple entre un ordinateur et une imprimante connectée) ou importante (d'un point à l'autre du pays au du monde).

-Nouvelle Technologie de l'information et de la communication :

Les NTIC sont les outils qui permettent dans un premier temps de passer de l'ère manuelle à l'ère automatique. La révolution entraînée par l'utilisation des TIC a été de changer les modes de communication dans l'entreprise. En effet, elles sont à la base de l'économie du savoir. Elles permettent de stocker, traiter et diffuser un

volume croissant de données rapidement et à moindre coût et elles sont une source de plus importante de gains de productivité.

Elles sont définies comme « l'ensemble des outils permettant d'accéder à l'information, sous tous ses formes, de la manipuler, de la transmettre, en s'appuyant sur des technologies informatiques ou de télécommunication. (BRUNO Henri, IMBERT Maurice, P02).

-Organisation :

Selon l'Institut Nationale de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) : « Est entreprise, toute activité des biens de consommation ou de production » (GEHANNE Jean-Claude, P178).

.Hugues ANGOT : « L'entreprise est constituée d'un groupe de personnes qui, au départ de capitaux, développe une activité destinée à accroître ceux-ci » (Hugues Angot , P13) .Madeleine GRAWITZ définit l'entreprise comme une : « Unité de production originale, caractéristique du capitalisme, formée d'un groupe d'hommes travaillent ensemble à des postes différentes, en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché. Mais c'est aussi un groupe social d'où utilité en dehors du profit, objectif commun, relations, informations, etc. » (GRAWITZ Madeleine, P151).

-Changement :

un changement, c'est le passage d'un état x , défini à un temps t , vers un état x_1 à un temps t_1 , où x et x_1 peuvent représenter un être humain ou un milieu social qui, après « changement », devient à la fois autre chose et le même. Telle personne a changé mais c'est encore telle personne. Tel groupe, ou telle organisation, ou telle société ont changé, mais ce sont encore tel groupe, telle organisation ou telle société. (Barus-Michel, 2002).

-Travail :

Le travail est formes d'un ensemble d'activité réalise individuellement ou collectivement en vue d'obtenir un résultat utile. En règle générale le travail est une activité rémunérée. Il est donc nécessaire de distinguer le travail domestique, le travail salarie et le travail non salarie. En économie c'est un facteur de production (se combinant à du capital et à des matériaux) caractérise par une utilité et un coût. Le travail est également l'accomplissement d'une activité professionnelle, d'un métier. La nature du travail peut être manuelle, intellectuelle, commerciale... Son organisation peut être variable (de très souple à très structurée) contraignante (hiérarchisée) ou autonome.

6-Etudes antérieures :

-La première étude concerne l'étude de LEKHAL AMEL auteur d'un mémoire, pour l'obtention du diplôme de Magister en gestion de ressources humaines, a l'université ABOU-BAKR BELKAID de Tlemcen, dont le thème porte sur TIC et changement organisationnel.

L'objectif de cette étude est de mettre en lumière les utilisations des technologies de l'information et de la communication et leur impact dans les organisations Algériennes.

La méthode utilisée s'inscrit dans une recherche quantitative, basée sur un questionnaire sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans l'entreprise.

L'échantillon utilisé est composé d'une trentaine de cadre et de personnel au niveau de l'entreprise CHIALI TUBE.

D'après lui Les résultats de l'étude pratique réalisée au sein de l'entreprise CHIALI TUBE ont montrés une relative connaissance de la technologie de l'information et de communication de la part de personnel questionné, le point positif qui ressort de

notre enquête est que les TIC sont largement intégrés dans le fonctionnement de l'entreprise.

-la deuxième étude concerne l'étude de BENOUADFEL NABIL et TALBI FAIROUZ auteur d'un mémoire, pour l'obtention du diplôme du master science de gestion option management, a l'université de Bejaia, dont le thème porte sur la technologie de l'information et de la communication et changement organisationnel.

L'objectif de cette étude consiste a mieux comprendre les effets de l'usage des technologies de l'information et de la communication sur les différents changements qui s'opèrent dans l'organisation des entreprise.

La méthode utilisée s'inscrit dans une recherche quantitative, basée sur un questionnaire sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication et changement organisationnel.

L'échantillon utilisé est composé d'une quarantaine de salariés toutes catégories socioprofessionnelles confondues.

D'après lui Les résultats de l'étude pratique réalisée au sein de l'entreprise SARL Frigo Stock ont montrés que les tics permettent aux entreprises une autre façon de gérer la flexibilité, laissant ainsi plus d'initiative et de responsabilité aux acteurs. Et qu'ils insistent sur le travail en équipe et le travail à distance. Ils développent et ils capitalisent les compétences qui deviennent un facteur déterminant dans la réussite des entreprises et elle a montée également que les entreprise commencent a modifier la façon de travailler et que le changement rendu possible par les tics. La réorganisation des entreprises au niveau de la structure, de la GRH, de l'apprentissage, des compétences et de la manière de travailler.

-la troisième étude concerne l'étude de HAMMOUTENE OURDIA auteur d'un mémoire, pour l'obtention du diplôme de master en science de gestion, option Gestion des ressources humaines, a l'université de BEJAIA sur le thème L'impact du changement organisationnel sur le comportement organisationnel dans les entreprises publiques industrielles Algériennes.

L'objectif de cette étude est de déterminer l'impact du changement organisationnel dans l'entreprise SAIDAL, en analysant les facteurs qui ont facilité l'appropriation de cette organisation par le personnel.

La méthode utilisée s'inscrit dans une recherche qualitative et quantitative, basée sur un entretien directif et le questionnaire.

Synthèse :

Dans ce premier chapitre on a commencé notre étude sur le thème des NTIC et son impact sur le changement organisationnel. On a parlé des démarches et les objectifs à atteindre, les outils utilisés et posé les questions pour qu'à la fin les vérifier.

Chapitre II :
Les Nouvelles
technologies de
l'information et de la
communication

Chapitre II : Les nouvelles technologies de l'information et de la Communication

Les NTIC :

1-définition :

«.les nouvelles technologies d'information et de communication Peuvent être définies comme étant l'ensemble des technologies informatiques et de télécommunication, elles sont les résultats d'une convergence entre technologies. Elles permettent l'échange des informations ainsi que leur traitement. Elles offrent aussi de nouveaux moyens et méthodes de communication. Toute entreprise doit réagir en temps réel et être en mesure de sauvegarder voir d'améliorer supposition compétitive dans le marché » (BOUHENNA Ali,P03).

2-Conception et évolution :

Les NTIC ou l'un de leurs principaux effets, a consisté une réduction du coût et de temps de stockage, une réduction de temps de traitement et de transmission de l'information.

De tels changements ont un impact considérable sur la manière dont l'entreprise organise la production et la distribution des biens et des services et donc, sur le travail des équipes lui- même. Au début de cette révolution technologique, les conséquences économiques de l'introduction des nouveaux systèmes d'information n'étaient guère appréciables en termes de croissance de la productivité. (Saadoune, p103).

Les NTIC sont un atout irremplaçable dans la circulation rapide de l'information, l'élaboration collective des plans d'action et de nouvelles façons de faire, la coordination de l'action, la mémorisation et la capitalisation des expériences, l'accès rapide à des connaissances très diverses, l'ouverture de nouveaux services à la clientèle.

Pour parler des nouvelles technologies de l'information et de communication on est censé de limiter ses trois volets suivants :

Chapitre II : Les nouvelles technologies de l'information et de la Communication

- La technologie,
- L'information,
- La communication.

La technologie :

Est l'application d'une technique de conception à des réalisations d'un produit. Les technologies de l'information et de communication regroupent l'ensemble des techniques qui contribuent à numériser et à digitaliser l'information, à la traiter, à la stocker et à la mettre à la disposition d'un ou plusieurs utilisateurs.

On peut résumer l'apport immédiat des NTIC en quatre points essentiels :

- Compression de temps.
- Compression de l'espace.
- Compression de l'information stockée.
- Flexibilité d'usage. (Aloui, P04).

L'information

A deux sens :

- D'un point de vue technique: l'information est un signe, un symbole, un élément qui peut être transmis et stocké.
- L'information aux sens de renseignement : des données qui apportent une connaissance, un renseignement sur un objet ou sur un événement.

La communication

Est la manière dont l'information circule dans l'entreprise. Elle s'effectue au travers d'un réseau qui comporte au moins un émetteur, un Canal de transmission et un destinataire (le récepteur).

3-Historique de nouvelles technologies :

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont devenues partie intégrante de la vie quotidienne des ménages et fournissent progressivement un mode d'accès élargi pour les biens et services de l'entreprise. Avec la baisse

Chapitre II : Les nouvelles technologies de l'information et de la Communication

tendancielle des prix des équipements numériques (informatique, électronique grand public, abonnement au réseau internet) et l'essor du haut débit, la multiplication rapide de nouvelles fonctionnalités des équipements, leur diffusion et leur utilisation se sont intensifiées et démocratisées.

Cependant, la fracture numérique s'atténue alors que la convergence numérique progresse grâce à des débits plus élevés. Les entreprises se trouvent dans un monde de numérisation ou elles travaillent fréquemment sur des micro-ordinateurs connectés à un réseau. Faisant suite à l'invention de l'ordinateur, les TIC se sont développés sur plusieurs périodes historiques :

Années 60 : Sont caractérisées par l'automatisation des processus administratifs (paie, comptabilité, gestion des stocks, facturation...).

Années 70 : Pendant cette période, le point a été mis sur l'automatisation des processus de production dont le développement de la robotique et productique afin d'assurer le bon fonctionnement du processus de production.

Années 80 : Ces années sont caractérisés par l'automatisation du travail de bureau (microordinateurs et bureautique).

Années 90 : Ces années ont marquées l'accession de l'internet permettent de relier plusieurs ordinateurs en communication à distance ainsi la naissance du courrier électronique. La productique est l'ensemble des techniques informatiques de mise en œuvre des systèmes de production automatisés.

Donc elles regroupent des techniques nécessaires, utiles, considérées comme une ressource pour manipuler l'information, en particulier les ordinateurs, programmes et réseaux, pour la convertir, la stocker, la gérer, la transmettre, et la retrouver. Les

Chapitre II : Les nouvelles technologies de l'information et de la Communication

TIC sont les outils qui ont permis dans un premier temps de passer de l'ère manuelle à l'ère automatique. La révolution entraînée par l'utilisation des TIC a été de changer les modes de communication dans l'entreprise en effet elles sont à la base de l'économie du savoir.

Elles permettent de stocker, traiter et diffuser un volume croissant de données rapidement et à moindre coût et elles sont une source de plus en plus importante de gains de productivité.

A partir de 2000 : L'internet a connu une explosion et le développement des moyens de communication (le commerce électronique). « L'information est désormais accessible incontrôlable et échangeable à n'importe quel moment et lieu du monde grâce aux mails et téléphones mobiles » (BELKHIRI, Ali. P38).

En Algérie, au milieu des années 90 et particulièrement en 1991 l'internet a fait son entrée par le biais de l'association Algérienne des utilisateurs d'UNIX et la collaboration de l'Association des Scientifiques (ASA) à travers une connexion avec l'Italie.

En 1993 : le CERIST une structure universitaire publique devient l'unique fournisseur d'accès aux services internet ou ISP (Internet Service Provider), en suite en 1998 il y avait une ouverture du domaine aux opérateurs privés et durant l'année 1999 il y avait une exploitation de ces réseaux mais l'ouverture réellement aux concurrents privés était en Mars 1999 avec un nombre de 18 fournisseurs de services internet (FAI ou ISP). (SAADOUN Melissa,, P40).

4-Les types et outils des NTIC

1- Intranet

Intranet est un nouvel axe de communication qui joue un rôle très important comme composant intégral des systèmes d'information et cela pour plusieurs raisons: des déploiements plus simples, une conception objet permettant de réduire

Chapitre II : Les nouvelles technologies de l'information et de la Communication

les coûts de développement, une ergonomie simple tendant à diminuer les coûts de formation.

Ces avantages ne doivent pas faire oublier les contraintes essentielles liées au déploiement correct d'un intranet dans l'entreprise. « Intranet Repose sur l'utilisation des protocoles et standards de l'internet pour les réseaux de l'entreprise. L'intranet a pour but de faciliter le pilotage de l'information au sein de l'entreprise en offrant aux individus et aux groupes la possibilité de produire et de communiquer facilement l'information, que ce soit au travers de listes de diffusions, du courrier électronique ou d'un serveur web. Utilisé une plate-forme universelle d'accès à l'information. Le serveur intranet répond à un besoin primordial : élargir le périmètre d'activité de l'entreprise. (KLEIN Tristan et RATIER Daniel, p 19).

Parmi les avantages de l'intranet, on a :

Travail des employés : L'intranet aide les employés à trouver et à visualiser rapidement des informations dans des documents électroniques et des applications pertinentes dans leurs domaines de compétences. Via une interface plus légère et plus intuitive. Les utilisateurs peuvent accéder aux données de n'importe quelle base de données qu'une organisation veut rendre disponible.

Communication : L'intranet est un puissant moyen de communication à l'intérieur d'une organisation, verticalement et horizontalement. Il permet d'améliorer le service rendu aux salariés même s'ils ne se retrouvent sur le même site géographique.

Organisation et business : L'intranet est aussi utilisé comme une plateforme pour développer et déployer des applications de support aux transactions informatiques utilisées à des fins financières et décisionnelles.

Chapitre II : Les nouvelles technologies de l'information et de la Communication

2-Internet : est un réseau de réseaux, interconnectant à l'échelle mondiale des systèmes informatiques selon un jeu de protocole de communication commun. Internet a connu un développement figurant en standardisant et en simplifiant les échanges d'informations électroniques ainsi que l'accès à celle-ci. « L'internet est fondé sur les technologies avancées de l'information, de l'informatique et des télécommunications. L'information est répartie sur des milliers d'ordinateurs, reliés entre eux grâce à un protocole unique (TCP/IP) qui permet de passer de l'un à l'autre de manière transparente, permettant ainsi, une facilité d'accès à l'ensemble des informations stockées. Développé par la DARPA TCP/IP. L'internet peut donc être défini Comme un ensemble de réseaux IP interconnectés (noyau internet) ou comme un ensemble de réseaux connectés à ce noyau par au moins un type de service. (SAADOUNE Melissa, P103).

Le World Wide Web (WWW)

Ou web ou encore « la toile » qui rappelle l'image du maillage d'une toile d'araignée mondiale. C'est la grande bibliothèque de document de monde comprend des bases de données, des informations, des documents textuels et (ou multimédia etc.). Sa caractéristique principale est que chaque service qui contient des informations pour rediriger l'utilisateur d'une façon automatique et transparente vers d'autres serveurs pour faciliter l'exploration des autres ressources du web. (3BOULOUC Pierre, P178)

Le courrier électronique

« La possibilité de rédiger, d'envoyer et de recevoir du courrier électronique, a incroyablement augmenté. Nombreux sont ceux qui envoient de dizaines de messages par jour et qui considèrent le courrier électronique un leur moyen

Chapitre II : Les nouvelles technologies de l'information et de la Communication

principale de communication avec le monde extérieur, loin devant de téléphone ou le courrier postale. (SAADOUN Melissa, P23).

Le transfert de fichiers (FTP)

Pour profiter de toutes les ressources du Web, il est nécessaire d'être bien équipé en logiciels. Il est possible de télécharger ces logiciels directement sur le net en utilisant un programme de transfert de fichiers ou FTP (File Transfert Protocol). Il est possible également de télécharger des documents (supports de cours par exemple).

Les forums de discussion ou les News Groups

Il existe un nombre très important de groupes de discussion s'intéressant à tous les sujets possibles. Chaque forum est centré sur un thème particulier et dicte ses propres règles qu'il faut bien lire avant de s'inscrire. Les listes sont modérées c'est à dire que les courriers sont filtrés. Le modérateur vérifie que les messages proposés correspondent au thème de la liste, les publicités commerciales sont interdites. « C'est un outil très utile pour les collaborateurs qui peuvent ainsi demander, à leur supérieurs hiérarchiques ou à d'autres professionnels interne ou externe de l'entreprise, des conseils, échanger des ressources, des expériences ou proposer des projets collectifs. (Présentation des forums de discussion).

3-Extranet :

Le terme extranet désigne un réseau internet dont l'accès est autorisé à un public extérieur restreint (clients fournisseurs, partenaires), constituant un réseau fermé.

« Extension du réseau intranet d'une entreprise, facilitant l'échange d'information avec ses clients, et ses fournisseurs » (La petite Larousse illustré, P415).

Chapitre II : Les nouvelles technologies de l'information et de la Communication

« L'extranet consiste à appliquer la technologie internet aux relations de l'entreprise avec ses principaux clients et fournisseurs. Une simple connexion Internet suffit pour se connecter aux serveurs des entreprises partenaires. Une fois que le serveur identifie, il aura accès à l'ensemble des ressources mises à sa disposition par le partenaire, comme des services de messagerie e-mail, des pages d'information au format Web, des documents en téléchargement ou des forums » (4ALOUÏ, P10).

Le dimensionnement des réseaux et des serveurs, les contraintes de sécurité, la qualité des informations sont autant des facteurs qui permettront de fidéliser la clientèle et de renforcer les liens avec les partenaires. L'extranet développe donc une relation commerciale plus forte avec les clients en cherchant une plus grande personnalisation, et en anticipant les besoins ciblés.

La messagerie électronique :

La messagerie électronique est une application courante sur les réseaux locaux et grande distance dont Internet. Elle permet un échange de messages texte pouvant être accompagnés d'éléments multimédias (sons, image, vidéo et autres documents informatisés). « Elle sert à envoyer et recevoir toute sorte de documents : courrier professionnel, note de services graphique, courrier publicitaire mais il permet de s'abonner à des revues électroniques. (1ALOUÏ, P08).

Les logiciels :

« Un ordinateur sans programme n'est pas utilisable, il est nécessaire de lui donner des informations pour qu'il collabore, il faut d'abord lui expliquer ce qu'on attend de lui et ensuite lui donner les instructions pour agir. L'ensemble de ces instructions s'appelle programme, et l'ensemble des programmes dont on dispose

Chapitre II : Les nouvelles technologies de l'information et de la Communication

sur un ordinateur s'appelle logiciel. Le programme doit être écrit dans un langage que l'ordinateur peut comprendre. (Ibid, p O6.).

GROUPWARE :

Le GROUPWARE peut être défini comme « ensemble des méthodes, procédures, logiciels et plates-formes informatiques permettant à des personnes, associées dans un même contexte professionnel, de travailler ensemble avec le maximum d'efficacité » (BOUTAYEB, S. P52). C'est un processus de travail de groupe désignant les outils informatiques facilitant le travail d'équipe de projet intégrant les outils ainsi que les logiciels nécessaires pour l'assister.

Sa principale mission est de faire circuler l'information, indépendamment des contraintes de temps et de distance. Le GROUPEWARE permet aussi :

1-Base de connaissance partagée :

- _ Réduction du temps d'accès à l'information utile
- _ Culture nouvelle de partage des connaissances au sein des équipes
- _ Amélioration de la compréhension des informations et des synergies

2-Gestion du temps Individu-Groupe :

- _ Automatisation des réservations et rendez-vous réguliers
- _ Amélioration de la diffusion des informations aux participants

3-Messagerie et conférence électronique :

- _ Réduction des frais de déplacements
- _ Rapidité de résolution des problèmes urgents
- _ Amélioration des échanges d'informations et d'idées

WORKFLOW :

Chapitre II : Les nouvelles technologies de l'information et de la Communication

Que l'on peut traduire littéralement par " flux de travail ", est une des composantes du GROUPWARE. Il s'agit de remplacer le flux des documents papiers par des documents électroniques. Le concept de WORFLOW « désigne l'automatisation de tout ou partie d'un processus de l'entreprise durant lequel l'information, le document ou la tâche est acheminé(ou routé) une personne(ou rôle) à l'autre selon des règles prédéfinies ».(SAADOUN, Mélissa. P83).

Il a de nombreux avantages, parmi lesquels :

- La refonte des processus et compression du temps, transformation d'activités séquentielles en activités simultanées
- Réduction des coûts de personnels liés à un travail collaboratif éventuellement « asynchrone »
- Réduction des effectifs concernés par les processus
- Réduction des consommations de papier dans les processus
- Amélioration du service client et la gestion de l'information

5-Les conditions nécessaires à une intégration réussie des NTIC :

Ils existent plusieurs arguments qui peuvent freiner le déploiement des NTIC telles que ; la mauvaise appropriation de l'outil, l'inadaptation à l'activité (compétences, technologies non stabilisées, ...) et le réseau lent qui entraîne la perte de pouvoir pour la diffusion de l'information. Afin de réussir l'introduction des nouvelles technologies au sein des PME, il faut avoir à l'esprit les cinq (05) points suivants qui nous paraissent fondamentaux et qu'on essaiera de décrire dans ce qui suit:

- La démarche pragmatique : avant de s'aventurer dans de telle technologie, il est utile et nécessaire de créer des groupes de travail afin d'avoir une vision claire sur les concurrents et le marché, et réfléchir ainsi sur le potentiel d'usage qu'il peut en être fait. Avant la généralisation de la nouvelle technologie à l'ensemble de la PME, il faut la création des projets pilotes qui

Chapitre II : Les nouvelles technologies de l'information et de la Communication

permettent de mettre en place des équipes techniques compétentes afin de pouvoir valider le choix et mesurer l'impact sur l'organisation. Cette méthode diminue les risques de rejet et d'échec (Sigot F. P13).

En outre, pour que la greffe réussisse, il est souvent préférable que les nouvelles pratiques viennent se croiser avec les anciennes ou encore s'appuyer sur elles. En d'autres termes, lorsque l'entreprise implante l'internet, par exemple, la substitution de la communication électronique aux anciennes méthodes doit s'opérer par étapes et progressivement, on passera du répertoire téléphonique vers la messagerie pour aller ensuite vers la solution GED (Gestion Electronique des Documents).

- L'implication des dirigeants : c'est un facteur critique de réussite, elle est déterminante lorsqu'il s'agit de mesurer les changements d'organisation et l'évolution des compétences liées aux NTIC qui touchent toutes les fonctions de la PME ;
- Le Co-pilotage avec les utilisateurs : la performance technique seule n'est pas un critère déterminant de succès mais c'est l'appropriation des projets par l'ensemble du personnel qui les légitime. A titre d'exemple, on peut avoir une messagerie qui ne présente aucun défaut dont l'investissement est inutile si les personnes ne communiquent pas, s'ils n'en retirent aucun avantage réel ;
- L'accompagnement des hommes : pour que l'implantation des NTIC au sein de la PME atteigne ses objectifs, il faut une certaine motivation qui doit provenir de l'ensemble des acteurs de l'entreprise qui doivent se sentir bien positionnés dans leur nouvel environnement et parfaitement inclus dans le changement. Il est clair que ; la sensibilisation aux nouvelles tâches dans l'entreprise, l'accompagnement du personnel dans l'évolution des métiers et la formation aux nouvelles méthodes de travail, aux nouveaux modes de gestion de l'information et des savoirs. Sont des atouts incontournables de tout projet NTIC ;

Chapitre II : Les nouvelles technologies de l'information et de la Communication

- La prise en compte du client : selon Annie Gangnat «Il n'y a de bon investissement dans une entreprise que s'il apporte de la valeur au client final. A cet effet, il faut au préalable avoir défini clairement les besoins du client final (consommateur) pour pouvoir réaliser l'objectif visé. On sait qu'aujourd'hui, avec les nouvelles technologies, les premières questions que va se poser le client repose sur la transparence, l'intégrité et la confidentialité » (Gangnat A, P34).

6-Les rôles des NTIC :

La technologie est donc un instrument, mais pas n'importe lequel. C'est un instrument stratégique, à travers lequel s'expriment des objectifs et des intérêts. Dans le domaine qui nous occupe, c'est-à-dire le rôle des TIC dans le changement organisationnel, il est utile de distinguer différents rôles assignés à la technologie.

- Le cas le plus répondu est sans doute celui où la technologie joue un rôle de facilitateur des changements. Les TIC permettent en effet une meilleure efficacité dans la gestion de la production et dans la gestion des ressources humaines. Dans cette optique, les TIC offrent une panoplie d'outils, modulables et adaptables.
- La technologie peut aussi jouer un rôle plus fort, quand elle fournit une infrastructure des services financiers. Les TIC ne sont pas seulement un facilitateur de restructurations de la banque et de l'assurance, elles constituent également l'infrastructure de base des nouveaux services : monnaie électronique, guichets automatiques, banque et assurance en ligne, centres d'appel, etc. Dans certains secteurs, les TIC ne sont pas seulement une panoplie d'outils de changement, elles constituent le support même de l'activité.
- La technologie peut jouer un rôle plus dynamique, quand elle sert d'incitant à l'innovation. Par exemple, le livre numérique, la presse en ligne, l'édition

Chapitre II : Les nouvelles technologies de l'information et de la Communication

multimédia sont des opportunités d'innovation que des entreprises de presse et d'édition ont pu saisir en profitant du développement de l'internet et s'emparant de certaines de ses potentialités. D'une manière générale, le caractère ouvert des TIC est un incitant à l'innovation de produits, alors que nombreux auteurs déplorent que les TIC aient été jusqu'ici essentiellement utilisés comme facilitateurs d'innovations des procédés.

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

6-Comment réussir l'introduction des NTIC dans l'entreprise :

Afin de réussir l'introduction des nouvelles technologies au sein d'une entreprise il faut s'assurer que :

- ✓ Avant de s'aventurer dans de telle technologie, il est prudent de créer des groupes de travail pour observer les concurrents et le marché et pour réfléchir sur le potentiel usage qu'il peut en être fait.
- ✓ La création des projets pilotes permet de mettre en place des équipes techniques compétentes pour mesurer l'impact sur l'organisation, puis valider les choix avant la généralisation de la nouvelle technologie à l'ensemble de la firme. Avec cette méthode pragmatique on diminue le risque d'échec et de rejet.
- ✓ En outre, pour que la greffe réussisse, il est souvent préférable que les nouvelles pratiques viennent cohabiter voir hybrider les anciennes et

Chapitre II : Les nouvelles technologies de l'information et de la Communication

s'appuyer sur elles. Cela veut dire une fois on implante Internet, par exemple, la substitution des communications électroniques aux anciennes doit s'opérer par étape. Ainsi, on commence par mettre en ligne des services publics simples et incontournables comme le répertoire téléphonique ou la messagerie, en les doublant en premier temps par les supports classiques papiers qui disparaîtront ensuite progressivement ».(Ali BOUHENNA,P08).

7-L'impact des NTIC :

7.1. L'impact des NTIC sur les ressources humaines :

« Dans un climat de changement accélère provoqué par les technologies de l'information, l'importance des ressources humaines nécessaires pour réaliser les potentialités des nouvelles technologies de l'information fait maintenant l'objet de beaucoup d'attention. Au fur et à mesure que les chercheurs étudiaient les succès et les échecs des tentatives d'adoption et de mise en place des technologies de l'information, l'importance et la complexité des problèmes des ressources humaines se sont de plus en plus manifestés. Alors qu'autrefois on ne se préoccupait que des seules conséquences des technologies de l'information sur le personnel de l'organisation, on pense maintenant aussi à celles qui exercent les technologies de l'information, la culture de l'entreprise et les ressources humaines. Des travaux récents ont fait clairement apparaitre l'importance des normes internes de la firme et de ces politiques du personnel dans le choix des technologies de l'information, de leur mode d'implantation et de leur plus ou moins réussite dans la poursuite des objectifs de la direction ». (MORTON Michael S. S Michael,P106).

Chapitre II : Les nouvelles technologies de l'information et de la Communication

« L'impact humain est très important dans la mise en place des NTIC car on considère qu'un manager doit participer au développement de l'entreprise, savoir réagir dans des délais très courts et y faire face. Il existe plusieurs type de manager dont ceux qui se demandent s'il ne vont pas disparaître par la perte de pouvoir due au partage de l'information, et d'autres, attachés à un mode de fonctionnement hiérarchique classique et qui s'adapte à ces nouveaux schémas d'organisation basés sur la transe-versatilité et la circulation de l'informations "C'est le statut de l'information et celui de l'action de s'informer qui à changé avec en toile de fond l'association détention de l'information détention du pouvoir qui disparaît", comme l'affirme dans son article. Ceci nous ramène à dire qu'il faudra des profondes mutations dans les façons de travailler et surtout que chacun est capable d'innover et d'anticiper les changements dus aux nouvelles organisations. A partir de là, on dira que pour mieux réussir, il faut un nouvel état d'esprit, c'est-à-dire, avoir la conviction que la réussite dépend de l'état d'esprit de ceux qui conduisent les changements.

C'est-à-dire, que deux dimensions s'introduisent dans le management qui relève d'une part du traitement de l'information et d'autre part de la gestion de l'information. Cependant, il est clair que toute nouvelle fonction installée induit pour les employés un changement de culture en profondeur car c'est lui qui offre le plus de résistance, et ont constate qu'aujourd'hui, les modes de fonctionnement des organisations n'ont pas favorisé ni la transparence ni le partage de l'information. (M. S. Boudjebbour, P157).

« Black et Lynch (2001) ont observé que l'introduction des pratiques visant les ressources humaines est importante pour la productivité, comme le fait de donner aux employés d'avantage dans la prise de décision, ou l'introduction des

Chapitre II : Les nouvelles technologies de l'information et de la Communication

mécanismes d'intéressement au bénéfice ou des nouvelles pratiques en matière de relations sociales. GRH » (Les TIC et la croissance économique,P78).

7.2. L'impact des NTIC sur les conditions du travail :

L'introduction des TIC dans les organisations conduits à s'interroger sur leurs possibles effets sur le travail et les conditions de sa réalisation. En effet, il convient plutôt de parler d'interaction entre les technologies et le travail. Car les nouvelles technologies changent bien sûr le travail, mais des nouvelles organisations du travail appellent en retour l'émergence d'outils adaptés à un contexte en évolution. Les perceptions de l'impact sur les conditions de travail sont très variées et dépendent beaucoup des types de TIC, « traditionnelles » ou « récentes ».

« En effet, les impacts directs ou induits des TIC sur les conditions de travail sont nombreux et variés, à la mesure de la pluralité de leurs fonctions et des contextes de mise en œuvre. La course à l'innovation dont elles ont fait l'objet devant se poursuivre à court et moyen terme, leurs impacts vont certainement continuer à s'étendre et à se renforcer». (Tristan Klein, Daniel Ratier,P09).

« Paul Osterman est l'auteur de « l'impacte des technologies de l'information sur les postes de travail est les spécialités des personnels » au fur et à mesure que les technologies de l'information modifient la façon de travailler, elles affectent le profit de compétences exige des collaborateurs et leur lieu de travail. Transformation qui affecte à son tour la formation et l'apprentissage, et aussi les compétences de l'encadrement ». (MORTON Michael S. S Michael,P09).

« Cette perception favorable est aussi le reflet d'une affirmation peu discutée : les TIC ont amélioré les conditions de travail. Si la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail constate une corrélation positive entre l'utilisation de l'ordinateur et la satisfaction professionnelle, une telle

Chapitre II : Les nouvelles technologies de l'information et de la Communication

appréciation n'a cependant pas fait l'objet d'études approfondies. Le changement permanent dont les TIC sont à la fois objets et facteurs implique que leurs effets sur les utilisateurs sont rarement étudiés.

Le risque de n'obtenir qu'une analyse provisoire, rapidement datée et donc sujette à caution, à sans doute été un facteur défavorable au lancement de telle étude.

Il demeure aujourd'hui et constitue un problème persistant pour l'analyse de l'impact des TIC sur les conditions de travail. Certaines caractéristiques de l'impact des TIC sur le contenu du travail n'ont pas moins été établies ». (Tristan Klein, Daniel Ratier, P11).

« Pour chacune de ces tendances, les effets produits sur les conditions de travail peuvent être favorable ou négatif mais rarement neutre. Ils sont apparus au fil de la diffusion des technologies nouvelles dans les entreprises, en se cumulant. Des interrogations ont peut se faire en dépit d'un regard globalement positif sur les TIC. Il paraît donc opportun de donner à la relation entre l'homme et la technologie l'importance qui lui revient en suscitant et en éclairant le débat sur ce qu'il est possible et souhaitable dans un tel domaine. Pour cela, l'exploration de l'impact des TIC sur les conditions de travail constitue une approche pertinente face aux enjeux ». (Tristan Klein, Daniel Ratier, P12).

« L'impacte des technologies de l'information sur les emplois particuliers impacte qui représente un point de départ approprié, mais qui reséqueras à la longue de conduire à une sous-estimation des problèmes à résoudre. Les technologies nouvelles en particulier les NTI, resèquent de transformer bien plus fondamentalement le travail en particulier ces technologies risquent de modifier la nature même des spécialités et d'altérer au sien de ferme les interrelations entre

Chapitre II : Les nouvelles technologies de l'information et de la Communication

l'emploi et fonctions c'est vers ces phénomènes que nous allons maintenant nous tourner ». (MORTON Michael S. S Michael, P280).

7.3. L'impact des NTIC sur le changement Organisationnel :

L'impact des TIC sur le changement organisationnelle c'est notamment le cas des dépenses consacrées à l'amélioration des qualifications ou au changement organisationnel. Les études montrent en générale que les retombées des TIC sont maximales quand l'investissement dans ces technologies est associés à d'autres changements organisationnels, tels que nouvelles stratégies, nouveaux processus et pratiques industrielles ou nouvelles structures organisationnelles. Comme ces changements organisationnels varient en général selon l'entreprise, les études économétriques indiquent en moyenne une incidence positive de l'investissement dans les TIC, mais avec des variations considérables selon les organisations. Plusieurs études utilisant des statistiques officielles des États-Unis ont examiné le lien entre les TIC et le capital humain et le changement organisationnel.

TIC et du changement organisationnel sur les performances. Ils ont constaté que les changements dans les pratiques visant les ressources humaines, comme le développement du travail en équipe et le raccourcissement des chaînes hiérarchiques, n'avaient pas sensiblement modifié les élasticités de la production de l'entreprise par rapport au capital de TIC, au capital hors TIC et à la main-d'œuvre. Elle a cependant montré que l'introduction de changements organisationnels augmentait la productivité globale du travail. (Ibid, p 78).

« Les perspectives offertes par ces changements organisationnelles pourraient toutefois être affectées par des barrières de nature politique. Les entreprises qui permettaient la communication interne et qui innovaient au niveau organisationnel davantage en mesure de créer les conditions d'une adoption fructueuse des

Chapitre II : Les nouvelles technologies de l'information et de la Communication

technologies de pointe. De plus, ces changements semblaient également accroître la capacité de l'entreprise à s'adapter à l'évolution des conditions du marché grâce à l'innovation technologique et la réduction des stocks. Pour le Royaume-Uni, Caroli et Van

Reenen (1999) ont exploité l'enquête sur les relations sociales dans l'entreprise (Workplace Industrial Relations Survey), qui comportait des questions sur l'introduction de la microélectronique et les changements organisationnelles. Ils ont montré que le changement organisationnel, la technologie et les qualifications étaient complémentaires, et notamment que le changement organisationnelles réduisait la demande de travailleurs sans qualifications, qu'il était retardé par le creusement des écarts régionaux dans la rémunération des qualifications et qu'il avait la plus forte incidence sur la productivité dans les établissements les mieux dotés initialement en qualifications. Pour les Pays-Bas,

Broersma et McGuckin (2000) ont également observé que l'utilisation de l'ordinateur était liée à l'introduction de pratiques d'emplois flexibles, comme par exemple le recours accru au travail temporaire et à temps partiel. Pour la Suisse, Arvantis (2003) a examiné l'influence des TIC, des nouvelles pratiques en matière d'organisation du lieu de travail, de l'instruction et de la formation liée au travail ». (Les TIC et la croissance économique, P79).

De gestion et de décision dans l'entreprise. S'il est difficile de parler d'impact sur l'organisation, c'est aussi qu'on ne peut implanter les TIC avec succès que dans des entreprises à même de les recevoir ou bien correspondant au mode d'organisation implicite porté par ces technologies. Les TIC expriment en effet une vision de l'organisation qui intègre déjà les nouvelles pratiques de management ». (Benghozi Pierre-Jean et Patrick, P181).

Chapitre II : Les nouvelles technologies de l'information et de la Communication

8-Les Avantages et les Inconvénients :

1. Les Avantage des NTIC

- Le gain de temps,
- La rapidité dans le partage des informations,
- La discussion à distance dans un domaine quelconque,
- Partage facile des informations entre les agents d'un même secteur,
- La présentation des rapports (journalier, hebdomadaire, mensuel, trimestriel à temps prévu,
- aide d'acquisition des connaissances,
- meilleure gestion des ressources humaines (recrutement, rémunération, formation).

2. Les inconvénients des NTIC :

- Le manque de confidentialité vis- à-vis des données échangées,
- Le piratage des données des confidentielles,
- Phénomène de suréquipement, et donc coût de sous-utilisations.

Synthèse :

Dans ce chapitre sur les NTIC on à entamé notre chapitre par définition des NTIC, historique des NTIC, Conception et évolution, Les types et outils des NTIC, Les conditions nécessaire à une intégration réussie des NTIC, les Rôles des NTIC, Comment réussir l'intégration des NTIC dans l'entreprise, L'impact des NTIC, et on termine avec Les avantage et les Inconvénients.

Chapitre III :

Le changement

organisationnel

1- Définition du changement organisationnel :

Selon GROUARD et MESTON 1998 :

Le changement organisationnel est un processus de transformation radical ou marginal des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations.

COLLRETTE et AL 1997 :

Le changement organisationnel est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système.

2- L'évolution des modèles sur le changement :

Les ouvrages sur les changements organisationnels sont très nombreux, tout comme le sont les écoles de pensées se rapportant au sujet (Demers, 1999). Cependant, il est possible de faire des regroupements selon le développement historique. Ainsi, il est possible de diviser la recherche en trois grandes périodes (Demers, 1999): la croissance et l'adaptation, la mort ou la transformation et l'apprentissage et l'évolution.

La première période : se situe après la Seconde Guerre mondiale. Le temps est à la libéralisation des mœurs et à l'abondance. La prospérité économique crée un sentiment que tout peut être possible. Cet état d'âme impose sa couleur à la recherche en changement organisationnel. À cette époque, on s'exprime surtout en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation (Demers, 1999). On aborde le changement comme un progrès, un processus de développement graduel. Le dirigeant est vu comme un être rationnel qui opère dans un environnement relativement favorable et prévisible (Demers, 1999). Il peut donc modeler son entreprise à sa guise pour la faire grandir. On remarque qu'à cette période, il y a quatre grandes théories qui se démarquent (Demers, 1999) : les théories de la croissance, la théorie du cycle de vie, la théorie de la contingence et le développement organisationnel. Les théories de la croissance mettent l'accent

sur l'augmentation graduelle de la taille de l'organisation. Cette croissance dépend de la disponibilité des ressources managériales. La théorie du cycle de vie s'inspire de la métaphore biologique. L'organisation est associée à l'organisme vivant et la croissance à un phénomène naturel correspondant à une logique interne (Demers, 1999). On conçoit que le changement peut être difficile lorsqu'on passe d'une étape à une autre, mais le processus se déploie de façon progressive. On constate aussi que le déclin et la mort de l'organisation ne font pas partie des étapes du cycle de vie. Les théories de la contingence présentent l'organisation comme un système ouvert (Demers, 1999). Selon cette perspective, la cohérence entre les caractéristiques de l'environnement et celles de l'entreprise est essentielle à la survie et à la performance de l'entreprise. Le dirigeant doit alors prendre en compte l'environnement dans lequel évolue son organisation. Par ailleurs, ces travaux ne traitent pas du processus de changement comme tel (Demers, 1999). Finalement, les théories du développement organisationnel s'intéressent davantage au développement de modèles qui expliquent le pourquoi et le comment du changement organisationnel. On propose ici plutôt un modèle d'intervention (Demers, 1999). On aspire à améliorer la qualité de vie organisationnelle, la satisfaction des employés et à accroître la performance. À la fin des années 1970, l'économie est à son plus mal. La population nord-américaine vit un choc causé par la décroissance économique et l'irruption de la force industrielle asiatique. Cela entraîne une remise en question sérieuse du modèle américain et place les questions économiques au centre d'un débat de société (Demers, 1999). C'est dans cet environnement qu'émerge **la deuxième période**, celle de mort ou transformation. À cette époque, on voit le changement comme un processus discontinu et révolutionnaire. C'est un évènement dramatique; le changement qui se veut radical est une réponse délibérée de la part des dirigeants à une crise réelle ou anticipée (Demers, 1999). L'organisation est vue comme une configuration fortement intégrée, dotée d'une grande force de résistance à tous les changements. Cette période voit naître quatre grandes théories: l'écologie des populations,

l'approche configurationnelle, les théories culturelle et cognitive, et la théorie de l'équilibre ponctué. Dans la théorie de l'écologie des populations, on voit que c'est le remplacement des organisations par de nouvelles organisations mieux adaptées qui sous-tend le changement (Demers, 1999). On affirme aussi qu'un changement radical dans une entreprise ne peut mener qu'à la mort de celle-ci. De son côté, la théorie de l'approche configurationnelle met l'accent sur les actions entreprises par des dirigeants-stratèges (Demers, 1999). Contrairement à la théorie précédente, on dit qu'un changement global et rapide serait préférable. Une telle action permettrait de briser l'inertie, de diminuer les risques d'incohérence et de réduire les coûts de changement. Dans la perspective des théories culturelles et cognitives, le changement entraîne la douleur et de l'insécurité compte tenu de la transformation des valeurs dans l'organisation. Ici, on introduit une dimension symbolique en insistant sur l'importance des dirigeants comme leaders charismatiques. Enfin, les théories de l'équilibre ponctué constituent le point de rapprochement entre les théories des deux premières périodes. Le changement organisationnel serait graduel et convergerait avec la direction établie. Il y aurait de longues périodes de stabilité, ponctuées de courtes périodes de crises généralement dues aux transformations dans l'environnement (Demers, 1999). Le **début des années 1990** a vu naître une nouvelle réalité: la seule chose prévisible devenait maintenant le changement. L'accélération des cycles économiques entraîne un accroissement de la concurrence et ce, au niveau mondial. Les nouvelles technologies de communication accroissent l'instabilité et l'imprévisibilité des marchés (Demers, 1999). Les transformations se suivent à rythme effréné. Cette période, qui commence à la fin des années 1980, se caractérise par l'apprentissage et l'évolution. Le changement devient une réalité quotidienne, un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation (Demers, 1999). De plus, l'évolution organisationnelle ne concerne plus seulement les dirigeants comme avant, elle est l'affaire de tous les employés. On peut aller jusqu'à dire que les membres de l'organisation en sont les instigateurs, et, dans ce cas, les dirigeants deviennent des

agents de changement (Demers, 1999). Les organisations ne peuvent se permettre de stagner; elles doivent sans cesse se renouveler pour rester performantes. Les différentes approches de cette période s'intéressent simultanément au « quoi », au « comment » et au « pourquoi » du changement (Demers, 1999). Elles adoptent une vision conceptualisée du changement. Les théories importantes de cette période sont les théories de l'apprentissage organisationnel, l'approche évolutionniste, les théories de la complexité et les théories constructivistes notamment celles qui s'inspirent du structurationnisme. Dans les théories de l'apprentissage organisationnel, le changement est un processus continu, un phénomène émergent et proactif. L'apprentissage est vu comme l'aboutissement d'un changement cognitif et d'un agir différent. Tout comme l'approche précédente, ce courant tient son origine des années 1960. L'approche évolutionniste se base sur le cycle d'évolution des espèces. L'émergence aléatoire ou programmée de certains éléments nouveaux pourrait expliquer l'évolution organisationnelle (Demers, 1999). Certains éléments seraient choisis par l'organisation pour être institutionnalisés après expérience. Cette approche envisage le changement organisationnel comme une dynamique à la fois programmée et spontanée. Ensuite, les théories de la complexité s'intéressent à modéliser le comportement des systèmes complexes (Demers, 1999). On met ici l'accent sur la coexistence de la stabilité et du changement dans l'entreprise. Une théorie importante de cette approche est celle du chaos. Le changement est un phénomène naturel qui est composé d'ordre et de désordre. Enfin, les théories constructionnistes inspirées du structurationnisme conçoivent l'organisation comme une construction sociale. Chaque interaction est l'occasion pour les membres de l'organisation de faire des changements, intentionnellement ou non (Demers, 1999). La situation des divers acteurs dans l'entreprise occasionne des pratiques différenciées, et ainsi il existe différents agents de changement. Toutes les théories de la troisième période ne positionnent plus le gestionnaire comme un héros omniscient mais bien comme un guide ou un facilitateur, qui met en place les conditions qui permettent aux

membres de faire eux-mêmes le changement (Demers, 1999). Ce survol, aussi bref soit-il, nous permet d'entrer dans l'univers du changement organisationnel.

DAMERS énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel et stratégique.

Tableau N1 :

Les Périodes	Contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perceptives théoriques
Fin de la deuxième guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	Synonyme de progrès. De développement organisationnel. De croissance et d'adaptation.	Théorie de croissance. De cycle de vie. De la contingence. De développement organisationnel.
Fin des années 70	Récession décroissance : Crise pétrolière. Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale.	Processus discontinu et révolutionnaire. Événement dramatique. Une crise dans la vie de l'organisation.	Approche de l'écologie des populations. Approche configurationnelle. Théorie culturelle et cognitive. Théorie d'équilibre ponctué.
Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle	Crise de toute nature : Concurrence accrue. Précarisation de l'emploi.	La seule chose prévisible. Une réalité quotidienne. Un processus contenu d'apprentissage qui permet l'innovation. L'affaire de tous les	Théorie d'apprentissage. Théorie évolutionnistes. Théorie de la complexité (théorie de chaos). Les Approches constructivistes

		membres de l'organisation.	
--	--	-------------------------------	--

3- Typologie du changement organisationnel :

3.1 Changement provoqué et changement subis :

a-changement provoqué :

Est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement : la part de marché et de rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci. (GROUARD et MESTON 1998, p.9).

b-changement subis :

Est celui qui est engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concerné de celui-ci. (GROUARD et MESTON 1998, p.9).

3.2 changement radical :

C'est un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce. (DAMERS 1999, p.5). Un tel type de changement serait nécessaire afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et de réduire les couts liés au passage d'une configuration à une autre. Ce type est généralement initié par des dirigeants dans les situations de crise.

De son côté. JOHSON (1996) définit le changement radical comme étant un changement dans le système des valeurs de base d'une entreprise.

3.3 Changement planifié et changement spontané :

Le changement planifié vise à des objectifs précis pour ce qui est de son contenu, bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints. Ils sous-tendent un projet explicite, des intentions formulées, des objectifs à atteindre, tandis que, dans le cas du changement spontané, sont absents la plupart du temps. (DUPUIS et KUZMINSKI 1998, P.360).

3.4 L'apprentissage et l'évolution :

Le changement n'est plus un événement rare et bouleversant mais une réalité quotidienne. Il n'est plus l'affaire du dirigeant du sommet, mais au contraire, l'affaire de tous les membres de l'organisation. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation et des intéressés qui ne sont plus considérés comme utilisant surtout leur marge de manœuvre pour résister au changement décrété par la direction. Ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation. En même temps, les dirigeants deviennent des agents de changement parmi d'autres. Ils ont certes plus de pouvoir que les autres, cependant, leur pouvoir leur sert d'avantage à faciliter le changement plutôt que le contrôler. (DEMERS 1999).

4- Les facteurs déclencheurs du changement :

Nous allons présenter les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus du changement organisationnel. Cependant, nous sommes bien conscients que le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux différents. C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste

finale unique. Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par les facteurs externes ou internes.

a-facteurs externes :

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se retrouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent.

GROUARD et MESTON (1998) ont identifiés six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement :

- Le marché.
- La concurrence.
- Les innovations technologiques.
- L'évolution de la législation et de la réglementation.
- La modification de l'actionnariat.
- L'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

De son côté RONDEAU(1999) parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui :

- Les changements économiques.
- politiques.
- technologiques et sociaux.

Ces différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel.

Nous retrouvons d'abord les changements économiques associés aux phénomènes de la mondialisation des économies et l'accroissement de la concurrence qui forcent les organisations à mieux se positionner stratégiquement afin de tirer le maximum de leur situation. Cependant, elles sont l'origine de pressions sur les organisations

qui doivent, pour survivre, contrôler leurs coûts. Parmi les stratégies d'ajustements adoptées par les organisations afin d'accroître leur flexibilité et diminuer leur dépenses, nous retrouvons la rationalisation, la décroissance (downsizing), l'aplatissement des structures ou l'impartition (outsourcing).

Une autre force active dans l'environnement des entreprises, c'est l'évolution de leur environnement politique. En effet, la déréglementation des marchés et la diminution des structures de contrôle de l'état ont entraîné l'organisation vers de nouvelles stratégies d'ajustement. On parle alors de partenariats ou d'alliances stratégiques tels que des fusions, des acquisitions, etc. En outre, de nouvelles formes d'organisation sont de plus en plus fréquentes. La déréglementation et le désengagement de l'état ont également servi à remettre en cause les anciennes manières de gérer l'organisation.

Enfin pouvons aisément le constater. Toutes ces transformations sont associées à des pressions externes aux organisations elles-mêmes. Ce contexte dans lequel celles-ci naviguent peut devenir une des sources de leur transformation. D'autres raisons, que nous appelons les facteurs internes, peuvent aussi être à la source de cette transformation en vérité, la plupart du temps, les changements n'ont pas une cause unique. Ils sont généralement le résultat d'un amalgame de facteurs externes et internes qui peuvent occasionner des réactions tout à fait différentes même dans des organisations d'un même secteur.

SELON RONDEAU 1999 ; Les facteurs externes sont :

Tableau2 :

Source de nature économique	Source de nature technologique
*mondialisation des économies.	* TIC.
*Accroissement de la croissance.	*Echange de données.

*Evolution d'une économie de masse vers une économie de savoir.	*système de gestion intégrés-ERP(ex : SAP , PeopleSoft, etc). *Gestion du savoir
Source de nature politique *Dégradation des marchés. *Précarité des structures de contrôle.	Source de nature sociale *Diversification de la main d'œuvre. *Déclin de la tradition et de la hiérarchie. *La croissante de l'autonomie et de livre arbitre dans les choix sociaux.

b- les facteurs internes :

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes, unités ou services. Elles sont aussi généralement reliées aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements.

On peut conclure que les facteurs externes et internes constituent des événements déclencheurs du changement. Il faut bien les identifier si nous voulons comprendre le changement organisationnel et ce qui conduit les organisations à changer. L'analyse que l'on peut se faire donne une vision globale et historique du changement organisationnel et permet de mieux le juger et le gérer. Il faut alors se rappeler qu'il ne peut pas être relié à une cause unique, mais venir d'une combinaison de causes externes et interne. (GROUARD et MESTON 1999).

5- Le processus du changement :

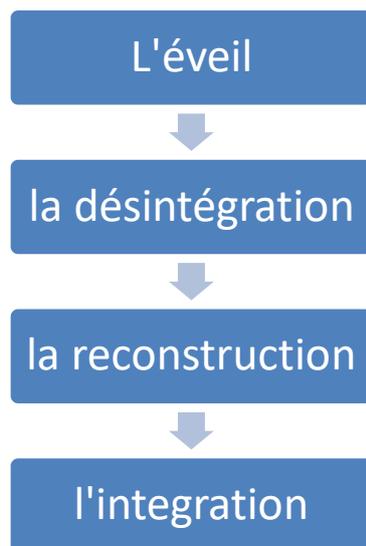
1/ Model de lewin :

-Le dégel : période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions.

-Transition : la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements.

-Le regel : est la phase du changement proprement dit, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser.

2/ le Model de Colerette et al. (1997) :



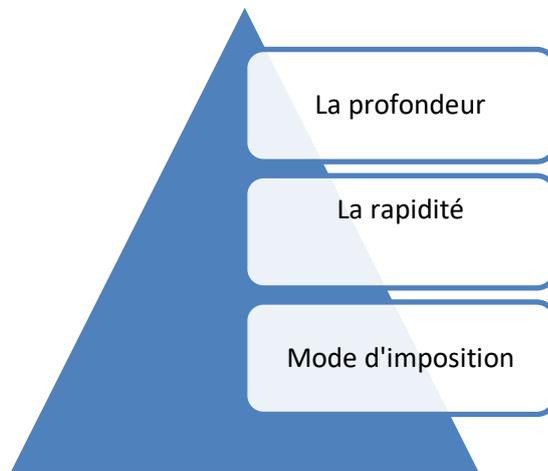
La majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation.

(Colerette et al. 1997).

Figure N:1

6- Les dimensions du changement :

GROUARD et MESTON 1998 :



1/ la profondeur du changement :

Changement superficiel :

Les changements superficiels sont des petits changements continuels ayant un rôle essentiel. Ils ne doivent en aucun cas être considérés comme des sous changements ou des changements de second ordre. Ils sont faciles à opérer, et leurs conséquences sont moins lourdes en cas d'échec et leurs couts restent limités.

Changement en profondeur :

Les changements en profondeurs sont ceux qui opèrent des transformations dans la réalité organisationnelle. Contrairement aux changements superficiels, ils sont couteux et provoquent des bouleversements majeurs, par exemple, des transformations au plan de la stratégie, des structures, des systèmes, des ressources humaines, de la culture, etc.

2/La rapidité du changement :

Elle se mesure par la combinaison de la durée et la profondeur du changement. Cette dimension rend compte du temps nécessaire à une entreprise pour effectuer des changements.

3/ Le mode d'imposition des changements :

Ceux-ci sont généralement considérés comme étant initiés par la haute direction ou imposés par des intérêts contradictoires, etc. à l'opposé du changement imposé, on trouve le changement consensuel qui privilégie la motivation et l'adhésion des différentes personnes intéressées.

7- Les stratégies du changement :

Pour Tessier (1992), il existe trois types de stratégies de changement. Dans le premier type, on retrouve :

Les stratégies informationnelles : Ces stratégies se basent sur le simple fait de divulguer la « vérité » ce qui entraînera les adaptations désirées chez les individus auxquelles l'information est acheminée. Ici, on s'occupe très peu des problèmes d'implantation. Pour les deux autres types, on essaie plutôt d'obtenir de la part des gens une sorte d'engagement face à ce qui est proposé, ce sont des stratégies de décision (Tessier, 1992).

Le deuxième type regroupe des stratégies coercitives : L'autorité, la direction, exerce des pressions sur les personnes qui adopteront effectivement les lignes de conduites puisque ces stratégies misent essentiellement sur la possibilité de représailles en cas de non-conformité (Tessier, 1992). La décision, à ce moment, ne peut durer que le temps où la pression s'exerce.

Enfin, le dernier type se rapporte aux stratégies normatives-éducatives : Ici, on veut amener l'individu à faire le choix de se conformer au changement. La norme de conduite se modifie donc grâce à la médiation d'une décision authentiquement personnelle. L'agent de changement jouera le rôle d'éducateur auprès des individus. Les chances que le changement soit mis en place de façon durable sont ainsi beaucoup plus grandes. L'engagement des personnes dans l'implantation du changement est très important car c'est la seule véritable façon d'arriver à ses fins. Tessier (1992) fait d'ailleurs la mention que « seuls les changements par rapport auxquels l'individu se situe personnellement acquièrent intérêt et signification pour sa synthèse personnelle» (p.1?). Pour qu'une stratégie de changement soit véritablement efficace, il faut modifier les conduites des individus de façon durable. Les changements apportés doivent donc être irréversibles et se fondent dans les mœurs de l'organisation. Ainsi, pour implanter un changement durable, il faut que celui-ci soit personnalisé, donc qu'il tienne compte de l'environnement des individus ainsi que des mœurs et des valeurs (Tessier, 1992). Un changement imposé sous la pression des dirigeants risque de rencontrer de nombreuses résistances. Comme le mentionne Tessier, « il faut que les personnes assument personnellement les objectifs implicites du changement et intègrent les nouvelles valeurs à leur synthèse personnelle, de même que les attitudes et conduites qui en dérivent» (1992, p.14). On se doit d'apprendre aux individus à s'orienter différemment face à certains aspects de leurs valeurs, ainsi lorsque les changements surviennent, il leur est plus facile d'effectuer eux-mêmes les modifications requises dans leurs schèmes de pensée. Cette position insiste sur l'importance d'obtenir l'engagement des individus dans le processus de changement.

8-L'engagement des individus :

Pour Tessier (1992), il est possible de favoriser l'engagement des individus dans le changement si on prend en compte leurs décisions personnelles. Pour y arriver, différentes conditions doivent être respectées (Tessier, 1992). D'abord, il faut être en mesure d'instaurer un climat de liberté. Les personnes doivent pouvoir rester elles-mêmes face aux modifications proposées.

On doit tendre à éliminer toute contrainte ou pression. Cela amène à favoriser l'expression ouverte des résistances. Il y a beaucoup plus de chances d'en venir à un changement durable si les individus concernés peuvent exprimer librement leurs craintes et leurs attentes. Comme le mentionne Tessier, « travailler une résistance [...] cela veut dire essayer d'en comprendre la portée, l'origine et la cause, et tenter d'amener la personne à saisir elle-même en quoi et pourquoi elle résiste » (1992, p.18). De plus, si une personne a accès à toute l'information adéquate et qu'on clarifie les circonstances, elle sera en mesure de prendre une décision éclairée. La communication appropriée et vraie engendre la bonne foi et l'engagement des employés (Hyatt, 1998). Cela aura pour effet d'augmenter les chances de faire en sorte que le changement soit durable. De ce fait, il est important pour la direction de l'organisation de rendre les décisions publiques. L'accès à l'information est primordial pour le groupe touché par les changements, car cela les incite à penser que les dirigeants sont prêts à s'engager face à eux. Cet engagement crée un sentiment de loyauté qui permettra aux parties en cause de se tenir jusqu'à la fin du projet. Par ailleurs, certaines personnes dans une organisation ont un pouvoir stratégique auprès des employés. Il importe alors pour ceux qui devront implanter le changement de rallier à leur cause ces personnes dites significatives. En allant chercher leur approbation, ils vont chercher d'une façon détournée l'engagement des individus. Il faut se référer le plus souvent possible aux personnes significatives pour conserver l'orientation adéquate. Il est plus facile de faire un renforcement continu dans un groupe qui est collectivement engagé favorablement dans le changement, surtout lorsqu'il existe un bon niveau de

cohésion entre ses membres. Plus une personne est attachée à son groupe, plus l'opinion de ce groupe sur sa conduite prendra une grande importance.

9- Résistance au changement :

1- Définition :

La résistance au changement est l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement. (Collerette et al 1997).

Le changement implique d'aller de connu vers l'inconnu. Comme l'avenir est incertain et peut avoir des effets défavorables sur les carrières, le salaire et les compétences des gens, les membres des organisations ne soutiennent pas le changement, en général, sauf si des raisons impérieuses les persuadent de le faire.

2- Les formes de la résistance :

La résistance peut prendre des formes multiples comme :

1-La résistance ouverte : peut s'exprimer par des grèves, une baisse de productivité, une mauvaise qualité de travail, voire de sabotage.

2-La résistance déguisée peut s'exprimer par une aggravation des retards et de l'absentéisme, des demandes de transfert, des démissions, une perte de motivation, une baisse de moral et une augmentation de taux d'accidents et des erreurs (Hellriegel, J, Slocum, J-W. 2007, P 593),

L'une des formes les plus nuisibles de la résistance est :

La résistance passive des salariés qui se traduit par une non-participation à la formulation de propositions de changement et, en fin de compte, par une absence d'adhésion aux propositions, même quand les intéressés ont eu l'occasion de participer à la prise de décisions de ce type (Ibid. p 593).

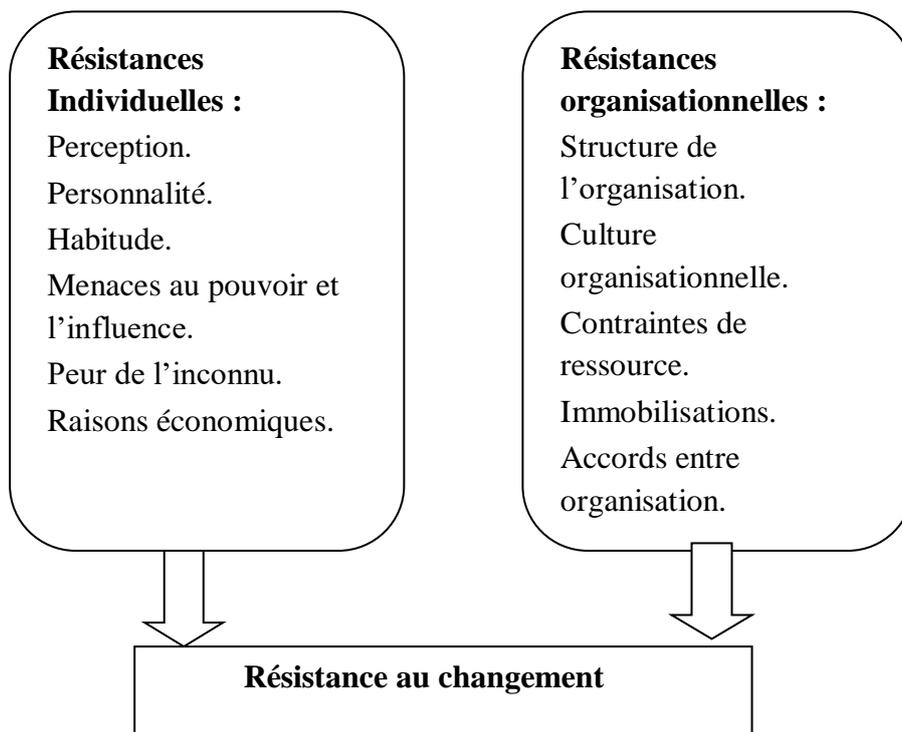
Le tableau suivant résume les caractéristiques de chaque type de résistance au changement organisationnel :

Tableau N:1

La résistance ouverte	La résistance passive	La résistance déguisée
Des grèves Baise de productivité Mauvaise qualité de travail Voire de sabotage	-Non- participation aux propositions de changement Absence d'adhésion	Aggravation des retards - L'absentéisme - Demande de transferts et démissions - Perte de motivation - Augmentation d'accidents et des erreurs

3- Source de résistance au changement :

La résistance au changement naît d'une variété de raisons ; Certain peuvent tenir aux personnes, mais d'autre mettent en cause la nature et la structure des organisations ; La combinaison de ces deux sources de résistance peut ruiner l'action de réforme. Comme le montre cette figure :



Sources de la résistance organisationnelle (Hellriegel, J, Slocum, J-W. 2007, P 594).

Figure N:2

4- Modèle de gestion des résistances au changement :

Pour les employés, il est souvent plus difficile de jouer un rôle actif dans le changement que de se sentir victime de celui-ci (Bareil, 2004). Ainsi, il n'est pas facile de prédire comment un employé réagira au changement. Seule sa personnalité peut nous donner un indice potentiel de réaction. Pour qu'un individu s'engage vraiment :

- Il doit s'appropriier le changement. La démarche d'appropriation passe par une intériorisation du changement (Bareil, 2004). L'individu doit s'adapter au changement, donc modifier ses attitudes et comportements.
- Il devra acquérir de nouvelles connaissances et de nouvelles façons de travailler. À l'annonce d'un changement, la hantise de bien des gestionnaires est d'avoir à gérer les résistances provenant de leurs employés. Souvent interprétée comme un obstacle au processus entrepris par la direction, la résistance au changement est plutôt « un résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus du changement » (Bareil, 2004, p.66).

5- Les formes de résistance au changement :

Les résistances au changement peuvent être d'ordre collectives ou individuelles, actives ou passives (Bareil, 2004; Lavigne, 2004). Un individu peut être seul à manifester des résistances ou peut le faire en groupe. Une forme passive de résistance est reconnaissable par sa non-violence, sa subtilité, sa force d'inertie. La forme active est plutôt une action visiblement opposée à ce qui est demandé. Afin d'avoir une vue d'ensemble des formes de résistance au changement, nous aurons recours au classement effectué par Lavigne (2004), auquel nous avons ajouté certains éléments proposés par Bareil (2004). Précisons que dans son tableau, Lavigne fait état des formes de résistance propres aux supérieurs, nous avons décidé de garder cette distinction. Cependant, dans le texte, nous nous concentrerons sur celles propres aux subordonnés.

Les formes actives de résistance au changement : on retrouve trois formes de résistance active chez l'individu: agressive, matérielle et subtile.

- **La forme agressive** réfère à toutes réactions visibles d'opposition (Lavigne, 2004). Il peut s'agir de conflits (Bareil, 2004; Lavigne, 2004), d'hostilité, de confrontation avec d'autres membres de l'organisation (Harisson et al., 1996 dans Lavigne, 2004), d'agressivité et/ou de colère (Kirlanan et al., 2000 Woodward et Buchholz, 1987 dans Lavigne, 2004), de refus d'exécuter une tâche demandée (Bareil, 2004), le refus d'aller en formation (Bareil, 2004), de proférer des menaces (Scott, 1990 dans Lavigne, 2004) ou de critiquer immédiatement (Bareil, 2004).
- **La forme matérielle** les individus peuvent démontrer de la résistance en s'attaquant à l'environnement matériel de l'organisation. Ils peuvent avoir recours à des activités de sabotage (Giesberg, 2001; Harisson et al, 1996; Kirkman et al. 2000; Woodward et Buchholz, 1987 dans Lavigne, 2004; Bareil, 2004), de manifestation et de pétition à l'encontre du changement, de boycottage, de grève et/ou de révolte (Scott, 1990 dans Lavigne, 2004; Bareil, 2004).
- **les formes subtiles de résistance** sont davantage indirectes. Comme elles ont un caractère équivoque, on ne peut vraiment savoir si elles sont le résultat ou non du changement (Lavigne, 2004). On remarque plusieurs formes subtiles de résistance, comme les retards, l'absentéisme, les démissions (Kirkman et al., 2000 dans Lavigne, 2004; Bareil, 2004), les départs qui permettent d'éviter la confrontation, le refus de parler lors de discussions (Woodward et Buchholz, 1987 dans Lavigne, 2004), le fait de baisser volontairement sa productivité (Lawrence, 1968 dans Lavigne, 2004), faire des demandes qui suscitent le doute et/ou la procrastination (Bareil, 2004).

Les formes passives de résistance au changement :

Dans les formes passives de résistance au changement, il y a aussi une distinction entre l'aspect individuel et l'aspect collectif. On peut recenser sept formes passives de résistance au changement :

- **La première** consiste à adopter une attitude d'indifférence (Bareil, 2004). L'individu n'aura à proprement parler aucune réaction face au changement. Il fera plutôt comme si de rien n'était.
- **Dans la deuxième forme**, l'individu aura recours à l'isolement. Il pourra avoir des réactions comme être difficile à rejoindre (Molstad, 1988; Woodward et Buchhold, 1987 dans Lavigne, 2004), ne pas poser de questions, ne pas rechercher l'information ou ne pas discuter avec les autres (Woodward et Buchholz, 1987 dans Lavigne, 2004). On remarquera aussi certains individus silencieux (Harisson et al. 1996 dans Lavigne, 2004; Bareil, 2004).
- **La troisième forme** est celle de l'embrouillement ou la confusion. Au contraire de l'individu qui est contre le changement, celui-ci ne sait pas quoi en faire. Selon Woodward et Buchholz (1987 dans Lavigne, 2004), l'individu aura tendance à faire les mauvaises choses, à poser beaucoup de questions, à demander constamment l'opinion des autres, à être excessivement inquiet, à ne pas connaître les priorités et/ou à laisser le travail inachevé en attendant les réponses aux questions. Bareil (2004) ajoute qu'il commettra aussi des oublis face à ses nouvelles responsabilités.
- **Dans la quatrième forme**, il y a un attachement au passé, à ce qui s'était avant le changement. Selon Woodward, Buchholz (1987 dans Lavigne, 2004) et Bareil (2004), on verra alors l'individu être nostalgique, continuer à exécuter des tâches de l'ancien travail, à rester associé à son ancienne équipe de travail, et à s'opposer aux nouvelles procédures, aux supérieurs ou aux tâches.

- **La cinquième forme** consiste à utiliser des faux-fuyants comme se dissimuler (Molstad, 1988; Scott, 1990 dans Lavigne, 2004), désertir son bureau (Bareil, 2004; Lavigne, 2004) et à s'échapper pour ne pas réaliser les objectifs du changement (Scott, 1990 dans Lavigne, 2004).
- **Ensuite, la sixième forme** consiste à éviter de travailler ou en faire le minimum. Les individus auront des comportements comme refiler le travail aux autres, faire l'ignorant, paraître occupé, faire le minimum de travail (Woodward et Buchholz, 1987 dans Lavigne, 2004), se conformer à l'extrême, dépersonnaliser les demandes, installer une routine de travail (Molstad, 1988 dans Lavigne, 2004), refuser de participer (Harisson et al.; 1996 dans Lavigne, 2004) et donner l'impression de supporter les autres en public (Ashforth et Lee, 1990 dans Lavigne, 2004). Bareil (2004) ajoute qu'il peut y avoir des personnes qui font preuve de lenteur dans l'exécution de leur travail ou qui n'accorderont pas les ressources nécessaires à l'accomplissement du changement.
- **La dernière et septième forme** de résistance est l'évitement des reproches, des blâmes ou des critiques. Pour Ashforth et Lee (1990 dans Lavigne, 2004), cela consiste à se justifier constamment, à dissimuler ses intentions, à rédiger des documents pour paraître compétent, à se soustraire des situations désavantageuses, à rejeter le blâme sur des facteurs externes ou sur ceux qui prennent les décisions.

Synthèse :

Dans ce chapitre du changement organisationnel on a entamé notre chapitre par la définition du changement, l'évolution du changement, typologie du changement, facteurs déclencheurs du changement, le processus du changement, les dimensions du changement, les stratégies du changement, l'engagement des individus au changement, et on termine avec la résistance au changement.

Partie pratique

Chapitre IV :
Présentation de
l'organisme d'accueil

A: Présentation de l'entreprise:**A-1- Raison sociale:**

La société RAMDY est une SARL au capital de 208.885.248 DA

Pour son fonctionnement, elle dispose des moyens de communication suivants :

* *Téléphone* : 034 19.62.58/60/78/

FAX : 034 19.62.59

Email : laiterie.ramdy@hotmail.com

Site web: www.ramdy-dz.com

A-2-Historique:

La SARL RAMDY Ex (SARL laiterie DJURDJURA) a été créée le 01/01/1983. Elle s'est spécialisée dans la production des yaourts, crèmes dessert, et les fromages frais et fondus. Le 15 octobre 2001, le groupe français DANONE s'est associé avec la laiterie DJURDJURA pour les activités yaourts, pâtes fraîches et desserts. Depuis, l'activité de la laiterie DJURDJURA s'est consacrée à la production des fromages fondus, aux pâtes molles et au lait pasteurisé.

Deux années plus tard, elle s'est implantée dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone d'activité Thaharacht (akbou) triplant, ainsi, sa capacité de production en fromage fondu.

Dans le souci de répondre à une demande croissante du consommateur, la laiterie s'est équipée d'un matériel hautement performant dont une nouvelle conditionneuse de 220 portions/minute, et une ligne complète du fromage barre.

Aujourd'hui, les produits laiterie DJURDJURA s'affichent sous la nouvelle dénomination RAMDY.

En octobre 2009, la SARL RAMDY a repris la production de yaourt et crème dessert.

1-3 situation géographique :**Usine implantée :**

- dans une zone industrielle, véritable carrefour économique de Bejaia, de quelque 50 unités de production agroalimentaire d'expansion ;
- A deux km grande agglomération ;
- - A quelque dizaine de mètres de la voie ferrée
- A 60 km de Bejaia, chef lieu de la région et pole économique important en Algérie dotée d'un port a fort trafic d'un aéroport international ;
- - 170 km a l'est de la capital Alger

1-4 infrastructure :

- Superficie total : 2397m
- couverture : 1875m
- bâtie : 2000m
- Ateliers : au nombre de 03
- Atelier conditionnement de fromage fondu : 325m² x 7m haut
- Atelier de préparation de fromage fondu : 40m² x 7m haut
- Atelier de conditionnement de fromage a pate pressée : 165m² x 7m
- Cambre froide : 400m²
- hâloir : 300m²
- Magasin matière première : 1500m²
- laboratoire d'autocontrôle : 2 x 16m²
- bureaux d'administration : 225m²

1-5 Equipements :**-fromage fondu :**

- (10) cuiseur de type STEPHEN de 100 kg par cuit

- (04) KESTNER de 100 portion/minute chacune soit une capacité de conditionnement de 7.00kg/minutes.

- (01) conditionneuse de type ATA pour conditionnement de fromage fondu en barre de 1

- 2kg /cycle.

- banderoleuse de boites de fromage portions de type GRAN

- fromage a pate pressée :

- Nettoyeuse de meubles de type HAJEK.

- Guillotine pour moules de type HAJEK.

- Râpeuse de pate pressée. - coupeuse de meules.

- conditionnement et ensacheuse de fromage à pate dure.

-Camembert

- ligne complète de fabrication de type.

- capacité : 3 tonnes/jour.

-cout du projet :

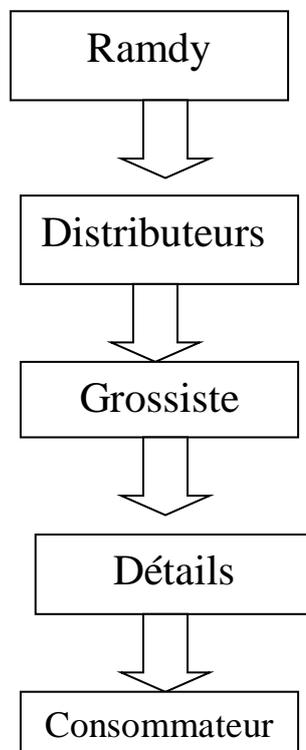
- infrastructure : 50.000.000 DA

- Equipement divers : 150.000.000 DA

- cout total : 200.000.000 DA soit : 3.000.000 euros

- Effectif :

Total effectif : 286

1-6 réseaux de distribution de la SARL RAMDY :

La SARL RAMDY dispose de 20 clients distributeurs répartis comme suit :

Tableau : Réseaux de distribution de la SARL RAMDY

Centre (03)	Est (11)	Ouest (06)
Bejaia	Sétif	Chleff
Alger	JIJEL	AIN EDEFLA
Blida	ANNABA	MOSTAGANEME
	SKIKDA	SIDI BELABBES
	CONSTANTINE	ORAN
	OUMEL	TELEMCEN
	BOUAGHI	
	MILA	
	SOUK AHRAS	
	BATNA	
	BISKRA	
	M'SILA	

Organisation structurelle de la SARL RAMDY**2-1 directions générales :**

Elle est l'hierarchie suprême de l'entreprise dont les missions principales sont :

- La coordination entre les collaborateurs.
- L'organisation des assemblées et des réunions.
- Le contrôle et la validité des décisions soumises et proposées.

2-2 Secrétariat :

Centre de réception, diffusion et de rédaction de tout le courrier relatif à l'entreprise. Il sert de trait d'union entre la direction générale et les différents services de l'entreprise.

2-3 Service approvisionnement :

Sa fonction principale est d'approvisionner l'entreprise en matières premières et tous les produits nécessaires à ses activités.

On distingue deux catégories :

- Achats (locaux et étrangers).
- Gestion de stocks.

2-4 Service commercial :

Il s'occupe de la commercialisation des produits finis, le suivi des états de ventes depuis la commandes jusqu'à la livraison et assure aussi les encaissements.

2-5 Service finance et comptabilité :

On distingue deux fonctions :

♣ **La fonction financière** : elle a pour rôle de gérer la paie des employés, les achats les vents, tout ce qui se rapporte a la situation financière de l'entreprise.

♣ **La comptabilité générale** : se rapporte à l'enregistrement de toutes les opérations effectuées par l'entreprise, le regroupement des données recueillies afin de déterminer des résultats.

2-6 Service maintenance :

Il a comme tâches :

- Prévention des machines.
- Réparation des machines et des équipements.
- Rénovation et modification.

2-7 Service de production :

Ce service a pour objet de fabriquer des produits et d'effectuer les commandes demandées par les clients, ou le service commercial. Ses tâches sont :

- Manager des équipes de production.
- Veillez sur l'hygiène des locaux et du personnel.
- Faire la programmation de production.
- Communiquer avec tous les départements de l'entreprise.

2-8 Service qualité et développement :

Il joue un rôle important dans la SARL RAMDY, il est chargé :

- D'effectuer des analyses physicochimiques et bactériologiques sur les produits avant la mise en vente de produits finis.
- Veiller sur le contrôle et l'amélioration de qualité des produits finis destinés à être vendus.

2-9 Service des moyens généraux :

Il a pour rôle de :

- Enregistrer les matières consommables.
- contrôler le mouvement ENTRE/SORTIE des matières consommables.
- Vérification des factures selon les bons de livrassions.

3-présentation du département des ressources humaines :

Le département des ressources est situé a coté du service commercial. Il est composé de :

- Un DRH (directeur des ressources humanisent).
- Une secrétaire. - Une psychologie industrielle.
- Un gestionnaire du personnel.

3-1 Définition du DRH (directeur des ressources humaines)

La direction des ressources humaines a pour vocation l'ajustement des ressources humaines aux impératifs de l'entreprise ; elle s'efforce aussi par le dialogue, le conseil et la préconisation d'influer sur les objectifs de l'entreprise en mettant en valeur l'importance du capital humain.

Ses taches principales se résument a :

- La gestion des paies.
- La gestion des conflits des travailleurs.
- La pris de décision finale sur les recrutements.
- La répartition des taches.
- Les licenciements.

3-2 Définition de la secrétaire :

Elle occupe un poste administratif dans le service des ressources humaines ses taches principales se résument au :

- Suivi de l'état des absences des travailler.

- Suivi des bons de reprises et sorties des travailleurs.
- Suivi des congés annuels.
- Préparations des éléments de paies.
- mise à jour des registres légaux.
- Classement des demandes d'emplois.
- Suivi des contrats de travail.

3-3 Définition de la psychologie industrielle :

La psychologie du travail (ou d'entreprise) est une psychologue diplômée spécialisée en relations sociales, ou organisation du travail ses taches principales se résumant a :

- L'évaluation des candidats pour recrutement.
- S'occupe des testes techniques pour les candidats.
- Suivi des psychologiques (perturbation, et...).
- S'occupe des remboursements, CNAS.

3-4 Le gestionnaire du personnel Ses taches principales se résumant :

- La saisie de la paie.
- Les bons d'entrés et de sorties.
- Le traitement du pointage.
- Le taux de l'absentéisme.
- Le suivi de l'absentéisme.
- il occupe de tous logiciel de la gestion des ressources humaines.

4-missions principales de l'entreprise :

4-1 sur le plant économique :

- Satisfaction les besoins des consommateurs.
- Avoir une part de marché importante.
- Innover (proposer de nouveaux produits).

4-2 sur le plant social :

- Améliorer les conditions de travail.
- Répondre aux attentes des salariés.

Les méthodes et les techniques appliquées :

Chaque recherche sociologique exige d'utiliser une méthode adéquate qui détermine les techniques auxquelles le chercheur doit se référer afin de collecter des données sur le terrain. Dans notre étude, afin d'établir l'objectif et arriver aux résultats finaux de notre projet de recherche, on a suivi des étapes méthodologiques qui correspondent à la nature de notre sujet.

4.1. La méthode de recherche :

« La méthode étant définie comme l'ensemble des procédures, des démarches précises adoptées pour en arriver à un résultat. En science, la méthode est primordiale, et les procédés utilisés lors d'une recherche en déterminent les résultats » (ANGERS Maurice, 09).

Pour la réalisation de notre travail exploratoire, on a choisi la méthode descriptive quantitative afin de décrire la réalité de l'impact de l'intégration des NTIC sur la gestion du changement organisationnel au sein de l'entreprise SARL RAMDY et d'avoir le maximum d'information sur le nôtre thème.

4.2. Les techniques utilisées :

Les techniques de recherche sont des moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité. Si les méthodes types impliquent des orientations générales quant aux façons d'aborder un objet d'étude, les techniques indiquent comment accéder aux informations que cet objet est susceptible de fournir. (ANGERS Maurice, P66).

4-1. Questionnaire :

Le questionnaire est défini comme suite : « technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations

mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées » (Javeau Claude, l'enquête par questionnaire, 1999, p29).

Nous avons opté pour cette technique, afin de vérifier les hypothèses qu'on a formulé, et ce pour pouvoir enquêter auprès des salariés

Notre questionnaire est réparti sur trois (03) axes :

- Le premier axe : contient des questions relatives aux données personnelles.
- Le second axe : contient des questions relatives aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.
- Le troisième axe : contient des questions relatives au changement organisationnel

4.3. L'échantillonnage :

L'échantillonnage est défini selon Muris Angers comme « un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous ensemble en vue de constituer un échantillon ». (Mauris Angers Op, cit, P229).

La SARL RAMDY est constituée d'un effectif de 359 salariés dont 22 sont des cadres ainsi que 136 sont des agents de maîtrise, 197 sont des exécutions qui sont répartis dans des différentes structures de l'organisme. On a choisi de questionner les trois catégories socioprofessionnelles (les cadres et les agents de maîtrise et l'exécution) mais on a focalisé sur les cadres et les agents de maîtrise à cause de leur niveau d'instruction où la plupart sont des universitaires, ils sont mieux intéressés à ce genre de moyens, ce qui nous facilite de réaliser notre questionnaire dans les bonnes conditions.

Les caractéristiques de l'échantillon :

Tableau N : 1 La répartition de la population d'étude Selon le sexe :

Sexe	Effectif cumulé	Fréquence
Femme	18	31%
Homme	41	69%
Total général	59	100%

D'après le tableau on a constaté que la présence du sexe masculin dans l'entreprise SARL RAMDY est plus élevée soit 69% par contre la présence du sexe féminin est représentée par pourcentage moyen soit 31%

Cela peut s'expliquer par la domination du sexe masculin dans l'entreprise SARL RAMDY.

Tableau N : 2 La répartition de la population d'étude Selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Effectif cumulé	Fréquence
Formation professionnelle	10	17%
Secondaire	6	10%
Moyen	4	7%
Primaire	2	3%
Universitaire	37	63%
Total général	59	100%

Ce tableau nous montre le niveau d'étude des enquêtés est élevé car la plupart ont un niveau d'instruction universitaire avec un pourcentage 63%

Tableau n : 3 La répartition de la population d'étude Selon la catégorie socioprofessionnelle :

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif cumulé	Fréquence
Agent de maîtrise	18	31%
Agent d'exécution	19	32%
Cadre	22	37%
Total général	59	100%

Ce tableau indique une forte présence de 37% des cadres ensuite la catégorie des agents de maîtrises avec un taux de 31% et en dernier on trouve une faible présence des agents d'exécution avec un taux de 29%

Tableau n : 4 La répartition de la population d'étude Selon l'ancienneté :

Ancienneté	Effectif cumulé	Fréquence
De 11 à 15 ans	4	7%
De 6ans à 10 ans	22	37%
De un a 5 ans	33	56%
Total général	59	100%

D'après ces données ont relèvent une forte présence ayant une ancienneté de 1 à 5 ans avec un taux de 56% dans leur travail suivis de 37% de ce qui ont entre 6 à 10 ans tandis que la catégorie qui ont entre 11 à 15 ans représentent un taux de 5% la plus faible présence.

Synthèse :

Dans ce dernier chapitre, on a entamé ce dernier par la présentation de l'organisme d'accueil, les méthodes et techniques appliquées, enfin l'échantillon dont la population ciblée selon le sexe, la catégorie socioprofessionnelle, niveau d'instruction et l'ancienneté.

B- Le déroulement pré-enquête :

En vue de découvrir notre terrain, ainsi de choisir les aspects qui vont être pris en considération dans notre recherche, nous avons réalisé une pré-enquête d'une durée de 15 jours, du 01/03/2020 au 15/03/2020. Elle nous a donnée une idée générale sur notre terrain d'étude et pour bien construire le questionnaire et saisir la réalité sur le terrain lors de l'enquête.

Durant notre recherche sur l'impact des NTIC sur la gestion du changement organisationnel ; notre pré-enquête nous a permis d'établir un bon contact avec les différentes ressources humaines dans l'entreprise qui ont donné leur consentement afin de collecter des informations empiriques et d'avoir une vision claire à propos de notre thème. Cette pré-enquête s'est effectuée en posant des questions ouvertes liées directement à notre sujet, qui ont pour la suite nous ont aidé à la construction de notre questionnaire. La réalisation du pré-enquête nous à aidé à :

- La possibilité de réaliser notre étude de recherche sur le terrain.
- Limité notre échantillonnage d'étude.
- Déterminé notre champ d'étude sur le terrain, afin de relier entre l'aspect théorique et pratique.

Malgré ces résultats obtenus auprès de notre petite enquête on n'a pas pu distribuer notre questionnaire à l'ensemble des échantillons afin de clôturer notre recherche, dont l'exemplaire se présente dans les annexes.

Malheureusement, notre recherche a été arrêtée pour cause de la pandémie COVID-19 qui nous a empêchés d'arriver à la dernière étape qui est de confirmer ou affirmer nos hypothèses qu'on a préalablement supposées.

Conclusion

Conclusion

Conclusion :

L'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication ont bien l'occasion de transformation des modes de production, modification organisationnelle du travail, de la communication et de la circulation des savoirs dans l'entreprise. A cet effet on peu constater que les NTIC sont une occasion pour les administrations d'être plus efficace et moins coûteuse, d'une autre part, d'améliorer la coordination et la collaboration entre les différents services, avec comme clé de succès des entreprises. L'avènement des Technologies de l'information et de la communication sont le symbole des changements organisationnel de l'activité humaine.

En principe d'après les rechercher et analyse des études antérieures déjà citer dans le cadre méthodologique on peu conclure par, les NTIC sont devenus un nouveau vecteur de plus important de perfectionnement dans l'entreprise RAMDY, le développement de l'informatique a fait évoluer les pratique de GRH, facilite la diffusion des informations aux personnes concernées. La circulation de l'information est devenue une stratégie de communication interne. Lors d'une bonne circulation, l'information favorise la communication et devient un facteur de cohésion, de motivation, de décision efficace et de créativité.

Bibliographie

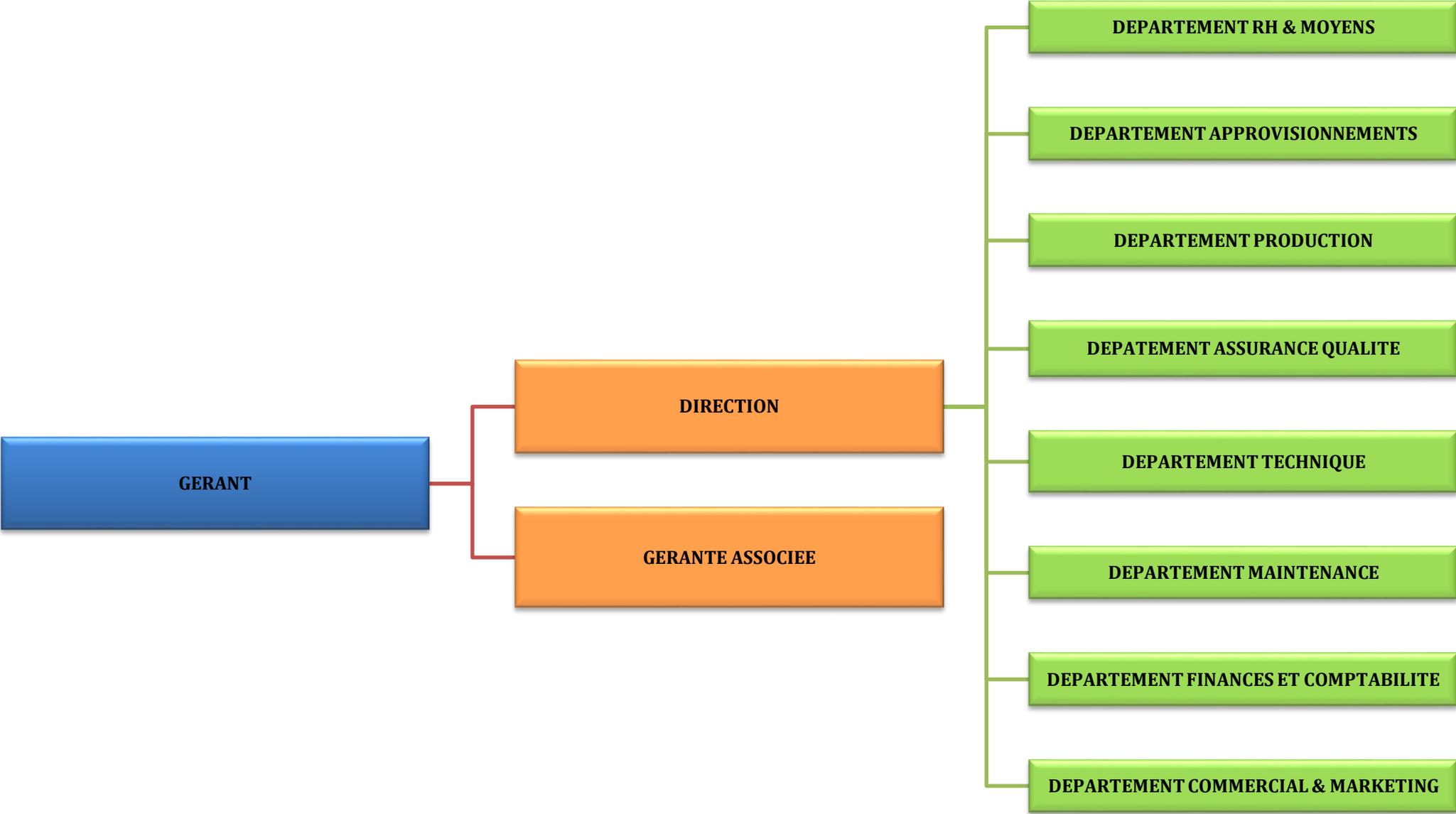
1. AKTOUF Omar, 1987, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Montréal : Les presses de l'université du Québec.
2. Ali BOUHENNA, Les enjeux des NTIC dans l'entreprise, Université de Tlemcen.
3. ANGERS Maurice.
4. BRUNO Henri, IMBERT Maurice.
5. Barus-Michel (J.), Enriquez (E.), Lévy (A.) (sous la direction de), 2002, Vocabulaire de psychosociologie, références et positions, Paris, Érès.
6. BOUHENNA Ali, Les enjeux des NTIC dans l'entreprise, Université de Tlemcen.
7. Benghozi Pierre-Jean et Patrick, 1999, L'organisation de la production et de la décision face aux TIC, brousseau.info.
8. Bélanger, Laurent. 1994. «le changement organisationnel et le développement». In La dimension humaine des organisations, sous la dir. de Côté, Nicole, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques. Gaëtan Morin.
9. Coopération et de développement économiques, 2003, (OCDE), EDITION OCDE, France, Paris.
10. Collerette, Pierre et Gilles Delisle. 1982. Le changement planifié: Une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels. Les éditions agence d'ARC Inc., Montréal.
11. Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro. 1997. Le changement organisationnel: Théorie et pratique. Presse de l'Université du Québec.
12. Cooper, Cary L. et Judi Marshall. 1976. «Occupational source of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental III health». Journal of Occupational Psychology.
13. Cooper, Cary L. et Roy Payne. 1978. Stress at work. New York, Academic Press, p.293
14. Dupuis, Jean-Pierre et André Kuzminski. 1998. Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise. Gaëtan Morin.
15. Grouard, Benoit et Meston, Francis. 1998. L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement. Dunod.
16. Gangnat A, octobre 2001, L'impact des NTIC sur le management et la qualité, Mémoire de MASTER, université de Lille.

17. GUY Audigier, DECAUDIN Jean Marc, 1992, Communication et Publicité, 2^{ème} édition Dunod Paris.
18. GHIGLIONE, (Rodolphe), MASSONNAT (Jean), TRONGON (Alain), 1998.2000, les techniques d'enquête en sciences sociales, Dunod Paris.
19. GEHANNE Jean-Claude, 1995, Dictionnaire thématique des sciences économiques et sociales, éd : Dunod, Paris.
20. GRAWITZ Madeleine, 2004 Lexique des sciences sociales, 8^{ème} éd, Dalloz, Paris.
21. Hafsi, Taïeb et Bruno Fabi. 1997. Les fondements du changement stratégiques. Montréal, Editions Transcontinental.
22. HENRI Bruno, IMBERT Maurice, 2002, DRH : tirez parti des technologies, édition d'organisation.
23. Ibid, p 06
24. Ibid, PDF.
25. KLEIN Tristan et RATIER Daniel.
26. KEFI, Hajer, KALIKA (Michel), 2004, Évaluation des systèmes d'information: une perspective organisationnelle, édition Économica.
27. KEFI Hajer, KALIKA, (Michel), op. cit.
28. Les TIC et la croissance économique, panorama des industries des entreprises et des pays L'organisation
29. Les TIC et la croissance économique, Op cit, PDF.
30. Lekhal Amel, <http://dspace.univ.tlemcen.dz/bitstream/112/4758/Lekhal-amal.mag>, TIC et changement organisationnel
31. Lewin, Kurt. 1958. «Group decision and social change». In Reading In Social Psychology, Sous la dir de Maccoby, Newcomb et Hartley
32. MORTON Michael S. S Michael, Op cite.
33. M. S. Boudjebbour, Les Projets NTIC: source de performance de l'entreprise, CERIST, Ben Aknoun, Alger, Algérie, PDF.
34. MORTON Michael S. S Michael, 1995, l'entreprise compétitive au future : technologie de l'information en transformation de l'organisation, Édition d'organisation, paris.
35. MORTON Michael S. S Michael, 1995, l'entreprise compétitive au future : technologie de l'information en transformation de l'organisation, Édition d'organisation, paris.
36. Mossholder, Kevin W., Randall P. Setton et Stanley G. Harris. 2000. «Emotion during organizational transformations: An interactive model of survivor reaction». Group & Organization Management, vol. 25, no 3.

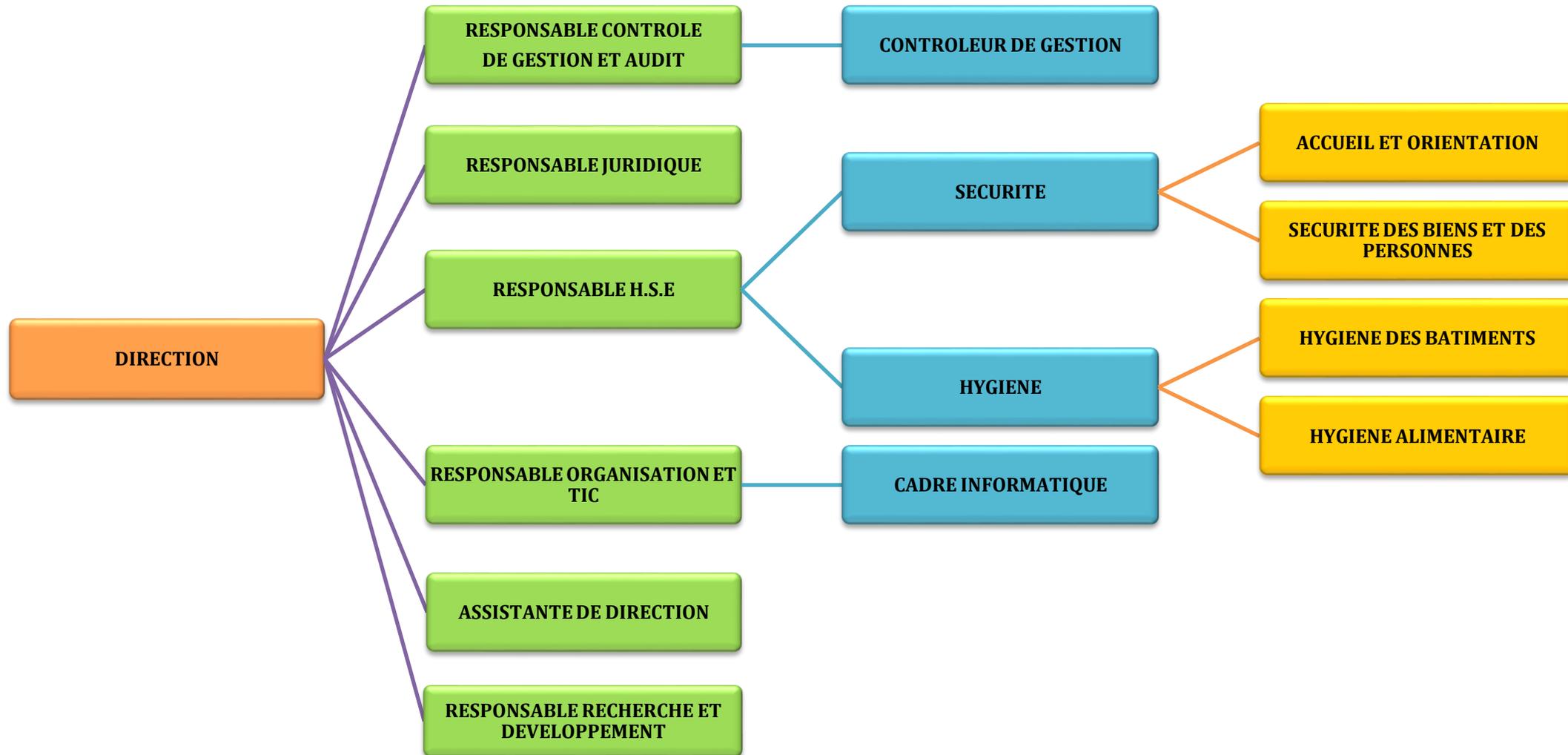
37. Rondeau, Alain. 1999. «Transformer l'organisation: Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail». Gestion, vol. 24, automne.
38. SAADOUNE Melissa, avec le temps.
39. SAADOUN, Mélissa. 2000 - Technologies de l'information et management, Paris.
40. Sigot F, 2001, Que devient la qualité totale dans la nouvelle économie in : Qualité et mouvement.
41. SAADOUN Melissa, avec le temps.
42. Schmidt-Atzert et Strohm (1983) cité dans Kiefer, 2002
43. Tristan Klein, Daniel Ratier, février 2012, L'impact des TIC sur les conditions de travail, centre d'analyse stratégique, Direction générale Du travail, France.

Annexes

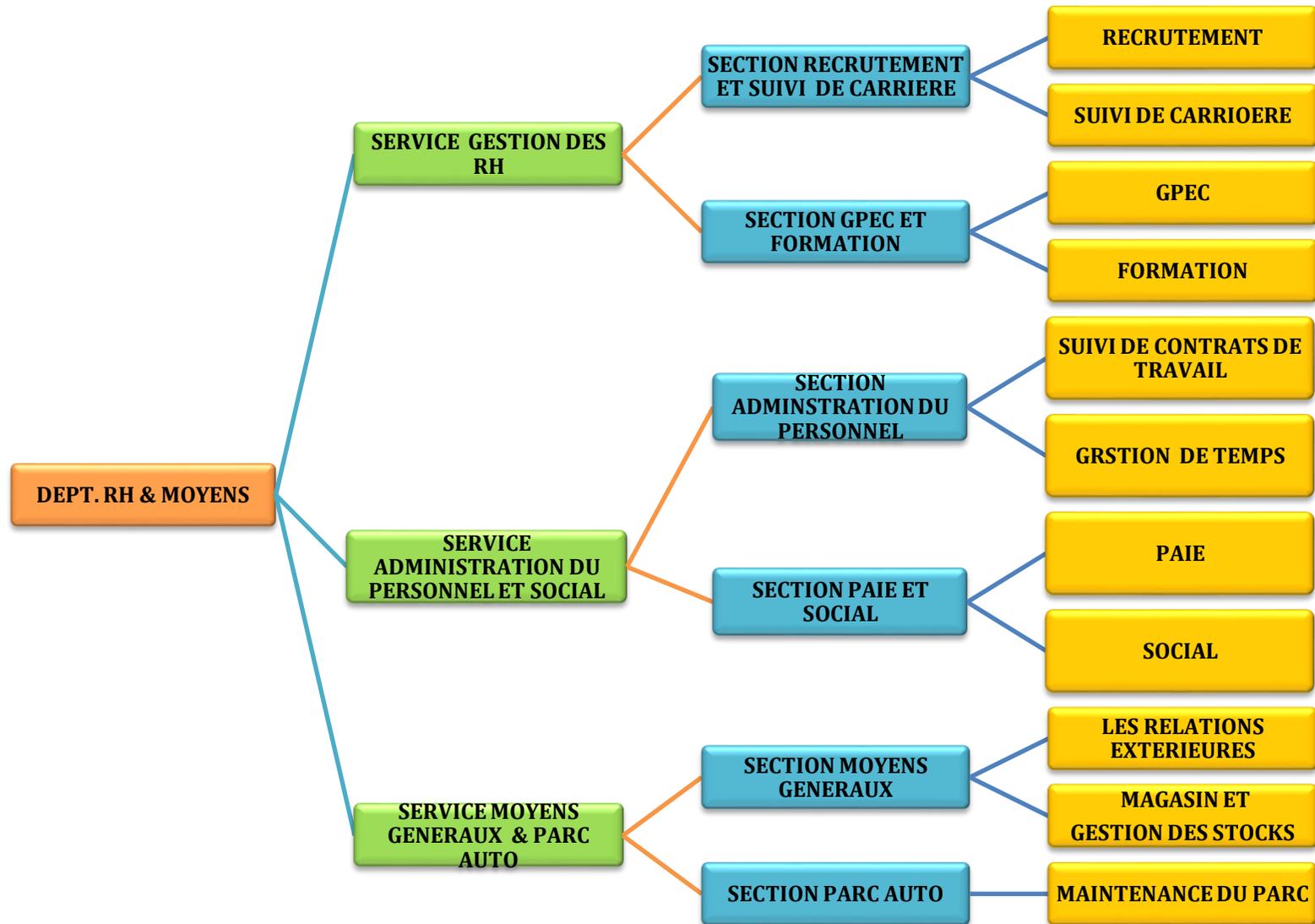
ORGANIGRAMME GENERAL DE LA SARL RAMDY



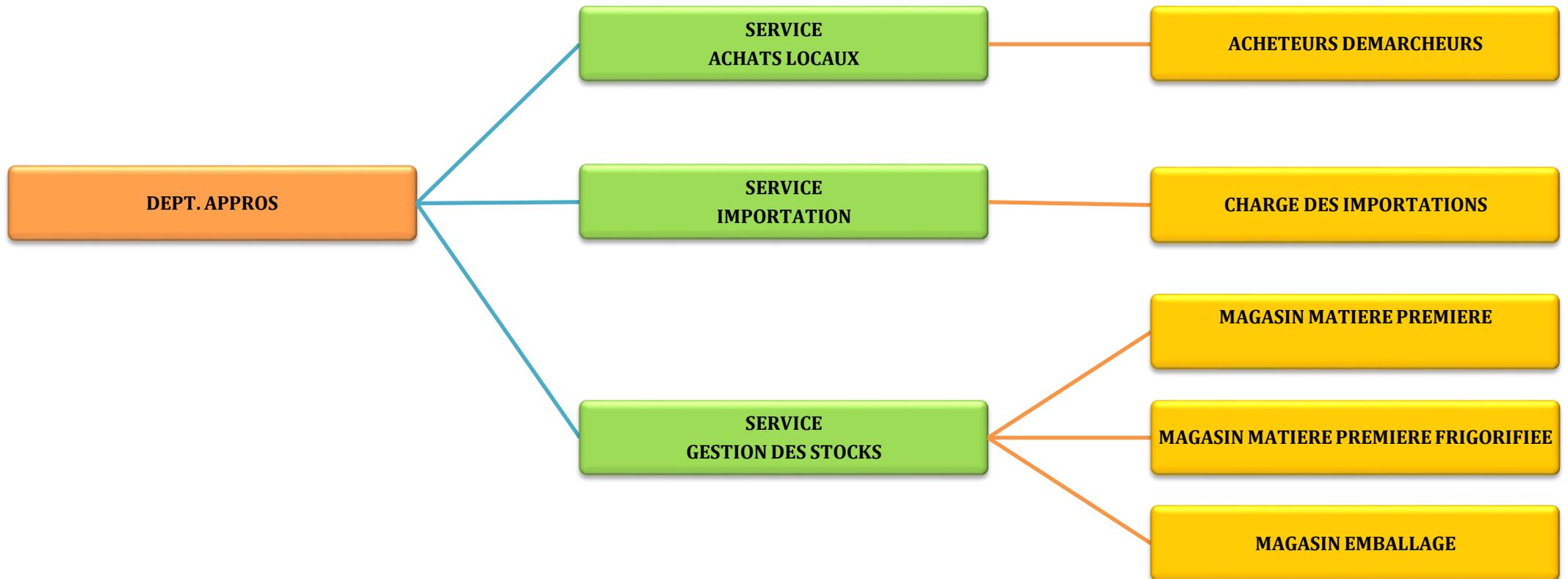
ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DE LA SARL



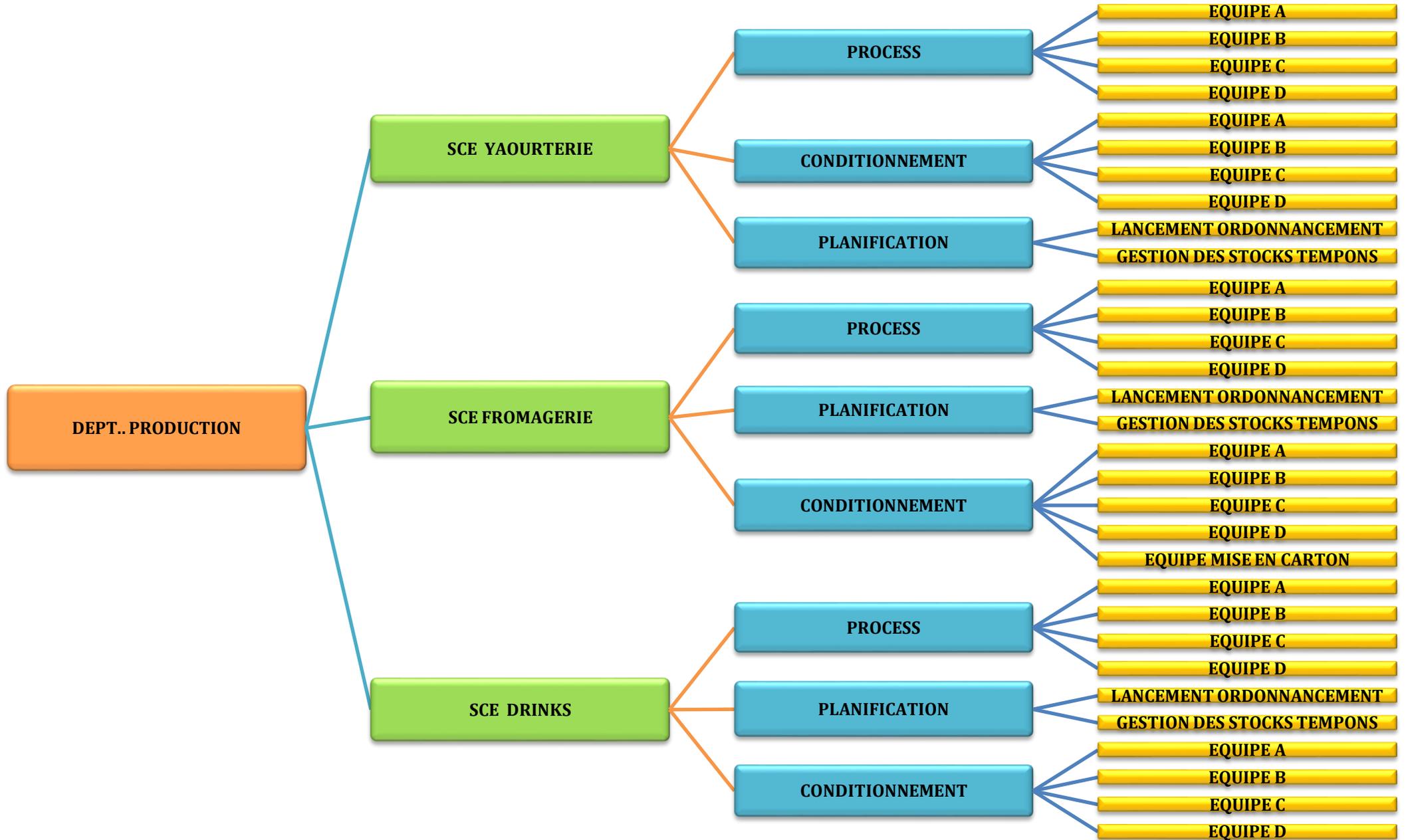
ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT RH & MOYENS



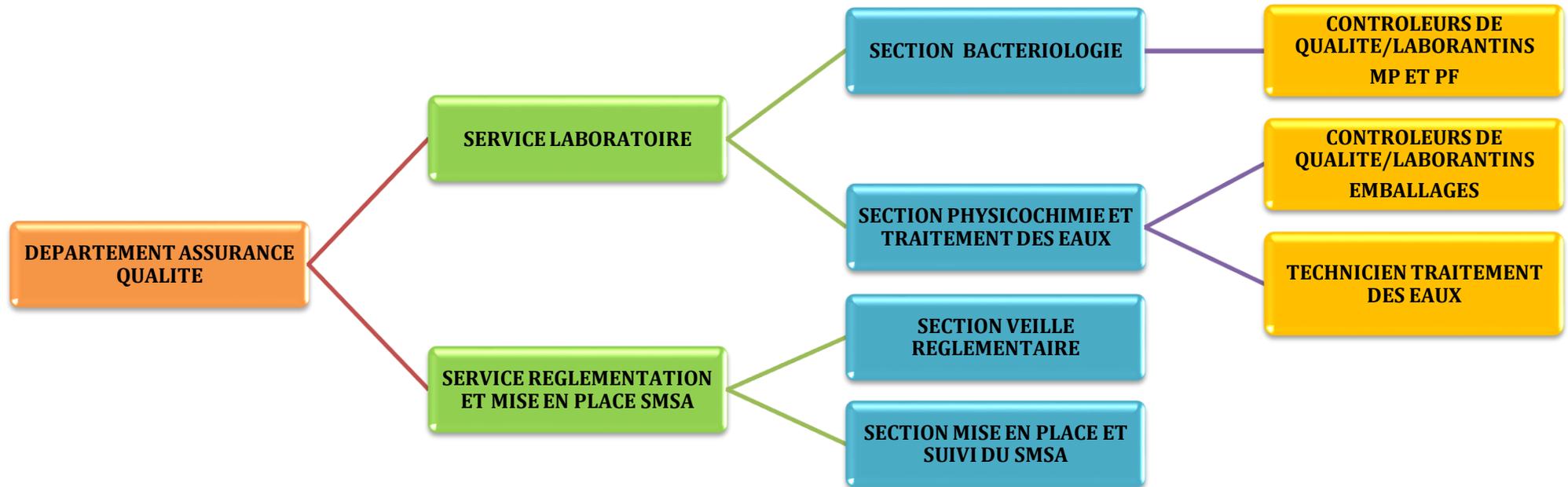
ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT APPROVISIONNEMENTS



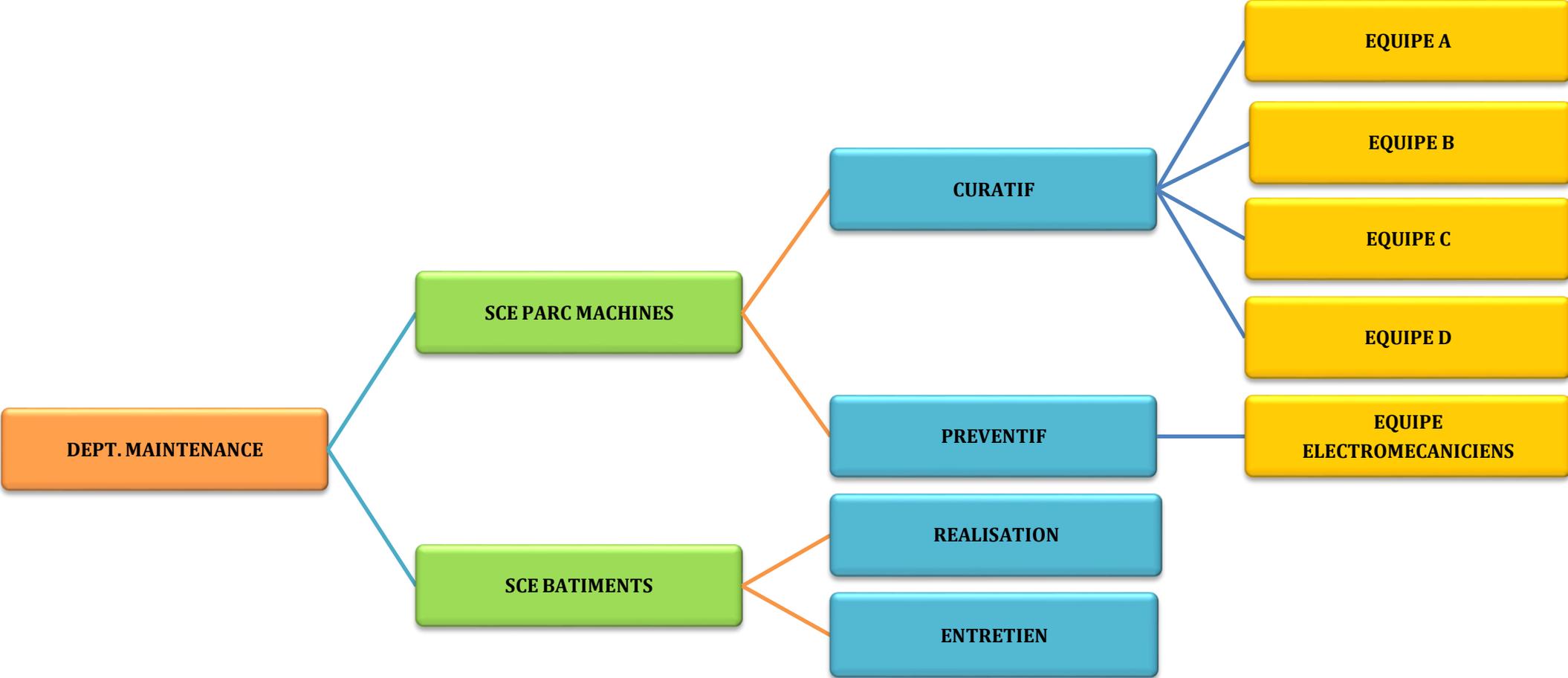
ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT PRODUCTION



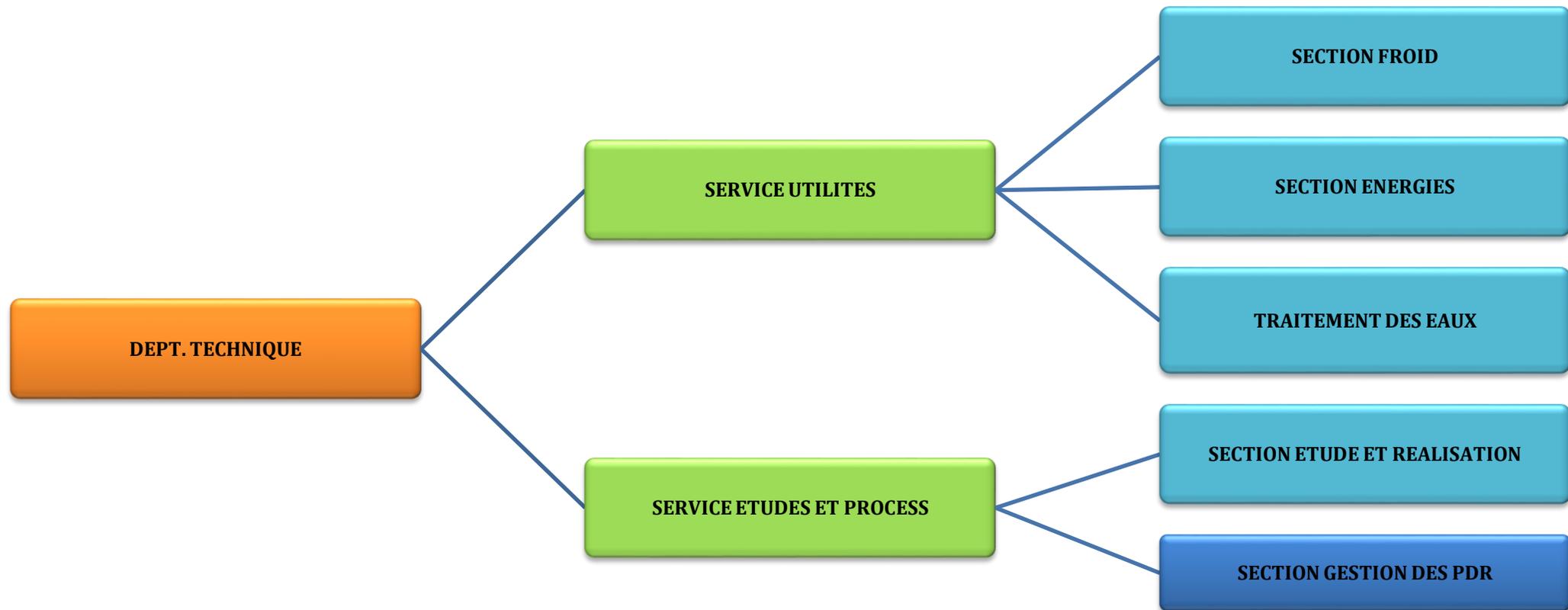
ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT ASSURANCE QUALITÉ

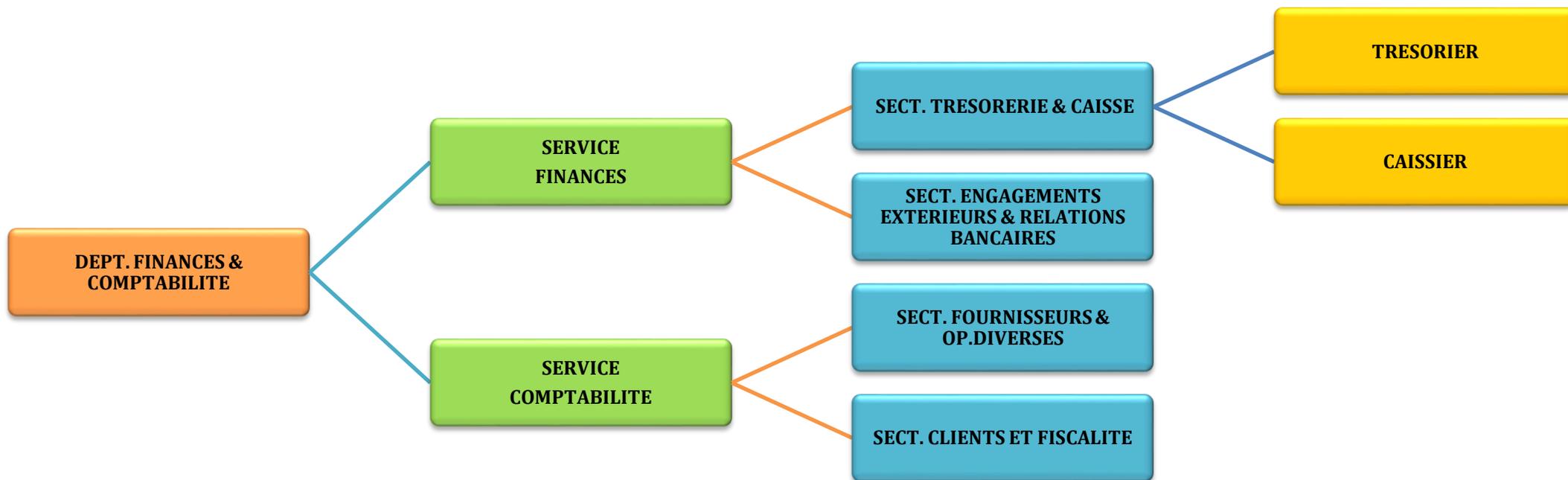


ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT MAINTENANCE

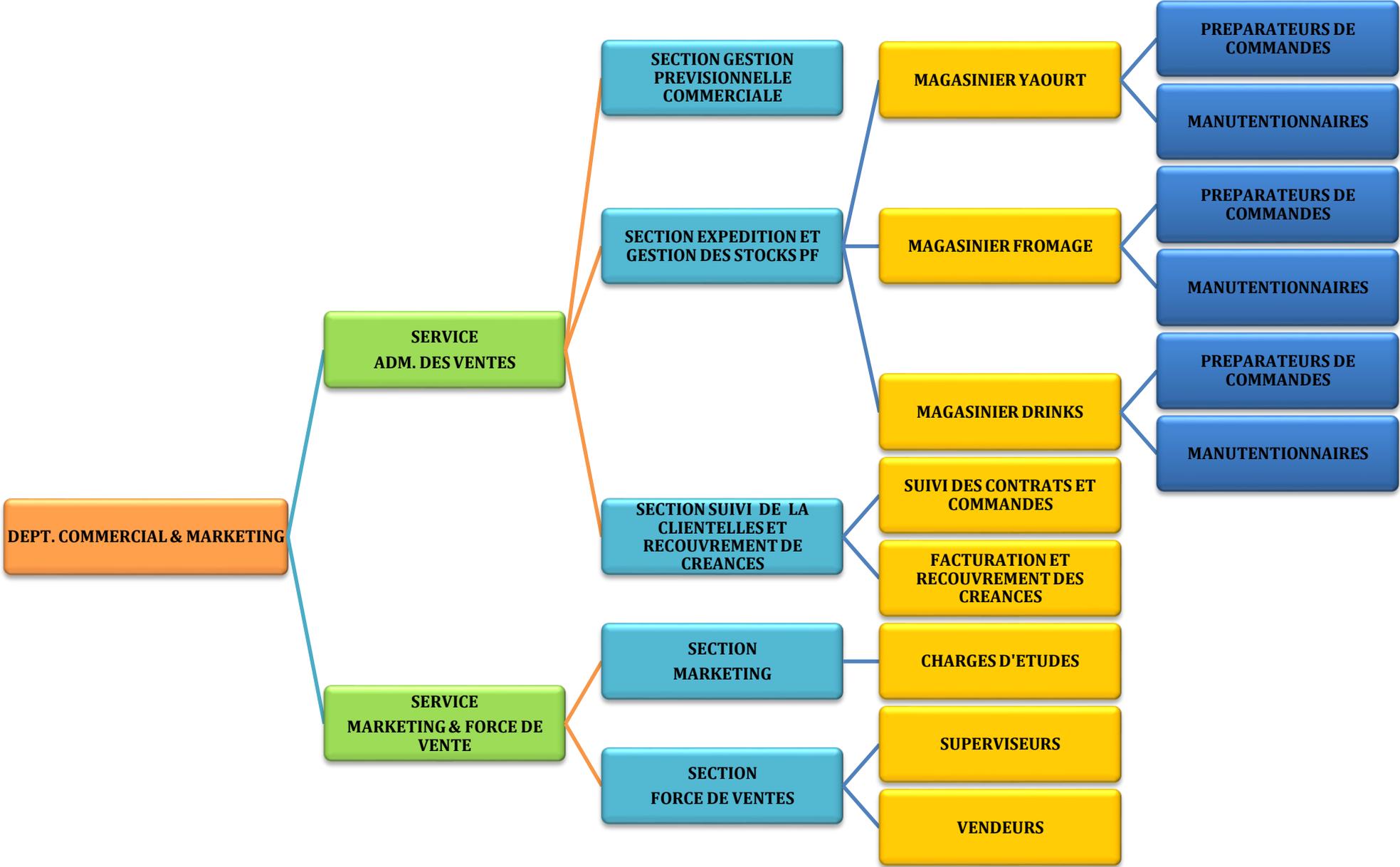


ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT TECHNIQUE





ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT COMMERCIAL & MARKETING



Questionnaire

RECOMMANDATIONS POUR RÉPONDRE AU QUESTIONNAIRE

- ❖ Le but principal de cette recherche est de savoir s'il y a vraiment un impact réel des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur la gestion du changement organisationnel.
- ❖ Il est très important de bien lire et de répondre à toutes les questions.
- ❖ Pour la plupart des questions, vous n'avez qu'à cocher ou faire une croix dans le 0 qui décrit le mieux votre situation ou votre opinion.
- ❖ Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses dans un questionnaire de ce genre: vous devez répondre d'après votre expérience personnelle.
- ❖ Vous êtes à tout moment libre de refuser de répondre à ce questionnaire.
- ❖ Ce questionnaire sera traité de façon anonyme et confidentielle.
- ❖ Votre participation est essentielle pour le bon déroulement de cette recherche.

1) Êtes-vous :

Un homme

Une femme

2) Quel âge avez-vous ?.....ans

3) Où êtes-vous né(e)?.....

4) Quel est votre niveau d'instruction ?

Formation professionnelle

Secondaire

Moyen

Primaire

Universitaire

5) Catégorie socioprofessionnelle ?

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

Cadre

6) Situation matrimoniale :

- Célibataire

- Marié

- Divorcé(e)

- Veuf/Veuve

7) Ancienneté :

De 11 ans à 15 ans

De 6 ans à 10 ans

De un à 5 ans

8) Expérience professionnelle :

B. Questions relatives aux nouvelles technologies de l'information et de la communication :

6. Est-ce que les NTIC sont très utilisables dans votre service ?

- Oui

- Non

7. Si (oui), comment jugez-vous leur usage :

- Facile

- Moyen

- Difficile

8. Comment qualifieriez-vous les NTIC ?

- Rapidité

- Efficacité

- Propagation

-Autre :

9. Est-ce que vous êtes satisfait de l'intégration des NTIC dans votre travail?

- Oui

- Non

Pourquoi?.....

.....

10. Est-ce que vous avez des difficultés dues à l'introduction de ces NTIC ?

- Oui

- Non

Si (oui),

Pourquoi?.....

.....
11. D'après vous quelle sont les outils les plus efficaces ?

- Ordinateur bureautique

- Ordinateur portable

- Les deux

-Autre :

.....
12. Est-ce que vous utilisez souvent ces outils technologiques ?

- Plusieurs fois par jour

- Une fois par jour

- Plusieurs fois par semaine

13. Est-ce que vous avez un accès à l'internet dans votre travail ?

- Oui

- Non

14. Si (oui), via quelle connexion ?

- Connexion avec fil

- Connexion sans fil (Wifi)

- Les deux

-Autre :

15. Est-ce que les NTIC ont une influence sur le rythme de votre travail ?

- Oui

- Non

Comment ?.....

.....
16. Est-ce que l'utilisation des NTIC rend votre tâche ?

- Facile
- Moyenne
- Difficile

17. Est-ce que les NTIC ont-elles améliorés les relations du climat de travail ?

- Oui
- Non

Comment ?.....

Changement organisationnel

Votre organisation a-t-elle effectué des changements organisationnels dans les 12 derniers mois?

- Oui
- Je ne sais pas
- Non

Votre entreprise vous a-t-elle expliqué les motifs des changements?

- Oui
- Non

Je ne suis pas au courant (e)

Avez-vous bien compris les objectifs du changement?

- Oui
- Non

Un peu

Au cours de changements organisationnels, parfois on ressent différentes émotions ou sentiments. Dans le tableau ci-dessous, indiquez à quelle fréquence vous ressentez les émotions ou les sentiments énumérés associés aux changements organisationnels :

	Très rarement/jamais	Rarement (environs une fois par semaine)	Parfois (environ une fois par jour)	Souvent (plusieurs fois par jour)	Très souvent (plusieurs fois par heure)
1-Joie					
2-Colère					
3-Tristesse					
4-Joie					
5-Dégout					
6-Espoir					
7-Surprise					
8-Plaisir					
9- Souffrance					
10- Honte					
11- Satisfaction					
12- Confiance					
13- Méfiance					
14-					

Indignation					
15-Ennui					
16- Indifférence					
17-Jalousie					
18- Embarras					
19- Humiliation					
20- Frustration					
21- Sympathie					
22-Fierté					
23- Désespoir					
24- Empathie					
25- Déception					
26- Compassion					
27-Envie					
28-Stresse					

Résumé :

Les NTIC sont des outils de traitement et de circulation de l'information formalisée, participent à la mise en place d'une meilleure coordination entre les différentes unités de l'organisation et contribuent ainsi au changement organisationnel.

Notre travail de recherche est porté sur l'étude de l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur la gestion du changement organisationnel, son utilisation au sein de l'entreprise et aussi son impact et rôle dans le changement organisationnel.

Malheureusement, avec la pandémie COVID-2019 nous a empêchés de clôturer notre recherche avec une étude sur le terrain, Néanmoins, notre choix est porté sur les études antérieurs déjà faites concernant ce sujet afin de mieux cerner notre thème.

Mots clés : Les nouvelles technologies de l'information et de la communication, le changement organisationnel.

Summary :

NICTs are tools for processing and circulating formalized information, participate in the establishment of better coordination between the various units of the organization and thus contribute to organizational change. Our research work is focused on the study of the impact of new information and communication technologies on the management

organizational change, its use within the company and also its impact and role in organizational change. .

Unfortunately, with the COVID-2019 pandemic prevented us from closing our research with a field study, however, our choice is made on the previous studies already made concerning this subject in order to better define our theme.

Keywords: New information and communication technologies, organizational change.