

**Université Abderrahmane MIRA de 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 science sociale.

**Option** : Sociologie des organisations et du travail.

### **Thème**

L'apport des technologies d'informations et de communications(TIC) sur la culture organisationnelle au sein des entreprises.

**Réaliser par :**

M<sup>elle</sup>SMAINI NESRINE

M<sup>elle</sup>TIGRITINE KARIMA

**Encadré par :**

Mr HALLIS. SAMIR

**Soutenu devant le jury composé :**

Président :

Examineur :

**Septembre 2020**

# ***Remerciement***

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

*Nous remercions le Dieu de nous avoir donnée du courage et de la patience qui nous ont permis de réaliser ce modeste travail.*

*Nous sincères gratitudees à notre promoteur M. HALLIS pour avoir encadré notre travail, pour la qualité de son enseignement, ses conseils et son intérêt incontestable qu'il porte à tous les étudiants et aussi pour avoir répondu à nos Sollicitations.*

*Et aux membres de jury qui nous ont fait l'honneur de présider et d'examiner ce travail.*

*A l'ensemble des enseignants de département des sciences sociales de l'université Abderrahmane MIRA de Bejaia.*

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

*Dans l'impossibilité de citer tous les noms, nos sincères remerciements vont à tous ceux et celles, qui ont contribués de près ou de loin, ont permis par leurs conseils et leurs compétences à la réalisation de ce mémoire.*

***NESRINE ET KARIMA***

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail :*

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

*À mes très chère frères et sœurs, sans oubliée mon précieuse homme FARADJ.*

*À ma binôme KOKI, pareillement ma chère copine THIZIRI et leur merveilleuse famille.*

*À mon encadreur M. HELLIS et sa famille.*

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

***NESRINE***

# *Dédicaces*

*Je dédie ce du travail*

*À mon père l'exemple de la force et ma mère l'exemple de la patience. Aucune  
dédicace ne serait exposée mon respect et mon amour éternel et ma  
considération pour les sacrifices que vous avez permis pour mon instruction et  
mon bien être.*

*À ma sœur et mon frère.*

*À mes tentes et mes oncles maternels.*

*À mes chères copines et mon binôme NESRINE.*

*À mon encadreur Mr HELLIS. Ainsi sa famille.*

*À toutes les personnes qui ont œuvré de près ou de loin à la réalisation de  
mémoire.*

**KARIMA**

# **Liste des abréviations**

**TIC : Technologies de L'information et de la Communication.**

**SI : Société D'information.**

**IP : Protocole D'internet.**

**TCP : Transmission Control Protocol.**

**GQT : Gestion De La Qualité Totale.**

**ISO : Intentionnel Standard Organisation.**

**CH O : Changement organisationnelle.**

**PME : Petite moyenne entreprise.**

**GRH : Gestion Des Ressources Humaines.**

**ORG : Organisation.**

**C E : Culture D'entreprise.**

# Table de matière

**Remerciement**

**Dédicace**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

**Introduction Générale**

**Le premier chapitre : le cadre méthodologique**

<b>Introduction de chapitre.....</b>	<b>6</b>
1. Les raisons du choix de thème .....	6
2. Les objectifs de la recherche .....	6
3. La problématique.....	7
4. Les hypothèses de recherche. ....	9
5. Les définitions des concepts clés .....	9

**Le deuxième chapitre : Les technologies de l'information et de la  
Communication**

<b>Introduction de Chapitre. ....</b>	<b>17</b>
<b>Section 1 : Généralités des (TIC)</b>	
1. La définition des TIC .....	17
2. L'historique et l'évolution des TIC .....	18
3. La nature des TIC.....	20
4. Caractéristiques des TIC.....	21
5. Les types des TIC.....	23
6. Rôles, les avantages et les inconvénients des TIC dans l'entreprise .....	29
<b>Section 2 : les TIC et le changement organisationnel</b>	
1. La définition de changement organisationnel.....	31

2. L'évolution du changement organisationnel.....	31
3. Typologie de changement organisationnel .....	33
4. Les déterminants et les raisons du changement organisationnel .....	36
5. Le rôle de changement organisationnel .....	37
6. L'impact des TIC sur le changement organisationnel .....	38
7. Le projet TIC dans l'entreprise.....	40
8. Les TIC et la structure.....	42
9. Les nouvelles formes d'organisation de travail .....	47
<b>Conclusion de Chapitre .....</b>	<b>51</b>
<b>Troisième CHAPITRE : La culture organisationnelle</b>	
<b>Introduction de chapitre.....</b>	<b>53</b>
<b>Section 1 : la culture organisationnelle au sein des entreprises</b>	
1. Quelles définitions .....	53
2. Genèse historique sur la culture organisationnelle .....	54
3. Paradigmes épistémologiques.....	57
4. Les strates de la culture organisationnelle .....	60
5. Les composantes de la culture organisationnelle.....	61
<b>Section 2 : l'impact de la culture d'entreprise sur l'environnement professionnel</b>	
1. Structures de pouvoirs et analyse culturelle .....	65
2. La culture organisationnelle renforce l'entreprise .....	66
3. L'identité au travail est un construit social, qui s'établit dans un certain rapport de force.....	67
4. Les sources de la culture organisationnelle .....	68
5. La stratégie de l'organisation et la culture organisationnelle .....	73
<b>Conclusion de Chapitre.....</b>	<b>76</b>
<b>Le quatrième chapitre : Les études antérieures</b>	
<b>Introduction des études antérieures .....</b>	<b>77</b>

1. Etude antérieure N°1 : L'impact d'un changement organisationnel sur une entreprise Algérienne : Cas pratique NAFTAL. ....	77
2. Etude antérieure N°2 : L'impact des TIC sur l'Entreprise : Cas « SONATRACH » .....	80
3. Etude antérieure N°3 : Culture d'entreprise et motivation des salariés : Cas de l'entreprise NAFTAL/ District commercialisation, Tlemcen .....	82
4. Etude antérieure N°4 : L'impact des technologies de l'information et la communication sur l'adaptation des salariés Cas : L'entreprise privée Algérienne CEVITAL.....	85
5. Etude antérieure N°5 : TIC et changement organisationnel ; Cas : CHIALI TUBE – Sidi -Bel –Abbés.....	88
<b>Conclusion des études antérieures.....</b>	<b>91</b>
<b>Conclusion Générale. ....</b>	<b>93</b>
<b>La Bibliographie... ..</b>	<b>95</b>
1. Livres et ouvrages	
2. Rapports, thèses, articles	
3. Web graphie	

***INTRODUCTION***  
***GENERALE***

Depuis l'émergence des activités économiques, les entreprises dans le monde ont insisté à repérer les meilleurs facteurs de développement de leur économie dans le marché concurrentiel, et dans le cadre organisationnel de leur environnement stratégique. Suivant les mutations qui ont été découlées au cours des dernières années comme l'apparition des technologies de l'information et de la communication « TIC » qui a considéré comme un élément extraordinaire dans la prolifération non seulement du domaine économique mais aussi de tous les secteurs de la vie humaine.

L'entreprise a pu les impliquer dans sa sphère structurelle, ce qui permet un changement énorme et un passage vers un autre état récent en appuyant sur ces technologies afin de modifier les fonctions hiérarchiques et techniques pour le bon fonctionnement de l'organisation d'une entreprise ( la rapidité de circulation des informations, la facilité du contact entre ses membres de salariés sans déplacer d'un poste à un autre, acquérir les nouvelles connaissances, et améliorer les degrés de compétences et de qualifications...etc.).

Tous ces changements au sein de la structure interne de l'entreprise ont un impact sur l'amélioration de la performance de l'économie et l'accroissement de la productivité. Et ont donné à l'organisation une nouvelle culture mise à jour avec ces développements technologiques comme (les valeurs, symboles, le règlement intérieur, les rapports d'appartenance et de fidélité, les comportements individuels et collectifs).

La culture d'entreprise représente la partie immatérielle du capital de l'entreprise. C'est elle qui donne valeur à l'entreprise au-delà des actifs et des technologies. De nombreuses entreprises ont compris qu'elle peut être utilisée comme facteur de mobilisation, levier de performance, outil de différenciation. Bien maîtrisée, elle participe alors activement à la conduite du changement, à la stratégie et à la réussite de l'entreprise. (Olivier & Rey, 15 octobre 2008).

D'après notre recherche approfondie sur notre thématique intitulée : « l'apport des TIC sur la culture organisationnelle au sein des entreprises », on a pu y parvenir à une analyse détaillée de tout ce qu'on a révélé auparavant, récemment et les visions d'avenir qui pivotent autour de cette thématique dont l'objectif principale de notre

Recherche est de montrer l'impact de ces concepts dans le changement évolutif dans l'entreprise.

Au-delà, on a réparti notre travail en trois (3) parties indispensables :

- **Le premier chapitre (le cadre méthodologique) de la recherche** : dont on va suivre les étapes importantes de la rédaction ; établir les raisons et les objectifs du choix de thème, élaborer une problématique, la formulation des hypothèses et définition des concepts Clés.
- **Le deuxième chapitre (TIC)** : est présenté en deux (2) sections:
  - \* **Section 1** : porte sur la définition, l'historique et l'évolution, la nature, caractéristiques, les avantages et les inconvénients des TIC dans l'entreprise.
  - \* **Section 2** : porte sur les TIC et le changement organisationnel dont on va expliquer le changement organisationnel, l'impact des TIC sur ce changement, le projet TIC dans l'entreprise et les nouvelles formes d'organisation de travail.
- **Le troisième chapitre (culture organisationnelle)** : est représenté en deux (2) sections :
  - \* **Section 1** : porte sur la culture organisationnelle au sein des entreprises ; qui représente les définitions, l'historique, les paradigmes épistémologiques, les strates et les composantes de la culture organisationnelle.
  - \* **Section 2** : porte sur l'impact de la culture d'entreprise sur l'environnement professionnel dont on aborde les structures de pouvoirs et l'analyse culturelle, le renforcement de l'entreprise par la culture organisationnelle, L'identité au travail est un construit social, qui s'établit dans un certain rapport de force, les sources de la culture organisationnelle et la stratégie de l'organisation et la culture organisationnelle

- **Le quatrième chapitre (résumer cinq études antérieures)** : qui ont une relation directement avec notre thématique de recherche et traitent des aperçus, tentatives, conceptions, et des idées semblable à notre propre études.

Et finalement, on donnera une conclusion générale qui englobe tous les aspects à savoir : la méthodologie, la théorie et la pratique en vue de répondre à notre requête pour déterminer l'apport des TIC sur la culture organisationnelle au sein des entreprises. Puis la liste bibliographique.

*Le premier chapitre*

***LE CADRE***

***METHODOLOGIE***

## **Introduction**

Pour bien entamer le travail de recherche, il faut avant tout centraliser sur l'aspect méthodologique qui se définit comme étant un ensemble de méthodes, procédures et de moyens convenables à la réalisation d'une recherche scientifique afin de vérifier les problèmes posés ou les thématiques abordées. Ce cadre méthodologique va exposer les principaux éléments méthodologiques organisés dont nous allons indiquer les objectifs et les raisons du choix de la recherche, puis on va posséder à l'élaboration de la problématique, et la définition des concepts clés.

### **1\* Les raisons de choix du thème**

Parmi les raisons qui nous ont amenées à choisir ce thème de recherche on évoque les suivants :

- ❖ L'importance des TIC dans tous les domaines de la vie moderne.
- ❖ La reconnaissance de ce thème dans les différentes institutions actuel.
- ❖ Pour connaître les avantages recueillis grâce à l'arrivée de cette technologie qui a pu changer la culture organisationnelle.
- ❖ L'intérêt et l'efficacité de ce sujet à transmettre l'information au public.
- ❖ L'acquisition des connaissances qui va nous soutenir dans notre vie professionnelle vu que cette recherche liée à notre domaine d'étude.

### **2\* Les objectifs de la recherche**

Chaque recherche scientifique sert à aboutir un objet bien précis, et parmi les objectifs ciblés par notre étude sont les suivants :

- ❖ Connaître le degré de l'adoption des TIC au niveau des institutions publiques.
- ❖ Apercevoir les aboutissements des TIC sur la culture organisationnelle et son rôle central dans le renforcement de sa structure.
- ❖ Découvrir la divergence des modèles des TIC adoptée dans les institutions publiques.

- ❖ Présenter l'obligation de la disponibilité technologique et son intégration au niveau de la structure organisationnelle.
- ❖ Repérer les obstacles qui empêchent l'intégration de la technologie de l'information et de la communication au sein de l'institution.

### **3\* La problématique**

Nous vivons dans un monde en changement permanent dans lequel nous sommes obligés de s'adapter à chaque fois avec les nouvelles conditions qu'il impose et de répondre à ces exigences pour assurer notre efficacité dans tous les domaines de la vie politique, économique, sociale et culturelle.

Suivant des mutations qui provoquent l'organisation à savoir des changements internes touchant les structures organisationnelles on peut évoquer le phénomène de technologies de l'information et de la communication (TIC) dont sont devenue une nouvelle révolution mondiale qui a transformé la planète en un petit village (l'ère numérique).

A partir de là, les institutions sont exigées d'opérer cet élément au niveau de leurs structures organisationnelles pour s'adapter à leur environnement, puisque les TIC permettent en effet un meilleur accès aux informations de tout ordre pour l'ensemble des membres de l'organisation, étant donné que les TIC facilite le partage des informations, pour une plus grande performance de l'organisation.

Avec l'émergence des TIC dans les institutions, ça a pu intégrer ces changements même dans la culture organisationnelle d'une entreprise qui est considérée comme un facteur majeur qui sert à orienter les employés, acquérir une façon à se comporter entre eux et même avec les supérieurs hiérarchiques, et surtout engendre les rapports de fidélité et de coopérations entre ces membres. Cela afin d'assurer non seulement le bon fonctionnement de l'entreprise mais également pour maintenir son existence.

Chaque organisation possède une culture propre à elle qui va la permettre de jouer des rôles distincts par rapport aux rôles d'une autre entreprise. En effet, la culture

organisationnelle comme son nom l'indique désigne « le respect de ses valeurs, croyances, obligations... ».

Malgré que la culture organisationnelle est stable en générale, elle peut connaître des changements de temps en temps sous l'influence d'un ensemble de facteurs internes ou externes comme le changement des objectifs de l'entreprise , le changement technologique, ou les changements qui sont apparus dans l'environnement comme l'apparition des TIC qui ont changé le comportement du personnel à l'intérieur ou même à l'extérieur de cette entreprise.

L'intégration des TIC au sein des organisations peut influencer positivement ou négativement cette culture, c'est-à-dire que les changements culturels peuvent contribuer à l'amélioration et l'efficacité des comportements du personnel ou à l'inutilité de ces comportements à faire évoluer le rendement et atteindre les objectifs de l'organisation.

Les répercussions de ces changements culturels peuvent apparaître au niveau des interactions entre les individus, les modes de communications entre les salariés et les services et même au niveau de la stratégie organisationnelle de l'entreprise.

Prenant en considération ces préoccupations afin de s'interroger d'après notre étude sur ce qui suit :

Quels sont les progrès et les contributions que les TIC provoquent au niveau de la culture organisationnelle des entreprises ?

Concernant l'interaction entre les salariés, les TIC favorisent la communication entre eux dans le milieu professionnel, quoique ce soit le statut hiérarchique, alors :

- Comment peut-on qualifier les interactions entre les salariés dans les entreprises à l'ère des TIC ? Est-ce que les TIC rapprochent entre les membres hiérarchiques ou le contraire ?
- Les TIC peuvent-ils influencer sur le changement du comportement du personnel et développent-ils leurs compétences pour la performance de l'entreprise ?

#### **4\* Les hypothèses de la recherche**

Il est important aussi de signaler qu'une hypothèse « est une proposition qui anticipe une relation entre deux termes qui, selon les cas, peuvent être des concepts ou des phénomènes. Elle est donc une proposition provisoire, une présomption, qui demande à être vérifiée. Dès lors, l'hypothèse sera confrontée, dans une étape ultérieure de la recherche, à des données d'observation. Pour pouvoir faire l'objet de cette vérification empirique, une hypothèse doit être falsifiable ». Source spécifiée non valide..

De ce fait, par rapport aux questions préalablement lors de l'élaboration de notre problématique nous proposons les hypothèses suivantes :

- Les TIC développent la culture organisationnelle des entreprises et répondent aux nouvelles exigences imposées par l'environnement.
- Les TIC favorisent l'interaction entre les salariés et rapprochent les niveaux hiérarchiques les uns des autres
- Les TIC développent les compétences des salariés et changent leurs comportements professionnels.

#### **5\* Les définitions des concepts du la recherche**

##### **\* La technologie :**

« Est la science des arts et des œuvres de l'art, est la science des choses que les hommes produisent par le travail des organes du corps principalement par les mains » (WOLFF & VON, 1735).

Dans son ouvrage "Le Bluff technologique" (1988), Jacques Ellul (1912-1994), historien du droit et sociologue, dénonce l'usage "abusif" du mot, technologie qui "imite(e) servilement l'usage américain qui est sans fondement. Le mot "technologie", quel qu'en soit l'emploi moderne des médias, veut dire "discours sur la technique". Faire une étude sur une technique, faire de la philosophie de la

technique ou une sociologie de la technique, donner un enseignement d'ordre technique... voilà la technologie ! (Le Robert dit effectivement technologie : "étude des techniques".) (**EINSTEIN, p. 1**).

\* **L'information** : C'est une source des connaissances sur un sujet donné des renseignements obtenue de quelqu'un ou sur quelque chose, elle vise à annoncer des nouvelles par un agence de presse, un journal, la radio, la télévision et par tous les autres médias qui apporte des informations. Selon P.ROMAGNI & V.WILD, elle est considérée comme « un renseignement qui améliore notre connaissance sur un sujet quelconque » (Patrick & WILD, 1998,P.92.) Afin d'être conservée, traitée, communiquée, transmettre des connaissances sur un sujet donnée, aussi est un moyen de découvrir, connaître et s'assurer de la vérité d'une chose ; ce n'est qu'au moment de l'émergence de la science de traitement de l'information dans les années 1950 que le terme « information » a pris le sens que nous lui donnons ici « l'information est ce qui modifiée notre vision du monde qui réduit notre incertitude » (**Reix.R, système d'information et management des organisations, ,2002,p.20.**).

\* **La technologie de l'information(TI) :**

Les technologies de l'information sont un ensemble de systèmes informatiques permettent de gérer, de stocker, d'utiliser et de sécuriser les données. Ils permettent d'aboutir à renforcer les liens par communication et l'entraide.

Au sein d'une entreprise, les technologies de l'information assurent la coopération entre les clients, les clients éventuels, les partenaires et les fournisseurs par le biais de l'Internet, des portails Web sécurisés et des plates-formes de commerce électronique. Cela facilite les taches en adoptant ces systèmes de l'information.

Et des autres déférentes institutions. Afin de mettre l'accent sur les nouvelles d'un événement de l'actualité dans le but de de transmettre, gérer et retrouver l'information pour communiquer. Ainsi Pour Charpentier « les technologies de l'information regroupent les techniques permettant de collecter, stocker traiter et transmettre des informations elles sont fondées sur le principe de base du codage électronique de l'informatique »Source spécifiée non valide.

\* **La communication** : est un échange entre deux ou plusieurs personnes aussi action de communiquer avec quelqu'un, d'être en rapport avec autrui couramment par le langage (échange verbale) afin de mettre en relation, en liaison, en contacte des choses elle mise en conversation de deux correspondants par téléphone ou par un autre moyen de télécommunication, selon Abraham Moles « l'action de faire de faire participer un organisme ou un système situé en un point donné aux stimuli et aux expériences de l'environnement d'un autre individu ou système situé en un autre lieu et à une autre époque en utilisant les éléments de connaissance qu'ils ont en commun »(Moles, 1988).

\* **La communication de l'entreprise** :

La communication, c'est l'action de communiquer, de transmettre, d'informer. Cette fonction désigne l'étude générale du langage sous trois aspects : l'expression (celui qui utilise ce type de communication cherche à communiquer une intention, une émotion, un état de conscience) ; la représentation (donne des informations sur les événements, retransmet un savoir) ; l'action sur autrui (cherche à convaincre, à séduire, à influencer autrui, transmet des ordres, intime des interdictions).

La communication déborde l'expression verbale et utilise de nombreux signaux mimiques ou gestuels, des techniques nouvelles et de nouveaux supports (informatique, téléphone mobile, numérique...).

La communication permet l'échange d'informations entre les personnes (échange interpersonnel) mais aussi à travers notre société par le biais des acteurs de la communication. Ainsi, l'entreprise dispose de moyens et de techniques lui permettant de véhiculer ces informations. Elle adopte des stratégies de communication afin de pouvoir se développer.

Les acteurs de la communication sont définis comme étant : soit l'émetteur, soit le récepteur.

L'acteur peut être un individu (salarié, femme au foyer, journaliste...), une entreprise (agence de publicité, association...) ou une administration (mairie, ministère...).

La communication comportementale regroupe les techniques de communication interpersonnelle. Elle s'exerce par la communication orale, comprenant l'aspect verbal et non verbal. (JOLY, 2009, p. 7 à 10)

**\* La technologie de la communication :**

Est une connaissance qui favorise la circulation des informations entre les périphériques afin de transmettre les messages, les initiatives, les actes entre les individus que ce soit dans le cadre professionnel ou social par la communication verbale ou écrite pour bien comprendre et saisir les informations.

L'existence de cette technologie se réfère à l'intégration des procédures et techniques de télécommunication qui possèdent un ensemble de tactiques, et moyens pour l'accélération de la diffusion des informations par l'usage des techniques de communication et des services audiovisuels qui ont une importance dans le domaine technologique.

**\* Les technologies de l'information et de la communication ou TIC  
(expression utilisée dans le monde universitaire) :**

Les TIC sont apparus avec la naissance des premiers appareils de communication, comme le télégraphe électrique (inventé en 1832), le téléphone (inventé en 1876), elle regroupe l'ensemble des outils, services et techniques utilisés pour la création, l'enregistrement et la transmissions des informations(KHODJA, 2000).Sa naissance est due notamment à la convergence de l'informatique, des télécommunications et de l'audiovisuel...et grâce à la numérisation des systèmes de communication, qu'on arrive à utiliser cette expression(TIC) qui joue un rôle important dans le traitement, la modification et l'échanger des informations plus spécifiquement des données numérisées aussi pour communiquer et stocker des informations. Ces TIC entré même dans le monde de l'enseignement la chose qui entraîne l'arrivée des nouveaux outils afin d'améliorer les pratiques actuelles ainsi développée des solutions nouvelle pour faire face aux défis d'aujourd'hui.

**\* L'organisation :**

Le concept de l'organisation désigne : un système social organisé à la base d'un groupe humain collectif partageant les mêmes objectifs, valeurs. Elle se caractérise par la division du travail, la hiérarchisation, la coordination entre ses membres, le respect de ses normes et valeurs, la communication et la rationalité afin d'atteindre ses objectifs bien déterminés.

L'organisation nécessite la définition de règles explicites qui prescrivent les comportements et visent à réduire les incertitudes. Ce processus constitue une quête de rationalité. Celle-ci n'a pas cessé de se développer autour de nouveaux objets qui au cours du temps, sont devenus de nouvelles sources d'incertitude pour les organisations. Il existe trois principes qui définissent une organisation : **principe de différenciation, de coordination, d'adaptation aux environnements. (FOUDRIAT, 2007, p. 65).**

**\* La culture :**

Ce terme de « culture » désigne un : « l'ensemble des valeurs, croyances, expériences, usages, et des normes comportementales communes à l'ensemble des acteurs d'un groupe humain (société, organisation, sous-groupes d'organisation...) et le différenciant des autres groupes ».

D'une façon concrète, cet ensemble constitue un cadre de pensée et d'action, dont la construction, l'adoption, la remise en cause et l'évolution (intégration de nouveaux codes, de nouvelles réactions de nouveaux comportements...) est le produit du rassemblement, de la communication et de l'interaction des êtres humains tout au long de l'histoire du groupe. (BELLAHCENE Mohammed & », 2014-2015, pp. 14-15).

En effet le concept de la culture est un ensemble de coutumes, des représentations, des réalisations matérielles et spirituelles d'une collectivité humaine donnée. Qui se sont transmises, au fil du temps à des nouvelles interprétations en tant que opinions, normes d'action, signification communicative.

**\* La culture organisationnelle :**

La culture organisationnelle est entrée dans les écrits sur les organisations durant les années soixante-dix qui est : un processus socio-dynamique et un ensemble de connaissances ( perceptions, jugements, intuitions, informations, stratégies, valeurs, Etc.) utilisées par des groupes afin de se doter de meilleurs moyens de survivance dans un monde caractérisé par des relations antagonistes entre les personnes et les groupes. (BERTRAND, 1991, pp. 49-54).

La culture organisationnelle se décrit généralement comme l'ensemble des croyances, des valeurs et des attitudes d'une telle organisation, et comment celles-ci influencent le comportement des employés selon un des principes fondamentaux (les modes de pensée, les paroles, la tenue vestimentaire, etc.), qui guident le comportement organisationnel soumis au règlement de l'organisation. Cette culture possède des changements dans chaque période.

**\* Changement :**

Le changement est un passage d'un état vers un autre état, ce processus se crée en réponse à des transformations de l'environnement.

Ce processus désigne : « tout passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable ». (COLLERETTE, DELISLE, & PERRON, 1997, p. 20).

Le changement est : « une situation par laquelle notre existant devient obsolète pour un avenir que nous acceptons en fonction des améliorations qu'il apportera. La situation future n'existe pas et c'est sa formalisation et la mise en mouvement qu'elle engendre par l'adhésion des participants qui lui donne corps ». (AUTISSIER & MOUTOT, 2007, p. 06).

Le changement est : « le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées ». (COTE, BELANGER, & JOCELYN, 1994, p. 357).

**\* Le changement organisationnel :**

L'organisation change pour s'adapter aux réalités du marché, pour viser les besoins d'une clientèle ou encore pour s'adapter à la compétition en accordant la bonne manière de fonctionner.

Le changement organisationnel est le processus par lequel une organisation s'adapte en continu ou par rupture sous la contrainte ou par anticipation aux évolutions de son environnement. (LEKHAL, 2016, p. 24).

Ce processus 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. (COLLERETTE, DELISLE, & PERRON, 1997, p. 20).

Le changement organisationnel peut être considéré comme un ensemble de transformations internes, modifications qui se déroulent au sein d'une organisation dans les différents niveaux hiérarchiques et qui touchent toute la structure organisationnelle.

**\* L'entreprise :**

Dans la théorie économique, la notion d'entreprise correspond à une entité dont la fonction est de produire des biens et des services en combinant des facteurs.

Il existe cependant différentes conceptions de l'entreprise et différents types d'entreprises. La définition généralement acceptée de l'entreprise et que l'on retrouve dans les lexiques d'économie est la suivante : Source spécifiée non valide..

« L'entreprise est une unité économique autonome, combinant divers facteurs de production, produisant par la vente des biens et des services, et distribuant des revenus en contrepartie de l'utilisation des facteurs ».

A partir de cette définition, on peut retenir trois aspects qu'il est nécessaire d'explicitier :

- L'entreprise, centre de calcul économique

- L'entreprise, système commandé
- L'entreprise en tant qu'organisation

On peut aussi définir une entreprise comme une organisation et un ensemble de procédés (personnel et capital) assemblés et organisés destinés à produire des biens et/ou des services qui seront vendus pour réaliser des bénéfices et pour atteindre des objectifs.

Les « entreprises », quelles que soient leurs caractéristiques (de taille, de secteur d'activité, de forme juridique, de finalité...), sont aujourd'hui un des lieux majeurs où se fabriquent nos sociétés et se joue la vie de chacun d'entre nous, comme consommateur, travailleur, patient, riverain...

« L'entreprise est une communauté et, à côté de la famille, une des cellules de base de notre société, un de ses indispensables corps intermédiaires. Comme telle, elle est un espace de liberté, de créativité, d'accomplissement de soi, de fraternité. »  
Source spécifiée non valide..

L'entreprise est à la fois : **Une organisation technique** dont elle produit des biens et services à partir d'une combinaison de moyens. **Une organisation économique** la création et la répartition de la valeur est une finalité centrale de l'entreprise. Et **Une organisation sociale** comme une cellule sociale et humaine, elle est composée de 3 acteurs principaux qui sont : Apporteurs de capitaux, Dirigeants, Salariés. Ces 3 acteurs ont des objectifs et des stratégies individuelles différentes. **(KHODJA, 2000, p. 1).**

# *Le Deuxième chapitre*

## *La technologie de l'information et de la Communication*

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

### **Introduction**

L'apparition des Technologies de l'information et de la communication devient actuellement un outil primordial pour la construction de la compétitivité, cette émergence prend aujourd'hui plusieurs formes : Internet, Intranet, extranet, etc. (révolution informationnelle).

Cette évolution technique à un avantage irremplaçable dans la circulation rapide de l'information, l'accès rapide à des connaissances très diverses ; elles changent le comportement personnel (structure transversale), développement des compétences qui ont des impacts sur l'organisation du travail, tous ces avantages forcent les entreprises à changer non seulement la manière dont elles travaillent mais aussi leurs relations avec leurs négociants. (Établir des coopérations, travaille en réseau) ce qui conduit vers la réussite de la production au sein de l'entreprise.

Ce chapitre essaye de contourner la conception de TIC, définition, historique, évolution, nature, les caractéristiques et distincts typologies des (TIC). Pareillement il montre les changements induites par les TIC dans les organisations Selon des différents périodes ; et finalement exposé l'influence des TIC sur les niveaux hiérarchiques des entreprises qui ont opté pour dans leur mode de gestion.

### **Section 01 : Généralités des (TIC)**

#### **1. La définition des Tics**

Tic désigne la technologie récentes issues du mariage de l'informatique du téléphone et de l'audiovisuel, les télécommunications (notamment le réseau) qui permettent de rechercher de stocker de traiter et transmettre des informations après leur combinaison sous forme de donnée de divers types (textes, son, image fixe, image vidéo, ...), et permettant l'interactivité entre des personnes, et entre des personnes et des machines » (BASQUE.J., 2005)

Elle renvoie à « un ensemble de technologies qui permettent de saisir, traiter, stocker et surtout communiquer l'information leur mise en place et leur utilisation au fil du

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

temps sont associées à l'application de processus de changement organisationnel qui sont très difficiles à cerner » (Tran.S., 2010) ainsi par ces définition, nous pouvons dire que

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

Les TIC permettant aussi de répondre au moins en parties à de grande enjeux sociétaux comme notamment l'amélioration de la qualité de vie via l'ace et l'échange d'information, le développement durable (via la limitation des déplacements grâce aux échanges distants), la conservation du patrimoine ou encore la fourniture d'outils permettant d'accélérer le développement de nouveaux modèles d'innovation ouverte (open innovation).

### **2. Historique et évolution des TIC**

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

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

Associant étroitement diffusion et innovation autour de l'ordinateur grâce au développement rapide des TIC, l'informatisation a fait naître le concept de système

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

d'information(SI) défini comme : «un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures...permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) **(REIX.R, 2002,p.75.)**

Il s'agirait donc une évolution car les TIC s'inscrivent dans une trajectoire technologique qui s'est formée au début des années soixante-dix, l'accélération dans la généralisation de l'utilisation des TIC a été l'un des faits les plus marquants, leur évolution est passée par plusieurs étapes à savoir :

- L'automatisation : dans cette phase existe une innovation (ordinateur, robot, machine...) caractérisé par accroissement de capital physique qui a un impact économique gains de productivité. qu'est l'introduction des machines au sein de l'entreprise afin de remplacer l'homme qui assurait des tâches et des procédures complexes, effectuées manuellement. C'est la première innovation technologique, elle a permis aux grandes entreprises d'établir les grands systèmes de base supportant leur activités. Alors les TIC n'avaient alors qu'un rôle de support, rendant automatiques les processus pour augmenter les gains de productivité.
- L'arrivée de l'informatique individuelle dans les entreprises lancé au début des années 1980, l'ordinateur personnel ne sera massivement diffusé en entreprise que dans la décennie suivante, son attractivité se trouve renforcée par des systèmes d'exploitation simple et économique associés à des microprocesseurs puissants et peu coûteux. il sera attribué en priorités aux salariés qualifiés, cadre et ingénieurs .
- les besoins d'échange et de regroupement de l'information ainsi que le travail collaboratif rendent nécessaire le développement d'une informatique en réseau, qui passe, dans ses débuts, par les réseaux locaux internes à l'entreprise. Dans cette phase il y a une intégration et transformation de l'organisation qui représente une nouveauté (ordinateur personnelle) indiquée par généralisation des outils bureautiques digitalisation et transformation des processus d'affaires elle a un

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

impact économique gains de productivités réduction des coûts de transaction internes.

- Les années 1990 marquant l'avènement de l'internet permettant de relier plusieurs ordinateurs et communiquant entre eux grâce au protocole de communication permettant de préparer les données sous forme de paquet en vue de leur expédition dans le réseau. Cette période à une phase de communication a une innovation internet (web1.0) caractérisé par globalisation du réseau informatique standardisation des interfaces utilisées.
- Enfin, le (web 2.0) a fait son apparition dans les années 2000, ce qui a permis la bidirectionnalité et l'individualisation, d'autre part grâce à cette nouvelle innovation technologique, il est possible de rejoindre d'avantage d'acteurs, qu'ils soient fournisseurs ou clients, et de crée des communautés encouragent l'échange entre tous partenaires. Cela aussi accroît la portabilité des plateformes pour permettre de rejoindre les acteurs, en tout temps et n'importe où .cette phase d'interaction et individualisation a une innovation (web 2.0)caractériser une connectivité des personnes et des objets individualisation et portabilité ubiquité a un impact économique gain de productivité réduction des coutée de transaction internes et externes transformation de la chaine de valeur augmentation des bénéfices informationnels.

### **3. La nature des Tics**

Il est fréquent d'associer les TIC a la société d'information ce qui leur donne une dimension sociétale vu leur impacte étendu. Elle constitue un véritable fait social, à la fois économique, culturelle psychologique .en effet avec le développement et la diffusion des TIC, on assistera à des modifications de la société elle-même et de la civilisation car on dit que chaque invention ou développement technologique correspond à une nouvelle ère.

Selon L'OCDE (**COPPENS, 2019, p. 04**), le secteur des Tics est né à la combinaison des trois secteurs :

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

- ✓ Celui de l'informatique qui comprend le matériel, les services et les logiciels.
- ✓ Celui de la télécommunication qui comprend, lui, les services et les équipements.

Celui de l'audiovisuel qui comprend principalement la production et les services de l'audiovisuel ainsi que l'électronique grand public.

### **4. Caractéristique des TIC**

Caractérisés par une grande diversité d'objets numérisés, une grande capacité de diffusion et de transport en réseau

H.SIMON définit les caractéristiques suivantes des TIC (PATEYRON & SALMON , 1996,P29.) :

- Toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique, existera également sous forme lisible par ordinateur
- Les mémoires des systèmes de traitement de l'information seront de taille comparable à celle des plus vastes mémoires dont disposent actuellement les hommes
- Il sera réalisable et économique d'utiliser le langage humain pour interroger la mémoire d'un système de traitement de l'information.
- Tout programme ou toute information qui se seront révélés utiles dans un système traitement de l'information, pour roud être recopiées en un autre point de ce même système ou dans un autre système à un à un coutée très bas.
- Les limites significative de la puissance des systèmes de traitement de l'information face à des problèmes e planification et de prise de décision porteront sur la connaissance des lois qui gouvernement les systèmes a planifiées d'une part, et la perspicacité à analyser les situations, d'autre part.
- Les systèmes de traitement de l'information seront de plus en plus capables d'apprendre. Ils seront aptes à gonfler leurs propres fichiers à mesure que de nouvelles technologies viendront s'ajouter à leur stock.

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

De ce fait, nous pourrions dire que les TIC désignent l'ensemble des produits et des méthodes qui contribuent à la visualisation, au traitement, au stockage et à la transmission de l'information par des moyens électronique comme le Protocol internet et d'autre matériels informatique tes que les logiciels.

Donc elles sont représentées par deux types d'éléments :

- ❖ Eléments matériels comme les différents types d'ordinateurs, station de travail.
- ❖ Et éléments immatériels composés des logiciels programment les instructions de fonctionnement des machines, des logiciels d'application et des bases de données et réseaux de communication entre les systèmes informatiques (transmission possible par câble, fibres optiques, satellites de télécommunication).

REIX.R. à résumé ces caractéristique (**Reix.R., 2002,p.81.**)En quatre points tels que :

- La compression du temps :les technologies de l'information procèdent au traitement des informations à l'aide des opérations pour réaliser des performances en termes de vitesses sans communes mesure avec celle des traitement d'opérations effectuées manuellement la capacité des ordinateur à traiter des millions d'informations par seconde conféré à l'entreprise des avantages très intéressants notamment une très grande diminution du temps de traitement des informations ce qui se traduit par des gains de productivité et la possibilité d'accomplir certaines taches irréalisables manuellement.
- La compression de l'espace géographique : les TIC ont réalisé des progrès importants. Elles ont permis d'éliminer les barrières et les frontières entre les pays ; de ce fait elles permettent aux entreprises délocalisées de rester fortement coordonnées avec les autre activités de la firme grâce à leurs capacités impressionnantes de transmettre instantanément d'importants de données entre deux ou plusieurs points très éloignés du globe.

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

- Réduction des espaces de stockage de l'information : les technologies magnétiques (disque et bandes) et optiques (CD-Rom) permettent le stockage d'un volume important de données dans des conditions d'encombrement très réduit, il s'agit d'un progrès considérable par rapport aux formes de stockage classique (archives, papiers)
- Flexibilités d'usage : les technologies de l'information disposent d'un très large potentiel d'utilisation et permettent la restitution des informations sous différents supports de plus en plus adaptés aux besoins d'utilisation.

### 5. Les types des TIC

#### **Internet :**

**La définition de l'internet** : réseau de télécommunication international reliant des ordinateurs à l'aide du protocole IP. Il sert de support à la transmission de nombreuses données, notamment des pages Web, des courriels et des fichiers informatique, transmission des données.

Elle est née vers les années 60 et a connu un essor fulgurant au cours des dernières décennies. Source d'information appuyant la version alternative, est un réseau de communication nodal à l'échelle mondial. Il est considéré comme le réseau des réseaux parce qu'il est formé de plusieurs réseaux locaux. Il est fondé sur les technologies avancées d'information, de l'informatique est répartie sur des milliers d'ordinateurs, reliés entre eux grâce à un jeu de protocole qui permet de passer de l'un à l'autre de manière permanente, permettant, ainsi une facilité d'accès à l'ensemble des systèmes d'exploitation. Comme il renvoi à « une technologie qui permet d'améliorer la relation existante et d'établir des relations nouvelles tant à l'intérieure d l'organisation (intranet) qua l'extérieur (extranet, internet) **(Reix.R, Systèmes d'information et management des organisations, 2002,P.264.)**Pour comprendre ce que représente l'internet dans le paysage informatique actuel, il convient d'essayer de préciser le sens de ce vocable. Or, l'internet est une notion ambivalente, car ce terme

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

recouvre très souvent plusieurs sens, tout d'abord, l'internet est un réseau, en réalité une fédération de réseaux signifie les ordinateurs reliés dans le monde entier par des câbles en une toile d'araignée complexe. Ensuite l'internet désigne également les individus utilisant ce réseau pour échanger et partager des informations, enfin, l'internet est une communauté d'utilisateurs, est aussi une immense masse mondiale de données distribuées (réparties entre les ordinateurs connectés et parcourant les câbles du réseau) (COURBON & TAJAN , "Groupwar et inetrnet", 1999.p112.)

### Les applications de l'internet :

- Une des premières applications a été Le développement de messagerie électronique entre des correspondants repartis dans le monde entier.
- Une autre application pionnière, découlant de l'origine de l'internet se rapporte à la recherche documentaire sur les sources mondiales (recherche de référence ou de contenus publiés sous forme électronique.
- Ces utilisation d'internet continuent de se développé mais, à l'heur actuel, la croissance explosive d'internet et due, pour l'essentiel au développement de l'internet marchand, c'est-à-dire d'application à caractère commercial souvent regroupé sous le terme de commerce électronique.
- La plus part des entreprise sont confrontées à la concurrence d'entre peurs utilisant certains potentialités d'internet pour développer des métiers anciens de manière différente.

Pour comprendre ce que représente l'internet dans le paysage informatique actuel, il convient d'essayer de préciser le sens de ce vocable, ce terme recouvre plusieurs sens :tout d'abord elle est un réseau autrement dit des ordinateurs reliés dans le monde entier par des câbles en une toile d'araignée complexe (une infrastructure).ce réseau planétaire d'interconnexion repose sur un protocole fédérateur qui en est le ciment : la pile TCP/IP, à savoir principalement les protocoles IP et TCP, ainsi que les différents autre protocoles qui leur sont associés.

Ensuite, l'internet désigne également les individus utilisant ce réseau pour échanger et partager des informations (une communauté d'utilisateurs).Enfin elle est aussi une immense masse mondiale de données distribuées autrement dit réparties entre les

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

ordinateurs connectés et parcourant les câbles de réseau) (**COURBON & TAJAN, 1999.p112.**)

### Le rôle de l'internet :

- Dans Le domaine de la communication : il sert de support à la transmission de nombreuses données notamment des pages Web, des courriels et des fichiers informatiques. Elle aide les usages du Web à communiquer plus facilement entre eux malgré la distance, en effet ce réseau mondial de communication et d'information a transcendé les modes de vie et de pensée des hommes et a rapproché les peuples. Avec son apparition de nombreux domaines dans la vie des êtres humains se sont améliorés de manière exponentielle, par exemple a évolué avec l'avènement des **Smartphones** (téléphone intelligents) et l'essor des réseaux sociaux tels que Facebook, Viber... grâce à ces derniers, plus besoin de perdre contact avec ses proches où qu'il soit sur la planète. Il suffit de juste disposer d'un ordinateur ou d'un appareil mobile et le tour est joué.
- Dans Le domaine de l'information : aujourd'hui, l'information se vit et est retranscrite en direct, même les domaines socio-économiques et politiques ont évolué grâce à l'internet les gouvernements dans le monde entier peuvent désormais se concerter ces besoins et pour discuter de certains problèmes qui minent la planète tels que le changement climatique ou le terrorisme (le monde n'est plus coupé, il est connecté).
- L'internet et le développement technologique : la création d'outils informatiques plus puissants les uns que les autres, aussi on assiste à l'amélioration de la vie avec l'avènement de la domotique, les électroménagers (mixeurs, aspirateurs...), il existe aussi d'autres secteurs comme la vie routière (feux tricolores), la vie économique des peuples (système boursier, banque informatisée...) la conception de machines révolutionnaires dans le domaine de la santé sont là, il s'agit des divers emplois de technicien réseau, développeurs Web, consultant Network... ces travailleurs du net participent activement à révolutionner chaque jour un peu plus le monde moderne.

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

### **Intranet**

#### **La définition de l'intranet :**

L'intranet ou l'entreprise interconnectée : Est un réseau informatique utiliser à l'intérieur d'une entreprise ou de toute tre entité organisationnelle utilisant les techniques de communication (IP). Il est exclusivement réservé aux membre de la communauté de travail connectée au réseau et propose via une interface de navigateur Web une série d'information et de fonctionnalité en accélibre ou restreint. (**DONJEAN & COBUT , 2015.p.165.**)

On peut dire aussi que l'intranet est un réseau de télécommunication et de téléinformatique destiné à l'usage exclusif d'un organisme et utilisant les même protocoles et technique que l'internet.

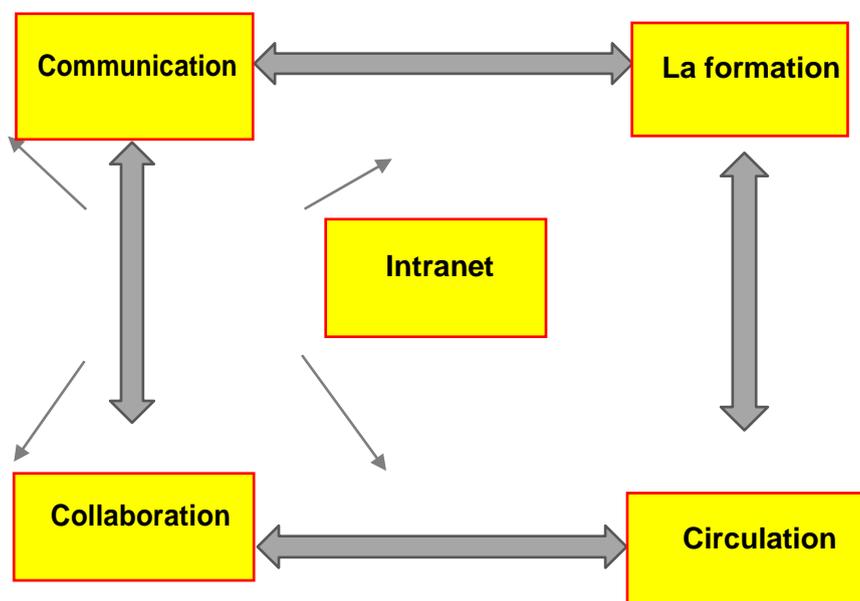
À partir de l'expérience d'internet, les entreprises ont découvert qu'elles pouvaient tirer parti des technologies des réseaux améliorer leur communication interne. On peut désigner ce terme comme des réseaux particuliers utilisant des technologies des recherches comme moteur de recherche, logiciels de navigation, avec cette technologie, des textes, des images, des sons, peuvent être partagés par les membres d'un groupe quel que soit le lieu où ils retrouvent. Plus précisément il s'agit d'un réseau informatique interne qui fournit un accès sécurisé et contrôlable pour les utilisateurs aux informations, base de données et ressources d'une entreprise ou d'une organisation grâce aux technologies ouverts de l'internet », son utilisation d'un intranet est assez aisée et surtout très conviviale. Le temps de formation est réduit, la rapidité ainsi gagnée permettant une plus forte réactivité de l'entreprise. Comme l'intranet s'intègre avec l'existant, il suffit de repenser les outils déjà en exploitation et e les intégrer dans les interfaces de communication. Ceci constitue un avantage certain dans le sens d'une réduction des temps de développement et de formation. Ce qui nous pousse à dire su 'intranet permet à l'entreprise de s'affranchir de temps et de l'espace, grâce à l'information qui se diffuse très rapidement. En fait, c'est dans cette application que se sont intégrées les autres applications des TIC dans l'entreprise en lui offrant un réseau interne, à l'image de l'internet comportant toutes les fonctionnalités des TIC :

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

- ✓ Communication interpersonnelle : par exemple : messagerie et courrier électronique réunion de discussion.
- ✓ Accès à l'information : ex : page html, bases documentaires.
- ✓ Coordination : ex : agenda électronique.
- ✓ Collaboration : ex : visioconférence, édition conjointe de documents.
- ✓ Automatisation des processus administratifs : ex : WORKFLOW comme le montre la figure n°1.2.

**Figure N°1.2 les fonctionnalités de l'intranet : (MATMATI, février 2003.p.48.)**



En fait, c'est dans cette application que se sont intégrés les autres applications des TIC dans l'entreprise en lui offrant un réseau interne, à l'image de l'internet comportant toutes les fonctionnalités des TIC.

L'intranet donc est un concept qui suscite un vif intérêt dans les entreprises. Il s'agit de reproduire à l'échelle de l'entreprise un système de diffusion et de partage de l'information qui fonctionne déjà parfaitement à l'échelle planétaire, elle est donc

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

l'application des technologies internet au domaine intra-entreprises ou organisation qui s'appuie sur la technologie des réseaux locaux.

### Le rôle de l'intranet :

- De permettre le partage de l'information et de faciliter la communication au sein de l'entreprise fondée sur le principe de l'internet.
- Il offre aux utilisateurs la possibilité de produire et de diffuser facilement l'information que ce soit à travers des listes de diffusion, de courrier électronique ou d'un serveur Web.
- Permet une transformation majeure des flux d'information au sein de l'entreprise.
- Le réseau est sécurisé, c'est-à-dire que seuls les membres autorisés peuvent y accéder, à sa rapidité (échange en temps réel) et à sa transversalité. et du coup, l'entreprise y trouve de nombreux privilèges :
  - simplification d'accès à l'information et amélioration de la communication.
  - Emergence d'un standard pour le codage de l'information (HTML).
  - faciliter la gestion des postes du travail des utilisateurs.
  - Réduction des coûts d'exploitation.
  - Accès aux documents tels que les rapports annuels, aux annuaires de recherche, bases de données de l'entreprise.

### L'extranet

**La définition de l'extranet** :réseau de télécommunication et de téléinformatique constituer d'un intranet étendu pour permettre la communication et le partage de ressources avec certains organisme extérieurs, par exemple des clients et des fournisseurs, de manière sécurisée.

Est le résultat de l'ouverture de 'intranet sur le réseau internet. une fois intégré dans le système de l'entreprise, il présente de nombreuses perspective. L'entreprise peut offrir des services à ces clients, ses fournisseurs et partenaires...en effet cette liaison extranet permet des choses inimaginable : il y a peu de temps encore, une collaboration efficace

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

et articulée au sein de l'entreprise et autre des sociétés séparées par des milliers de kilomètres ou plusieurs fuseaux horaires. Pour la première fois, une entreprise internationale est capable d'agir comme une équipe mondiale unie avec ses collaborateurs, en partageant la même base de données.

Cependant, l'extranet représente un risque pour l'entreprise, et pour ceci, elle ne doit en aucun cas négliger la sécurité de ses informations. Elle doit mettre en place un système de protection afin d'assurer l'anonymat de ses informations.

« Ce terme désigne un réseau Intranet dans l'accès autorisé à un public extérieur restreint (client, fournisseurs, partenaire,...etc.), constituant un réseau fermé »  
**(Reix.R, système d'information et management des Organisations, 2002.p.226.)**

### **Le rôle de l'extranet :**

- Elargit l'accès au réseau intranet à un public extérieur à l'entreprise, public restreint et sélectionné (clients, fournisseurs).
- Les fonctions d'accès au public extérieur sont réduites en fonction de type de données et d'utilisateurs.
- Elle permet de s'approprier les outils d'internet tout en développant une infrastructure propre à l'entreprise et en contrôlant les problèmes de sécurité.

Mais l'intranet reste tourné vers l'entreprise et ne permet de s'ouvrir vers ses partenaires extérieures. Ainsi, l'extranet offre la possibilité d'ouvrir l'intranet à l'extérieur à destination de tiers à l'entreprise telle que des clients ou des fournisseurs.

### **1. Rôles avantages et inconvénients des TIC dans l'entreprise**

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

**Rôle des TIC dans l'entreprise :** certains travaux d'auteurs mettent l'accent sur l'idée que les TIC s'adaptent à de nombreuses formes organisationnelles.  
Leur

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

introduction dans les organisations s'accompagne de changements organisationnels qui suivent de logique .**premièrement** les TIC permettent de contourner certaines contraintes organisationnelles et permettent donc aux organisations d'améliorer leur adaptation aux contraintes de leur environnement. **Deuxièmement**, les changements empruntent des trajectoires spécifiques découlant des particularités des processus d'appropriation, d'apprentissage et d'innovation

Elles ont pour référent l'existence d'un minimum de coopération dans l'activité professionnelle et met en évidence qu'il existe des règles et des structures qui visent à stabiliser le construit social et stratégique, qui met en jeu l'acteur et sa rationalité. Elles permettent à l'entreprise de développer la capacité de production, d'accès à l'information, d'adaptation et de mise en œuvre de l'information. L'accès à l'information et son développement efficace et sont essentiels pour la performance et le succès de l'entreprise.

### **Les avantages des TIC dans l'entreprise :**

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

#### **a. Sur le plan du système d'information :**

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

#### **b. Sur le plan organisationnel :**

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

#### **c. Sur le plan commercial :**

- Baisse des couts et d'approvisionnement.

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

- Développement des innovations en matière de service et réponse aux besoins des consolateurs.

### **d. Sur le plan professionnel :**

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

### **Les inconvénients :**

- Problème de stress lié à l'utilisation des TIC provenant souvent d'un manque de cohérence dans la conception de ces systèmes complexes.
- Coût et frais de matériel, du logiciel, l'entretien et de la maintenance et de renouvellement.
- Coût de la formation professionnel de personnel, de sa résistance aux changements.
- Des problèmes se posent aussi en termes de sécurité et d'éthiques aggravées par l'internalisation des réglementations : chantage, escroqueries...).

## **Section 02 : Les TIC et le changement organisationnel**

### **1. La définition de changement organisationnel**

Le changement organisationnel « est comme une évolution, incertaine quant à son aboutissement, concernant un ou plusieurs aspects de l'organisation, souhaitée, formulée, et pilotée par la direction à la suite d'une analyse de la situation interne et externe, et qui se réalise par de nouvelles manières de faire et de nouvelles manières de coopérer, aboutissant ainsi à une modification du système de relation entre les acteurs ». (SARTOR, 2006.p.16)

### **2. L'évolution de changement organisationnel**

(DEMERS.Ch., 1999.pp..131-139.). Enumère trois grandes période de recherche sur le changement organisationnel (et stratégique). D'abord, celle qui suit la guerre

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 80. Pour chacune, Demers décrit brièvement le contexte socioéconomique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théorique et souligne sa contribution à la recherche. (ZID, **comprendre le changement organisationnelle à travers les émotions, 2006**)

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

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

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

C'est l'ère de l'économie et de la loi de marché, ce qui donne lieu aux premières privatisations de sociétés d'état et aux premières restructurations des appareils gouvernementaux dans une logique de réduction des couts et d'augmentation de la compétitivité. Cette période amène à la création de nouvelles théories telles que l'écologie des populations, l'approche config rationnelle, les théories culturelle et cognitive ainsi que l'équilibre ponctué. Ces nouveaux courants de pensée permettent l'émergence d'une conception dramatique et plutôt négative du changement, qui s'associe dès lors à la crise ou à la mort organisationnel. Le processus de changement

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

devient radical et discontinu. La vision dominante de cette époque est rationaliste et volontariste. Les dirigeants s'érigent en tant que visionnaires, capables de concevoir une nouvelle architecture organisationnelle et de la réaliser grâce à une vision plus étendue des outils de changement disponibles. La restructuration et la réorientation se font de manière stratégique.

- **Troisième période : années 80 – « apprentissage et évolution »**

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

### **3. Typologie du changement organisationnel**

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

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

### **Le changement provoqué (changement choisir, souhaité, volontaire)**

Est celui qui est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'action de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci.

### **Le changement subi ou imposé**

Est celui qui est engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci. Généralement, le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficient. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Pour réussir ce mode de changement, il faut prendre l'objectivité de l'état d'urgence en termes de constats mais aussi de conséquence. Aussi, le projet de changement doit être porté par des personnes à haute légitimité (Aautissier.D., Bensebaa.F., & Moulot.J-M, 2012.P.158.). Son caractère imposé nécessite que ceux qui l'imposent jouissent d'une reconnaissance et d'une légitimité. Généralement, ce type de changement ne se heurte pas à des formes de blocages très contraignantes. Pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins. Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps le plus court possible. C'est alors la survie de l'entreprise qui en dépend. Quant au changement imposé, nous pouvons dire qu'il peut tout autant exister dans des entreprises fortement hiérarchisées que dans des organisations plus ouvertes au dialogue. Pour le mener à bonne fin, l'adhésion des personnes concernées est toujours requise et cela, dès le commencement du projet.

### **Le changement radical**

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

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

nécessaire afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et réduire les coûts liés au passage d'une configuration à une autre. Ce type de changement est généralement initié par des dirigeants dans les situations de crise.

### **Le changement planifié et changement spontané**

Le changement planifié est celui qui vise à des objectifs précis pour ce qui est 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, ces éléments sont absents la plupart du temps (**Autissier.D, 2012.p.120**). Un projet planifié met tout en œuvre pour la réalisation d'une finalité qui ne peut être appréhendée par une seule action, mais par un ensemble d'actions pouvant constituer tant de projet, très ciblés et limités dans le temps, c'est en quelque sorte, le principe des « petits pas cibles » : considérer comme une action réaliser avec des résultats stabiliser par des pratiques innovante, qui sont à leur tour pérennisée et ainsi de suite dans une logique d'amélioration continue.

### **L'apprentissage et l'évolution**

Demers met l'accent sur le fait que le changement que nous vivons est celui de l'apprentissage et de l'évolution. Elle considère que le changement n'est plus un événement rare et bouleversant mais une réalité quotidienne. Il n'est plus l'affaire du dirigeant du sommet, mais au contraire, l'affaire de tous les membres de l'organisation. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation et des intéressés qui ne sont plus considérés comme utilisant surtout leur marge de manœuvre pour résister au changement décrété par la direction. Ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utiles pour l'organisation. En même temps, les dirigeants deviennent des agents de changement parmi d'autres. Ils ont certes plus de pouvoir que les autres, cependant leur pouvoir leur sert davantage à faciliter le changement plutôt qu'à le contrôler. (**ZID, 2006.p.23.**)

### **4. Les déterminants et les raisons du changement organisationnel**

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

#### **Le changement organisationnel et la spécificité sectorielle**

Plusieurs secteurs sont concernés par le changement organisationnel. Les entreprises manufacturières ont introduit des nouvelles pratiques et approches de production grâce au développement des ordinateurs, des machines contrôlés numériquement et des robots surtout dans les industries mécaniques, métallurgiques et de l'équipement électrique et électronique. Quelques industries axées sur la fabrication de produits légers, telles que l'industrie alimentaire, des textiles et des produits de papier, semblent avoir été moins affectées par les changements organisationnel. Les secteurs tels que les textiles et l'habillement se sont concentrés sur l'amélioration de la distribution et les systèmes : « juste à temps ». (Considérer comme une technique développée par les japonais, elle consiste à lancer la production juste au moment de la réception de la demande pour éviter des coûts de stock).

#### **Le changement organisationnel et la taille de l'entreprise**

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

Dans les pays nordiques, la part des petites entreprises (employant moins de 50 salariés) ayant adopté une organisation souple était 50% moins élevée que celle des grandes entreprises. Les grandes entreprises canadiennes ont plus entrepris des programmes de formation et de développement des compétences, afin de développer la

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

participation dans la prise de décision, que les PME. Le taux de formation du personnel s'est également avéré être lié à la taille de l'entreprise, avec presque 50% du personnel recevant la formation dans les grandes entreprises contre environ 26 % dans les petites entreprises. Les plus grandes entreprises canadiennes ont également enregistré des investissements plus élevés dans la gestion des ressources humaines, la réduction des coûts et les stratégies d'amélioration de la qualité (OCDE, 2002). En France, les grandes entreprises ont été plus actives dans les programmes de GQT (Gestion de la Qualité totale), de certification et d'accréditation des normes ISO (International Standard Organisation). Par contre les profits tirés de ces différents changements organisationnels seront plus élevés dans les PME que dans les grandes entreprises.

Un certain nombre de facteurs influencent les décisions des petites entreprises pour investir dans le changement organisationnel. La rentabilité et les pressions concurrentielles jouent un rôle important. En France, les actionnaires ont joué un grand rôle dans les décisions de réorganisation des grandes entreprises alors que l'environnement et l'influence des fournisseurs et des sous-traitants sont les facteurs importants du changement dans les PME. (KOSSAÏM, 2012.p.110.)

### **5. Le rôle des pouvoirs publics dans le changement organisationnel**

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

Les pouvoirs publics peuvent également prendre des mesures pour informer les entreprises et favoriser la formation de l'encadrement pour la mise en œuvre du changement organisationnel. Des règles appropriées, concernant la souplesse des

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

tachés de travail, les horaires de travail, la restructuration, etc., sont nécessaires afin de sauvegarder les intérêts des entreprises et des employés. Les mesures de soulagement des restrictions à la mobilité de la main-d'œuvre, géographiquement et professionnellement, peuvent permettre de réparer des déséquilibres de qualification et réduire les coûts liés au changement structurel. Les syndicats peuvent avoir une influence importante sur les modifications organisationnelles au sein des entreprises. Ils ont le pouvoir de convaincre les employés à participer à la mise en place des nouvelles approches (OCDE 2001).

### **6. L'impact des TIC sur changement organisationnel**

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

#### **Les effets multiplicateurs**

Les outputs du secteur des TIC sont acquis par les entreprises comme des biens d'investissements et/ou comme des biens de consommation intermédiaire mais également comme des biens de consommation finale par les ménages la forte croissance des équipements de la part des entreprises et consommateurs en biens dérivés des TIC se sont traduits par une augmentation de la croissance économique globale. (BEN YUCEF.A, 2004,p.10.)

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

### **L'effet déflateur**

Le second effet concerne l'impact de la baisse des prix propre aux TIC en général, et des prix dans ordinateurs en particulier sur le reste de l'économie. En effet, la plus important, elle a conduit les entreprises à accroître considérablement leur investissement dans ce domaine .ces baisses de prix de composants se répercutent sur l'accroissement des capacités de production. La baisse continue des prix dans le secteur des TIC est allée de pair avec l'accroissement considérable de l'investissement des entreprises en TIC. (BEN YUCEF A. , 2004.p.11.)

### **L'effet de substitution du capital au travail**

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

### **L'effet qualité**

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

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

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

### **Productivité globale des facteurs**

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

### **L'effet synthétique des externalités technologiques**

Les effets de « Spill vers » désignent l'ensemble des effets d'entraînement induit par les innovations TIC sur l'économie. La complexité des interactions entre les secteurs des TIC et les secteurs économiques (santé, aéronautique, banque, habitat, environnement...etc.) ont pour effets de nombreuses innovations incrémentales et radicales. L'amélioration des performances liée aux TIC globalement a permis, la révolution biotechnologique, le couplage entre comptabilité générale et comptabilité analytique, le traitement en temps réel des carnets de commande et plus généralement les mutations des systèmes d'information. (BEN YUCEF A. , 2004.P.13-14.).

## **2. Le projet TIC dans l'entreprise**

Avant de se lancer dans la mise en place d'une infrastructure des TIC qui découle d'une décision stratégique, et par définition ceci impliquera la globalité de l'entreprise, cette dernière doit prendre des mesures au préalable afin de réussir l'introduction des TIC.

### **Le champ d'application d'un projet TIC**

La maîtrise et l'amélioration des performances des projets TIC sont un facteur clé de compétitivité. Les entreprises doivent s'adapter continuellement, réagir et anticiper.

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

Deux types d'organisations peuvent être cités : la première est organisée par fonction et elle s'avère trop lourde, lente et cloisonnée pour répondre aux exigences de réactivité et de l'innovation quant à la seconde, elle fonctionne en mode projet et concerne tous les niveaux de l'organisation. Toutefois, ce mode de fonctionnement est confronté à des défis :

- Au niveau de la méthodologie : cela veut dire qu'il faut choisir les bons outils et savoir la approprier ;
- Au niveau de ressources humaines, il Ya bouleversement des règles existantes, c'est-à-dire que les responsables hiérarchiques ne retrouvent plus leurs marques et sont donc demandeurs d'une clarification des rôles.
- Au niveau culturel, les projets TIC donnent naissances à une culture collective de l'entreprise.

### **Les caractéristiques d'un projet TIC**

Si on devait se placer dans le contexte d'entreprise de tailles diverses, on constate que la mise en place de projet TIC doit donner lieu à des retours d'expériences quant à la maitre des projets TIC.

- De leurs effets sur les orientations stratégiques de l'entreprise ;
- De leurs effets sur la hiérarchie des pouvoirs issue de la possession de l'information ;
- De leurs effets sur l'organisation dans le travail et qui impliquent une redéfinition des activités.
- Des projets innovants s'appuyant sur la technologie.
- De la nécessité de s'intégrer dans un univers où la communication est très importante ce qui oblige l'entreprise à prendre en compte cette contrainte.

A ce propos, il devient importante les dirigeants d'entreprise de prendre conscience des difficultés liées à la mise en place de projet TIC. Le risque est d'autant plus grand quand on s'aventure à essayer d'une manière totalement désordonnée sans qu'il y soit réellement une étude qui prend en charge tous les aspects.

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

De plus, on constate que tout projet informatique comporte des risques même lorsqu'il est mené par des personnes expérimentées et on peut citer deux risques majeurs qui peuvent surgir :

- La solution choisie n'est pas livrée du tout ou à temps ;
- La solution livrée ne correspond pas aux attentes ;
- La résistance au changement ;

### **3. Les TIC et la structure**

Intranet est synonyme de rapidité, d'interactivité, de transparence, ce qui implique des réponses organisationnelles nouvelles. Aussi, les entreprises qui intégreront les TIC dans leurs stratégies vont devoir reconfigurer leurs structures car « tout changement stratégique exerce une profonde influence sur la structure des organisations ». **(Chandler, 1997)**. (À expliquer les relations qui existent dans les organisations entre stratégie et structure, il a démontré que les deux principes forment un tout indissociable. Pour lui, il est évident que la structure suit la stratégie).

#### **L'explication de l'influence des TIC sur la structure**

Les TIC ont une influence sur les niveaux hiérarchiques des entreprises qui ont opté pour l'introduction des TIC dans leur mode de gestion.

En fait, quel que soient les formes structurelles adoptées (fonctionnelles, décisionnelles, par projet...), on observe toujours un phénomène de hiérarchisation dans les organisations. Cette hiérarchie traduit des relations de pouvoir (du supérieur sur le subordonné) et correspond à une division de travail de conduits de l'entreprise. « L'effet direct des TIC sur la morphologie de l'organisation s'explique par le besoin de communication entre niveaux hiérarchiques qui est un déterminant de contrôle possible ; si l'on retient une étendue de contrôle étroite, donc un nombre élevé de niveaux hiérarchiques, c'est en raison de la capacité limitée de communication et de décision du centre de commandement. L'accroissement de la capacité de communication et

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

de décision rend possible une extension de l'étendu de contrôle ». (**REIX, 1990.p.102.**)

Mais à cet effet direct s'ajoute un effet indirect important tenant aux facilités accrues de communication verticale (en particulier par la messagerie électronique). Grâce à l'outil, il est possible de communiquer directement entre individus sans passer par les boucles intermédiaires de la hiérarchie. Des conséquences importantes ont été observées :

- La communication directe, court-circuitant le cadre intermédiaire, réduit son rôle de collecteur et de transmetteur dans l'organisation ;
- Les possibilités de communication directe gomme particulièrement les différences de statuts perçues et minent les relations d'autorité.

Dans ces conditions, si l'image et le rôle de certains cadres se dégradent, l'organisation peut être amenée à « aplatir » sa structure pour s'adapter à ce nouveau contexte. Par conséquent, il est possible d'expliquer une certaine tendance à la réduction des niveaux hiérarchiques dans l'organisation, avec, comme corollaire, une diminution des cadres intermédiaires.

### **La décentralisation opposée à la centralisation**

Le problème de la centralisation et de la décentralisation de la prise de décision est une préoccupation primordiale dans la conception des systèmes de gestion.

Il existe des arguments en faveur de la centralisation, qui tiennent aux coûts de transmission et de traitement de l'information. Il en existe également en faveur de la décentralisation, qui tient aux limites des capacités cognitives de l'homme, à l'utilité d'un rapprochement des décisions du lieu des opérations, et au caractère motivant d'une certaine autonomie décisionnelle.

Les TIC rendent possible une décentralisation en permettant davantage de participation des acteurs dans la prise de décision, plus de flexibilité dans l'organisation et plus de mobilisation dans l'animation. Tous les managers ont un accès plus commode à l'apprentissage et en développant l'accessibilité des données indépendamment. Des

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

localisations géographiques. Le développement des réseaux permet aussi une formalisation des procédures et leur diffusion vers l'ensemble des membres ou partenaires externes de l'entreprise. Dans le cas de le-procurement qui désigne la gestion électronique des approvisionnements dans les entreprises ou les organisations, dans ce cadre les commandes sont passées électroniquement sur des catalogues privé préalablement négociés (une catégorie de commerce électronique) par exemple, les TIC permettent de centraliser des décisions de choix de fournisseurs ou de références, et de décentraliser des commandes effectives dans chaque service.

Avec l'évolution permanente des TIC, il faut s'attendre à une décentralisation plus effective des décisions concernant le fonctionnement routinier des entreprises et une refonte des responsabilités de gestion de niveau intermédiaire.

### **L'organisation transversale**

Le développement d'une stratégie avec une utilisation des TIC implique des modifications profondes à l'organisation. Le modèle d'organisation verticale doit être totalement revisité au profit d'une organisation transversale reposant sur les processus. Il ne s'agit pas seulement de mettre les produits ou services en ligne, mais de mettre toute l'organisation en ligne.

Cette nouvelle organisation repose avant tout sur la mise en place d'intra-extranet car le système d'information constitue l'essentiel de l'organisation. La transversalité n'est pas seulement interne à l'organisation, mais elle convertit désormais les fournisseurs et distributeurs. Avec ce type d'organisation, les liens entre fournisseurs, clients et partenaires ont tendances à se renforcer.

Le rôle des mécanismes de coordinateur internes est renouvelé et la place des moyens de communication électronique, de travail coopératif à distance, de gestion par projet devient primordiale. D'ailleurs les chercheurs en gestion se demandent si l'axe dominant des entreprises qui était hiérarchique, par métier n'est pas en phase de devenir secondaire au profit d'un axe transversal orienté client qui constitue le nouveau socle de l'organisation.

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

### L'entreprise réseau

La baisse majeure entraînée dans les coûts de transactions par le recours massif aux TIC a provoqué un large engouement pour l'externalisation des activités, avec comme conséquence directe l'émergence d'un nouveau mode de gestion : l'organisation de réseau.

Pour FREDERIC FRERY, (**BENDIABDALLAH.A & BANABOU, p.03.**),

l'entreprise réseau est le résultat, d'une part, de la réduction de l'espace-mode (ou village planétaire) conséquence de l'introduction des TIC, d'autre part, d'une tendance à l'externalisation des activités en dehors des frontières habituelles des entreprises. Dans cette nouvelle forme organisationnelle, le rôle des TIC est déterminant car de ces dernières que dépend la cohérence d'un réseau et la bonne coordination entre ses différents pôles.

Le lieu d'indépendance d'une révision des pratiques managériales. Plusieurs conditions doivent être réunies pour consacrer la réussite d'une structure réseau :

- D'abord, une circulation simplifiée et sans contraintes de l'information (fluidité et transparence) ;
- Ensuite, une véritable décentralisation du pouvoir de décision (autonomie et responsabilité) ;
- Enfin, une culture de partage et de confiance, caractérisée par l'acceptation des différences.

### L'entreprise numérique

Salon Isaac Henri, « l'entreprise numérique utilise l'ensemble des outils électroniques » (**ISSAAC.H, 2003**). Cette dernière combine, selon lui, la présence de plusieurs composantes du système d'information, des outils de communication électronique en interne (courriers électroniques, visioconférence, agenda partagé), des outils de pilotage s'appuyant sur la consolidation des données opérationnelles (vente, production, achat, qualité...), des outils permettant le commerce électronique et les relations avec les clients ou les fournisseurs afin d'automatiser les échanges entre eux.

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

En effet, les outils électroniques jouent un rôle de catalyseur dans la coordination et la circulation de l'information à tous les niveaux hiérarchiques et dans toutes les directions, y compris avec les partenaires externes. Cette coordination, est accentuée par le Groupage qui permet le partage d'information et la circulation automatisée des documents.

L'accès à l'information et à la connaissance est virtualités par le système de navigation hypertexte HTML. Le Système d'Information de l'entreprise s'ouvre de fait sur le réseau mondial rendant possible le commerce électronique, l'amélioration des échanges d'informations avec les fournisseurs par le biais d'un extranet. Ainsi, les frontières entre les organisations traditionnelles tombent pour favoriser la constitution de méta-entreprise ou méta-réseau.

### **L'entreprise virtuelle**

Les TIC sont de plus en plus utilisés pour intégrer des entités distantes et gérer des opérations réparties sur plusieurs sites. C'est cette catégorie d'organisation nouvelle qui pourrait être qualifiée d'emblée de virtuelle. Cette dernière appelée également l'entreprise qui ne dort jamais, constitue l'une des principales nouvelles formes d'organisation engendrées par le développement des TIC qui constituent leur base de fonctionnement. Elle illustre concrètement les différents aspects de la nouvelle relation mutualiste entre les organisations et les TIC.

Cependant ce n'est pas si simple, car dans la littérature les nombreux auteurs qui se sont intéressés au concept de l'entreprise.

Selon NATHALIE FABB-COSTES « toute entreprise qui construit son offre, en s'appuyant délibérément et durablement sur d'autres entreprises dont elle mobilise des ressources et compétences, peut être qualifiée de « virtuelle » **(FABB-COSTES, 2005.p.151)**

En effet, par l'utilisation intégrée d'ordinateurs et de technologies de communication, les entreprises seront de moins en moins définies par murs concrets ou par espace

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

physiques mais par des réseaux de collaboration relie des centaines, de milliers et même dizaines de milliers des personnes ensemble.

### **4. Les nouvelles formes d'organisation de travail**

Avec l'introduction des TIC dans les organisations, les méthodes de travail connaissent des modifications profondes, et les outils utilisés jusqu'au début des années 80 sont complètement obsolètes aujourd'hui. Avec leur disparition, c'est une complète refonte des méthodes de travail qui s'est organisée, les nouveaux outils en s'ajoutant que rarement à ceux existant mais les remplaçant du temps.

#### **Le télétravail**

Le travail à distance ou télétravail peut être vu comme un moyen d'aménager son temps de travail. Il se caractérise principalement par le recours aux télécommunications, et l'exécution d'un travail en un lieu de travail traditionnel.

Le CARTAL définit le télétravail « comme une modalité d'exécution du travail exercé à distance, à temps plein ou à temps partiel, en utilisant les modes de communication électroniques, informatiques et télématiques. (SAADOUN, 1998, p. 105).

C'est la nouvelle forme de travail où les technologies de l'information et de communication ont, certainement, le plus de résultats visibles car « un télétravailleur est d'abord celui ou celle qui, s'il était coupé des télécommunications, serait incapable d'exercer son activité professionnelle » (Denis, 2002, p.25.). Cela se traduit par la délocalisation physique du travailleur par rapport à son lieu habituel de travail au sein de l'entreprise vers, soit son domicile, soit un centre spécialisé de télétravail ou des bureaux partagés communiqués. En effet, il existe plusieurs façons de télétravail :

- Sédentaire ; le télétravail sédentaire se réalisera de façon permanente depuis le domicile privé du télétravailleur, depuis un bureau satellite de l'employeur, ou depuis une télé centre. Ceci pour le lieu en dehors des locaux de l'entreprise.

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

- Alterné ou pendulaire : le télétravail alterné ou télépendulaire, consiste à opter pour une organisation qui repose sur le fait que la personne télétravail quelques jours en dehors des locaux de l'entreprise et le reste du temps dans les locaux de l'entreprise.
- Nomade : le télétravail nomade est généralement celui des commerciaux qui n'ont plus systématiquement à revenir au bureau dans l'entreprise pour y effectuer leurs tâches administratives et comptables.

Le télétravail préfigure une modification profonde de l'organisation du travail dans l'entreprise et des modes de changement des ressources humaines : le travail s'effectue à distant en dehors de tout contrôle direct ou indirect. Il s'accompagne d'après les études réalisées sur les premières expériences de télétravail par des gains importants pour l'entreprise :

- Gain de production lié à une grande responsabilisation des salariés sur leurs travaux (qualités et délais) se concrète par un accroissement de la productivité individuelle ; aux yeux des superviseurs l'avantage le plus évident c'est que la performance et la productivité des télétravailleurs sont définitivement meilleures qu'au bureau ;
- Une baisse de coûts de structures-immobilier et énergie notamment-quand des actions de télétravail sont lancées par une entreprise en direction d'une ou plusieurs catégories professionnelles.

Parmi les expériences importantes de télétravail, nous citons celle que l'entreprise Hewlett Packard (France) a mise en œuvre en 1998 en généralisant la pratique du télétravail à tous ses commerciaux de l'après-vente. (MATMATI M. , 2003, p. 50).

En plus des gains importants qu'il induit, le télétravail est porteur de solutions en terme de flexibilité tant pour l'entreprise que pour l'employé et constitue une opportunité d'amélioration de la qualité de vie du salarié qui ne serait plus contraint à de fatigant trajets quotidiens sources de stress et qui a, en plus, la possibilité d'organiser librement son temps de travail.

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

Ces nombreux avantages de télétravail-accroissement de la productivité individus, baisse des couts de structures, possibilité de flexibilité, amélioration des conditions de travail-sont néanmoins accompagnés de l'apparition de quelques domaines d'inquiétudes ainsi bien du côté des individus que de celui de l'entreprise toute entière.

Pour les individus on peut citer :

- Perte de statut, de la protection, des avantages et du salaire d'employé ;
- Isolement social et professionnel ;
- Augmentation de stress ;
- Augmentation des couts induit au domicile ;
- Représentation des employés/adhésion à un syndicat.

Et pour l'entreprise :

- Eloignement du mangement, contrôle et de la communication ;
- Sécurité et confidentialité des informations et des systèmes informatiques ;
- Couts et temps nécessaires à l'étude et la mise en place de télétravail ;
- Identité et loyauté vis-à-vis des équipes et de l'entreprise.
- Pour cela le travail à destinée nécessite des innovations que les entreprises craignent encore. certain d'autre elles n'ont pas encore assimilé pleinement l'art de l'organisation. la gestion des ressources humaines doit être adaptée pour suivre l'animation des hommes à distance. Il ne serait pas lointain également qu'une résistance au changement apparaisse. Une raison de plus de faire preuve d'innovation en matière de gestion.

### **Les équipes virtuelles**

Une autre forme d'organisation de travail qui a fait son apparition dans les entreprises. Les équipes virtuelles sont ces collectifs de travail composés d'individus aux expertise variées, associés autour d'un objectif commun à atteindre, et qui travaillent à distances, c'est-à-dire non seulement à des moments différents mais aussi à des moments différents mais aussi à des moments lorsqu'ils sont situés dans plusieurs fuseaux horaires, enfin parfois en appartenant à des organisations différents.

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

Il s'agit, en fait, d'une forme d'organisation qui associe projets d'une entreprise (le plus souvent des grands entreprises) travaillant à distance à l'usage intensif des applications des TIC, notamment l'internet, le groupage, le WORKFLOW et l'intranet de l'entreprise. Cette forme est la combinaison des avantages de travail en équipes et du télétravail ce qui permet de s'affranchir des frontières spatiales, temporelles et organisationnelles, cette forme d'organisation vise à génère les difficultés qui ne sont pas encore toutes bien identifiées avec leur conséquences organisationnelle et individuelle. Ces difficultés se situent en trois niveaux. **(LANGEVIN & PICQ, 2001.p.06.) :**

- L'organisation prise dans son ensemble.
- L'équipe en tant qu'acteur individualisé.
- L'individu membre d'une équipe.

### **Les centres d'appels :**

Les centres d'appels (call center) se sont des structures qui se sont développés ces dernières années par les grandes entreprises (les compagnies d'aviation, les banques, les transporteurs internationaux type UPS...). Pour Bernard Marck (2002), « un centre d'appels est une structure spécialement conçue et organisée pour répondre avec professionnalisme aux question provenant d'une population déterminée » **(MATMATI M. , les nouvelles formes d'organisation induit par les TIC, 2003, p. 51).**

Le téléphone est le moyen le plus utilisé dans ces centres mais le recours à d'autres moyens est possible tel le mail, le fax et même l'écrit.

Ces centres d'appels sont des structures spécialisées qui se sont développés dans le cadre de la gestion de la relation client (CRM), dans l'Assistance technique à l'après-vente. Ils existent également en interne dans les grandes entreprises dans le domaine de la gestion des RH mais pour apportent une Assistance de haut niveau à des équipes techniques à des équipes techniques en énervation chez le client.

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

### Les centres de services

Le concept des centres de services partagés a spécialisés dans le traitement des informations et des procédures administratives pour plusieurs d'information, d'assistances techniques et participantes à la résolution de situation.

Donc, un centre de services partagés est un service commun à un certain nombre d'entités d'un même groupe qui assure, pour le compte entités un ensemble de tâches.

En plus, les centres de services partagés constituent dans un centres d'appels, ou on est le plus souvent dans une relation de type « B to C » dans les centres de services pour les structures internes mais également, pour les autres entreprises quand les capacités sont disponibles.

Les entreprises cherchent en permanence à exploiter de nouvelles sources d'efficacité et de valeur ajoutée : pour les fonctions de support, les centres de services partagés constituent aujourd'hui le meilleur moyen de réconcilier les objectifs à priori contradictoires que sont la réduction des coûts et l'accroissement du niveau de service. Cette nouvelle forme permettra de réaliser des économies en coûts et l'accroissement du niveau de service. Cette nouvelle forme permettra de réaliser des économies en coûte d'investissement en terrain, hangar, matériels de manutention et de transport elle permettra également un partage de ressources rare telles que certaines compétence humaines et une mise en place meilleur suivi et un meilleur contrôle de leur activité.

### Conclusion

Les technologies de l'information et de la communication ne sont pas seulement un outil ou service du changement dans les organisations, elles accompagnent et interagissent avec les transformations organisationnelles.

Les TIC ont un effet sur la performance de l'entreprise à travers des processus du changement organisationnel ; pareillement sont considéré comme un moteur du changement puisque leur développement pousse les entreprises à évoluer (l'émergence de nouvelle structure organisationnelle) Sachant que l'investissement sur des systèmes

## Chapitre 02 : La technologie de l'information et de la communication

---

d'informations et de communications les plus sophistiqué est le sucra de la réussite des entreprises.

En fin on peut admettre que ces TIC possèdent donc une dimension organisationnelle et stratégique très importante ; elles tendent à transformer l'entreprise traditionnelle en une entreprise numérique où les informations sont véhiculées grâce à des systèmes d'information numériques, de ce fait on découle que ces technologies devenues un nouveau facteur de plus en plus important dans l'évolution de l'entreprise.

***Le troisième chapitre***

***La culture***

***organisationnelle***

## **Introduction**

Aujourd'hui, l'un des critères les plus importants dans le développement de l'organisation, et la motivation de ses membres de tous les niveaux hiérarchiques, c'est bien : « la culture organisationnelle ». Elle représente aussi un aspect décisif pour les employés qui ont été déjà dans l'organisation, pour qu'ils développent un fort sentiment d'appartenance, d'appliquer les valeurs, et d'acquérir les rapports de fidélité pour cette organisation.

En effet, Ce chapitre a pour but d'élucider l'état des connaissances relatives à l'étude des événements et des phénomènes culturels au sein et tout autour des organisations. Le concept de culture organisationnelle a été examiné dans le cadre épistémologique et méthodologique très variés à savoir : son genèse historique, ses composantes, ses sources. Il tente d'éclairer l'influence des valeurs et croyances ambiantes dans une organisation sur les attitudes et comportements individuels, et sur la performance organisationnelle.

## **Section 01 : la culture organisationnelle au sein des entreprises**

### **1. Quelques définitions**

Depuis les années 1950, la culture organisationnelle a fait l'objet de plusieurs écrits, le résultat de ces recherches a marqué une divergence dans la définition de la culture organisationnelle pour lui adopter un caractère complexe, paradoxale et associée au concept de partage. Parmi les auteurs qui ont abordé ce concept, nous citons :

- **DEAL ET KENNEDY**, voient que la culture organisationnelle est un concept constitué de valeurs partagées. (**HOMRI, p. 4**)
- Et selon **OUCHI William** la culture organisationnelle est Un ensemble de symboles, de cérémonies et de mythes qui permettent de transmettre aux employés les valeurs intrinsèques de l'organisation. (**HOMRI, pp.4**).
- Pour **SATHE** et **WALLACH**, ce concept à une compréhension partagée respectant les croyances et les valeurs. (**HOMRI, pp. 3-4**).

- **BATE**, selon lui, « la culture organisationnelle est une série de croyances et d'hypothèses relativement répandues dans une organisation et considérées comme en faisant partie par ses membres ». (**Ben-Chouikha, 2016, p. 50**).
- **Schein** propose la définition suivante : « la culture organisationnelle est un ensemble de présuppositions inventé, découvert ou développé par un groupe donné lorsqu'il apprend à régler le problème de l'adaptation à son environnement externe et de l'intégration interne ; cet ensemble est assez efficace pour être considéré comme valide et susceptible d'être enseigné aux nouveaux membres comme la façon correcte de percevoir, de penser et de sentir de ces problèmes ». (**BERTRAND, 1991, p. 53**).
- **Thévenet** « la culture organisationnelle inclut tout ce qui unifie l'organisation dans ses pratiques en la distinguant des autres ». (**Ben-Chouikha, 2016, p. 50**).
- **Bourdon** « la culture organisationnelle produit un système de règles et de normes qui guide les comportements individuels ». (**Ben-Chouikha, 2016, p. 50**).

D'après ces définitions on a pu ressortir des éléments communs entre elles par exemple les notions de croyances, de valeurs, de partage qui constituent des éléments déterminants de la notion de culture organisationnelle.

## **2. Genèse historique sur la culture organisationnelle**

Bien que le concept de culture organisationnelle ait été étudié dans le cadre de traditions épistémologiques et méthodologiques très diverses, il est largement admis que la culture est constituée de composantes multiples et est multidimensionnelle. Comme l'illustre l'exemple de : « Accor, groupe hôtelier français, s'est bâti au départ d'un concept américain : créer une chaîne d'hôtels standards, situés en périphérie des villes, aux abords des axes routiers et aéroports ». En dépit de son apparition déjà ancienne dans l'approche des organisations, le concept de culture organisationnelle reste plus que jamais d'actualité. La mondialisation croissante de l'économie et, en particulier, la construction du marché européen amènent de plus en plus d'entreprises à s'étendre par rachats et fusions, à conquérir

d'autres marchés nationaux, à délocaliser tout ou partie de leurs activités. Ces entreprises recomposées, diversifiées, internationalisées constituent autant de situations dans lesquelles se côtoient et souvent s'affrontent des systèmes de valeurs, des schémas de comportements, des visions du monde manifestement différentes, engendrant des incompréhensions et des conflits dommageables à la prospérité de l'entreprise et au confort de ceux qui y travaillent. « La mondialisation de l'économie et l'internationalisation croissante des entreprises mettent aujourd'hui en exergue le rôle déterminant des spécificités culturelles dans les fonctionnements organisationnels ». (Vandenberghe & Delobbe , 2004, pp. 503-505).

Après un bref rappel historique, nous examinerons les principaux paradigmes et modèles permettant l'apparition de concept de culture organisationnelle. Nous nous interrogerons ensuite sur les processus de construction et d'évolution des normes culturelles. (Vandenberghe & Delobbe , 2004, p. 505).

L'étude c'est au début des années 80, avec l'article de PETTIGREW (1979) et les best-sellers de Peters et Waterman , Deal et Kennedy (1982), et Pascale et Athos que le concept de culture organisationnelles 'est imposé au premier plan des préoccupations managériales et scientifiques. Plusieurs considérations pragmatiques et courants de recherche ont stimulé et nourri la réflexion dans le domaine.

#### **D'un point de vue pragmatique :**

trois facteurs essentiels ont contribué au succès de ce concept (OUCHI & WILKINS, 1985).

- ✓ **Tout d'abord**, dès les années 30, les travaux d'Elton Mayo, initiateur de l'école des relations humaines, ont mis en évidence l'importance des phénomènes informels dans le fonctionnement des organisations, démontrant par la même occasion les limites du modèle taylorien d'organisation scientifique du travail. Assurément, les comportements des employés étaient dictés davantage par leurs perceptions subjectives de l'environnement de travail et par les normes se développant au sein des

groupes que par les injonctions et contraintes formelles imposées par la direction. Dans l'étude de cette dimension humaine de l'entreprise, les concepts de climat puis de culture organisationnelle se sont progressivement imposés.

- ✓ **Plus tard**, les travaux de WEICK (1976) sur les systèmes « faiblement couplés » ont soulevé la question des modes de régulation propres aux organisations professionnelles, telles que les universités ou les hôpitaux. Puisque ces institutions échappaient aux modes bureaucratiques de coordination du travail, quels étaient les mécanismes susceptibles d'assurer un minimum de cohérence à l'action collective ? Ici aussi, l'existence de structures mentales ou de normes comportementales intériorisées paraissait être un puissant mode de régulation.
- ✓ **Enfin**, dans les années 70, les entreprises japonaises imposèrent leur supériorité aux entreprises américaines, sans toutefois que cette réussite puisse être attribuée à des caractéristiques structurelles ou à des procédés de production différents. En conséquence, les particularités de la culture japonaise pénétrant jusqu'au point que des organisations furent invoquées comme facteur explicatif (OUCHI & Wilkins, 1985). Cette intuition a engendré d'une part des travaux de comparaison entre les cultures des entreprises japonaises et américaines (par exemple : OUCHI, 1981) et d'autre part des études d'envergure quant au lien entre le contexte national et les normes culturelles partagées au sein d'une entreprise (par exemple : HOFSTEDÉ, 1980). (Vandenberghe & Delobbe, 2004, pp. 505-506).

« Le concept de culture organisationnelle s'inscrit dans la lignée des travaux sur les normes informelles au sein des groupes, sur le climat organisationnel, sur les modes de régulation des systèmes « faiblement couplés » et sur la suprématie des entreprises japonaises ». (Vandenberghe & Delobbe, 2004, pp. 505-506).

**point de vue théorique** : l'approche du concept de culture organisationnelle s'enracine dans deux traditions de recherche très différentes.

- ✓ **Une première série d'auteurs** s'inspirent des cadres théoriques et principes méthodologiques de l'anthropologie tandis que d'autres ont hérité des

travaux menés sur le climat organisationnel. Les premiers privilégient des approches de type ethnographique basées sur l'observation participante permettant d'étudier les phénomènes culturels dans toute leur complexité.

- ✓ **Les seconds** recourent essentiellement aux questionnaires pour mettre les caractéristiques culturelles d'une organisation en relation, par des analyses statistiques multi variées, avec les comportements de ses membres et les autres variables organisationnelles. Cette double origine théorique a suscité toujours de nombreuses controverses quant à la définition même du concept de culture et aux méthodologies appropriées à son analyse. (Vandenberghe & Delobbe , 2004, p. 506).

« L'anthropologie a nourri une approche plus ethnographique des phénomènes culturels tandis que les travaux sur le climat organisationnel ont généré une approche plus quantitative, utilisant des questionnaires standardisés ». (Vandenberghe & Delobbe , 2004, p. 506).

### **3. Paradigmes épistémologiques**

Deux paradigmes se côtoient en matière de culture organisationnelle (SMIRCICH, 1983).

**Dans le premier**, la culture est considérée soit comme un attribut qui caractérise l'entreprise ou son environnement au même titre que d'autres variables. L'entreprise a une culture.

**Dans le second**, l'approche culturelle constitue un cadre de lecture englobant, un paradigme permettant de donner sens aux phénomènes organisationnels. L'entreprise est une culture.

#### **« L'entreprise a une culture »**

D'abord, dans une optique fonctionnaliste classique, la culture est considérée comme une variable parmi d'autres qui caractérisent une entreprise et la distingue des autres. En ce sens, toute organisation a une culture particulière au même titre qu'elle a un système de production, une structure, un marché ou encore une

stratégie spécifique. L'objectif des chercheurs est dès lors de définir aussi précisément que possible les composantes et dimensions de cette variable culturelle et de les mettre en relation avec d'autres variables pertinentes. La finalité de cette approche est de pouvoir identifier et, en définitive, gérer les spécificités culturelles qui conditionnent, dans une logique explicative, le fonctionnement et l'efficacité d'une organisation. **SMIRCICH (1983) distingue deux tendances dans ce courant à vocation managériale : (Vandenberghe & Delobbe , 2004, pp. 507-508).**

➤ **Une première tendance :**

consiste à concevoir la culture organisationnelle comme une variable dépendante qui s'explique partiellement par le contexte national dans lequel l'entreprise se situe. Les travaux d'HOFSTEDE (1980), qui cherchent à identifier comment les particularismes nationaux et régionaux influencent le système de valeurs d'une entreprise, figurent parmi les exemples les plus célèbres de cette approche managériale comparative.

➤ **Une seconde tendance :**

considère la culture comme une variable indépendante produite par l'entreprise pour assurer sa régulation et sa cohésion sociale et pour s'adapter à son environnement. Dans cette perspective, il importe d'examiner quelles sont les caractéristiques de la culture d'entreprise à même d'optimiser ces fonctions régulatrices et adaptatives.

C'est à cette tâche que se sont attelés de nombreux auteurs, soit par l'analyse d'entreprises à succès (par exemple : Peters & Waterman, 1982), soit par l'étude des répercussions de la culture sur la performance de l'entreprise ou sur les comportements de ses.

« L'entreprise a une culture lorsque la culture est considérée comme une variable caractérisant l'entreprise. Cette variable est partiellement fonction du contexte national et détermine le degré de cohésion interne et d'adaptation de l'entreprise à son environnement. ».

**« L'entreprise est une culture »**

Par ailleurs, l'approche culturelle peut aussi être utilisée comme métaphore de base, comme grille de lecture permettant d'appréhender l'ensemble des phénomènes organisationnels conçus comme autant de manifestations culturelles. Ici aussi, plusieurs sous-écoles se distinguent.

**Pour les uns**, se situant dans une perspective cognitiviste, la culture est un système de connaissances ou de cognitions partagées, qui tout à la fois oriente et se construit au fil des interactions quotidiennes. SACKMANN (1991, 1992), par exemple, a mis en évidence les schémas d'interprétation et d'action qui distinguent les entités organisationnelles les unes des autres.

**Pour d'autres**, dans une approche plus sémiotique, la culture est vue comme un système de symboles partagés par les membres d'une société, symboles dont il convient de déchiffrer le sens par un travail interprétatif long et minutieux.

**Enfin**, d'autres encore définissent la culture comme la projection des structures universelles et inconscientes de l'esprit humain. Cette perspective psychodynamique trouve sa meilleure illustration dans les travaux de MITROFF (1983) qui analyse la vie organisationnelle à la lumière des archétypes jungiens, ou d'ENRIQUEZ (1992) qui montre à quel point le système culturel, symbolique et imaginaire de l'entreprise fait écho aux préoccupations et contradictions inconscientes de ses membres.

Cette multitude d'approches paradigmatiques de la culture engendre forcément des divergences entre chercheurs. En effet, on le pressent, selon l'approche utilisée, les manifestations culturelles et les techniques d'investigation considérées vont fortement varier. Néanmoins, au-delà de ces divergences, l'idée suivant laquelle la culture organisationnelle présente un nombre limité de strates dont le niveau d'accessibilité est variable (Schein, 1986) est aujourd'hui largement acceptée dans la communauté scientifique.

« L'entreprise est une culture lorsque la culture est considérée comme une grille de lecture permettant de donner sens à l'ensemble des phénomènes organisationnels. L'approche de l'entreprise peut être cognitiviste, symbolique ou encore psychodynamique ». (Vandenberghe & Delobbe, 2004, pp. 507-508).

Aujourd'hui, on ne peut plus faire de gestion, faire du management sans prendre en compte l'histoire de l'organisation sur laquelle on agit. L'un des atouts dans la concurrence, l'un des éléments qui rendent plus performante une organisation (institution ou entreprise) plutôt qu'une autre, proviennent de sa culture. Et lorsqu'on parle de la culture organisationnelle, on est tout simplement en train de parler de l'histoire de cette organisation, car cette culture se manifeste comme le fruit d'une histoire, d'une longue histoire dans certains cas. (Morin, 2000, pp. 53-54).

#### **4. Les strates de la culture organisationnelle**

##### **Le modèle de Schein (1986)**

Pour analyser et structurer une culture d'entreprise, Schein (1986) propose un modèle à trois niveaux, qui se distinguent par une visibilité plus au moins grande. Ce modèle aide à mieux saisir la relation entre les cultures nationales et les cultures organisationnelles, pour comprendre l'identité d'une entreprise dans un processus de changement. (MAGAKIAN, BARMAYER, BOUZIAT, HOUNOUNOU, & LE LOARNE, 2003, p. 152).

A la suite de Schein (1986), les auteurs s'accordent pour considérer que la culture d'une organisation est composée de trois ou quatre strates distinctes, allant des plus profondes, inconscientes et stables au plus superficielles, manifestes et changeantes (Vandenberghe & Delobbe, 2004, p. 508).

A la manière d'un oignon, la culture d'une entreprise est composée de strates concentriques, allant des plus profondes et inconscientes aux plus superficielles et manifestes. Ces composantes sont les postulats fondamentaux, les valeurs et croyances, les normes de pensée et d'action et les artefacts. (Vandenberghe & Delobbe, 2004, p. 508).

**Les postulats fondamentaux :**

- Les postulats fondamentaux constituent selon Schein, la base d'une culture, ils servent de modèles d'orientation, lesquels dirigent la perception et l'action. Ce sont des fondements qui sont devenus « naturels » ou « évidents » avec le temps et sont appliqués de façon non réflexive par la majorité des membres, qui contribuent ainsi à leur reproduction dans un groupe culturel.
- Ils concernent : La relation avec l'environnement, La vérité et le temps, Les êtres humains en tant que sujets porteurs de caractéristiques spécifiques.
- Les postulats fondamentaux, qui forment un ensemble, ont tendance à ne pas être remis en question ou critiqués et sont par conséquent très difficiles à modifier, même en cas de changement stratégique radical. Cependant, c'est bien à ce niveau que se doit d'agir la gestion des ressources humaines pour accélérer la mise en œuvre d'une décision stratégique radicalement nouvelle pour l'organisation. (MAGAKIAN, BARMAYER, BOUZAT, HOUNOUNOU, & LE LOARNE, 2003, p. 152).

**5. Les composantes de la culture organisationnelle****5-1 Valeurs et croyances :**

Ces présupposés s'expriment, s'actualisent au travers d'une multitude de valeurs et croyances. Ces dernières définissent, par exemple, dans quelle mesure il est préférable de promouvoir la compétitivité ou, à l'inverse, la solidarité entre les membres de l'entreprise ou encore, s'il est opportun de chercher l'adaptation et le changement continu ou, au contraire, de privilégier la stabilité. Ces éléments relativement abstraits sont toutefois suffisamment explicites pour se prêter à des études par questionnaires ou entretiens. (Vandenberghe & Delobbe, 2004, p. 509).

Les valeurs constituent le deuxième niveau de la culture. Elles guident les comportements des membres d'une organisation. Contrairement aux artefacts, les valeurs sont difficiles à observer directement ; il faut donc les solliciter à travers des entretiens ou les induire à partir de l'observation des artefacts. Très souvent, les valeurs auxquelles souscrivent consciemment les membres d'une organisation reposent

elles-mêmes sur des croyances plus profondes, que Schein appelle des « hypothèses de base ». Pour réellement déchiffrer la culture d'une organisation, il faut donc chercher à comprendre ces dernières. (Robbins, DeCenzo, . Ruling, & Coulter, 2014, p. 229).

Les valeurs jouent un rôle important dans la vie d'une entreprise, qu'il s'agisse d'optimiser et d'améliorer son fonctionnement en interne ou de valoriser sa communication externe.

Ce sont généralement de grands principes humains, moraux ou sociétaux que les dirigeants mettent en avant pour :

Fédérer les salariés, favoriser la cohésion et la motivation de l'ensemble du personnel ; rassurer les collaborateurs, fidéliser les clients et consolider ou développer une bonne image de marque ; faire émerger une véritable culture d'entreprise.(Palfroy, 2019, p. 1).

#### **Des normes de pensée et d'action :**

C'est La troisième strate de la culture représente le niveau des normes de pensée et d'action. Ce niveau intermédiaire entre les valeurs et les artefacts correspond aux routines comportementales, habitudes, modèles d'actions et rituels, ainsi qu'aux schémas cognitifs d'interprétation des événements, qui apparaissent dans toute culture organisationnelle (SIEHL & MARTIN, 1984). Ces normes comportementales et structures d'interprétation sont directement déterminées par les valeurs sous-jacentes. (Vandenberghe & Delobbe , 2004, p. 509).

#### **Les artefacts :**

**les symboles** sont des mots, des objets, des gestes, qui ont une certaine signification qui résulte des conventions. Concernant la culture organisationnelle, ils comprennent : les abréviations, le jargon, les modes de communication (informels ou formels), les codes vestimentaires qui peuvent fournir des renseignements sur les statuts. Tous les signes comme : les logos, mascotte, signalétique, tenue vestimentaire, représentant l'entreprise sont des symboles.

**Les histoires, mythes, et légendes** font aussi partie des artefacts, comme les **rituels** : ces derniers sont des activités collectives techniquement superflues mais qui sont socialement essentielles (comme la sempiternelle poignée de main bien française et source d'étonnement, voire de stupeur pour un Anglais !). les rituels qui rythment la vie de l'entreprise (fête, départ en retraite, embauche...). Dans les organisations, la communication et la coopération sont fortement influencées par les rituels : les réunions, la rédaction des mémos, les systèmes de planification, la ponctualité (qui peut ou non se permettre un retard selon son rang, son statut), etc. (**MAGAKIAN, BARMAYER, BOUZIAT, HOUNOUNOU, & LE LOARNE, 2003, p. 152**).

Les rites sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées. Le recrutement, les réunions de travail, les réceptions, l'évaluation du personnel sont des exemples de ces pratiques.

Les mythes sont les légendes, les histoires associées au passé de l'entreprise. Ils servent à renforcer les valeurs communes. Ils peuvent être liés aux personnalités qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise. Le mythe du fondateur, du père de l'entreprise, est très exploité, en particulier dans les PME.

une culture organisationnelle se distingue aussi par toute une série d'artefacts, c'est-à-dire des manifestations matérielles, tangibles telles que le jargon utilisé, les productions écrites, la disposition physique des bureaux, les logos et autres symboles, les styles vestimentaires, etc. Ces artefacts, relativement aisés à observer dans des démarches ethnographiques, ne peuvent toutefois se comprendre que dans des démarches interprétatives, à la lumière des niveaux de culture sous-jacents, des normes d'interprétation et d'action, et des valeurs et croyances qui leur donnent sens (**TRICE & BEYER, 1984**). (**Vandenberghe & Delobbe , 2004, pp. 509-510**).

**La langue organisationnelle**

Parmi les décisions que les entreprises ont proposé pour renforcer la communication entre ses employés c'est de valoriser l'aspect linguistique pour combattre les problèmes et les difficultés ainsi de fonder une organisation internationale focalisée sur la coopération, et la bonne collaboration entre les membres de l'entreprise.

La langue a constitué un moyen d'intégration facilitant le partage de connaissances pour les employés. MINTZBERG Henry montrait dès 1973 qu'elle est principalement une activité de discours, une activité symbolique. Partant de là, il convient de distinguer les modalités contemporaines de ce métier de la parole, qui vise tour à tour à expliquer, informer, rassurer, convaincre et ordonner, et d'interroger la dimension agissante d'un langage mobilisé sans relâche. La singularité de cette activité managériale rebondit aujourd'hui dans un contexte nouveau marqué par l'incertitude du cadre d'action et l'internationalisation des enjeux et des échanges, qui supposent des manières de dire nouvelles.

Le discours managérial tend à exprimer les orientations stratégiques des entreprises, tout en mobilisant et fédérant les équipes. Il nécessite des compétences spécifiques en matière d'interaction et de persuasion ; le contexte d'internationalisation de l'économie et de standardisation des méthodes de gestion lui confère un ethos très normé et fortement stéréotypé, source d'incompréhension et souvent de désarroi. Le langage managérial est le langage de la stratégie et non celui d'hommes et de femmes au travail, il est au rythme et au service de la performance. Exclusif, scénique et stéréotypé, il se situe bien loin des questions pragmatiques concernant les objectifs précis, les modalités concrètes et l'organisation du travail qui caractérisent la réalité professionnelle vécue par les équipes sur le terrain. **(ALMEIDA & AVISSEAU, 2010, pp. 2-3).**

## **Section 02 : l'impact de la culture d'entreprise sur l'environnement professionnel**

### **1. Structures de pouvoirs et analyse culturelle**

Aujourd'hui, il est courant d'associer la notion de savoir et de pouvoir. Dans le modèle de l'entreprise taylorienne, la séparation des tâches entre cadres qui étudient et ouvriers qui exécutent donnaient tous pouvoirs à la hiérarchie. Les différentes politiques de capitalisation des connaissances, de KNOWLEDGE Management et les nouvelles attentes des salariés par rapport à leur travail bouleversent cette conception et les jeux de pouvoirs dans l'organisation. Nous pouvons nous interroger sur l'impact des jeux de pouvoir sur la gestion de la diversité. En effet, on peut supposer, comme Morin et Delavallée (2000) que « le pouvoir ne se réduit pas à l'autorité ».

Ainsi, les relations, les interactions entre les individus entraînent nécessairement des jeux de pouvoirs sans qu'il y ait de relation hiérarchique particulière entre les personnes impliquées. On assiste donc à une perte de pouvoirs des managers. Ainsi, tout le monde a du pouvoir dans les organisations et celui-ci peut trouver sa source comme le rappellent CROZIER et FRIEDBERG (1977) dans les connaissances, compétences, mais également dans ses capacités de communication et sa maîtrise de l'environnement. Plus un individu aura de connaissances (mais aussi de compétences), plus il aura de pouvoir au sein de l'entreprise. Or, l'autonomie (et le KM) améliore, voire encourage, l'accès aux connaissances. Aussi, nous rejoignons Morin et Delavallée (2000) et avançons avec eux, l'idée selon laquelle l'individu, souhaitera satisfaire ses propres intérêts : « le pouvoir est la contrepartie de l'autonomie ».

Cependant, même si l'organisation tire des bénéfices de cette autonomie de plus en plus importante, une culture organisationnelle qui encourage l'initiative et la flexibilité crée un lien de dépendance de plus en plus fort entre l'entreprise et ses employés et ce à ses dépens.

Nous pouvons aller plus loin et préciser que le lien de dépendance est d'autant plus fort que la communication entre les individus est importante. Le caractère opportuniste

des comportements de chacune des parties pourrait alors avoir des conséquences majeures sur la gestion de la diversité.

Tout d'abord, les managers (garant officiel de la hiérarchie et donc du pouvoir) peuvent renoncer à tout projet de gestion des connaissances dans le but de les conserver. D'un autre côté, les employés, pourraient refuser de partager leurs connaissances pour garder une certaine maîtrise de l'environnement (maîtrise de l'incertitude), satisfaire leurs intérêts propres et augmenter leur pouvoir (CROZIER ET FRIEDBERG, 1977). La difficulté peut dépasser le cadre des relations Hiérarchie/Equipe pour concerner le sein même de l'équipe. (SEMACHE, 2009/8 (n° 28), pp. 22-27).

## **2. La culture organisationnelle renforce l'entreprise**

La culture organisationnelle doit traduire les attentes de l'entreprise et sa façon de récompenser les comportements attendus. Un énoncé de mission, des objectifs, une stratégie de la marque et même un logo en sont de bons vecteurs.

La culture organisationnelle est essentielle au succès d'une petite entreprise, tous services confondus : comptabilité, finances, exploitation, vente et commercialisation. Elle influence directement le recrutement, la rétention du personnel, la collaboration et la communication, de même que la gestion du changement.

Un milieu de travail positif et stimulant peut aider une petite entreprise à surmonter les effets des ralentissements économiques, des changements de personnel, des avancées technologiques et des fluctuations du marché. (HALF, 2016, p. 1).

Plutôt que de culture, Renaud SAINSAULIEU (1977, 1986, 1988) préfère parler d'identité au travail. Il analyse l'entreprise comme un lieu de socialisation : l'entreprise a un statut « d'institution intermédiaire », où il faudrait donc favoriser l'apprentissage culturel (expérimentation de nouvelles structures, formation permanente, changements technologiques, expression et participation...), voir Dubar 1998.

### **3. L'identité au travail est un construit social, qui s'établit dans un certain rapport de force**

L'enjeu de l'identité au travail c'est la reconnaissance de soi par autrui : c'est donc dans une "lutte" que le sujet affirme sa différence. L'identité est relationnelle : un «soi» différent du « soi des autres », mais construit par la relation aux autres (relation aussi bien amicale qu'inamicale).

Les différentes cultures dans l'entreprise sont alors fondées sur la reconnaissance des différences et sur la formulation collective de projets (voir ALTER et LAVILLE 2004). L'activité professionnelle peut en effet s'avérer une source d'identité profonde (voir GARNER et MEDA 2006) : non seulement elle fournit un statut (voir M. Crozier dans Analyse stratégique des jeux d'acteurs), une reconnaissance sociale (voir Capital social), mais elle est également à l'origine de certaines façons de parler, d'agir, de penser (par exemple pour les ingénieurs, autour de l'innovation technique et du travail en équipe, voir Culture et Habitus).

#### **R. SAINSAULIEU a d'abord pu caractériser quatre modes différents d'identité collective :**

Une culture de la fusion ou modèle « communautaire » : culture de masse, de solidarité entre pairs, fusion, fraternité, camaraderie, syndicats... valorisation de « la communauté ».

Une culture de la négociation ou modèle du « métier » : culture d'experts, de la différence, autonomie, mérite... valorisation de « la mission ». Par les compétences et les responsabilités on affirme sa différence, on négocie ses alliances et sa reconnaissance sociale.

Une culture d'affinité ou modèle du « parcours » : culture des relations, individualisme, parcours personnel, capital social... valorisation de « la carrière ». Ici pas de forte solidarité entre collègues, mais des connivences affectives pour chercher une ascension sociale.

Une culture de retrait ou modèle « réglementaire » : culture de l'exclusion, des marginaux, des dominés ou des « réglementaristes »... valorisation de « la règle ». Ici on est présent mais en fait absent, « la vie est ailleurs », car les emplois peu qualifiés ne permettent pas une construction de l'identité dans la sphère du travail.

#### **Aujourd'hui de nouvelles formes d'identités au travail sont repérables :**

L'introduction des nouvelles technologies, les nouveaux modes d'organisation du travail et l'invasion des outils de gestion ont contribué à démultiplier les moyens d'accès au pouvoir et donc à affaiblir les pôles traditionnels d'identification au travail (voir DEMAILLY et De La BROISE 2009) :

Les modalités d'accès à la reconnaissance sont donc aujourd'hui plus critiques : sur la figure contemporaine du « métier » voir OSTY et DAHAN-SELTZER (2006) et sur la plainte comme outil de reconnaissance voir F. OSTY (2010) ;

Mais on voit néanmoins apparaître d'autres formes d'identités professionnelles, telles que l'identité de service public et l'identité entrepreneuriale (voir ZALIO 2004) ou telle que l'identité des concepteurs-développeurs (voir MINGUET et OSTY 2012). (Sainsaulieu, (1977), p. 1).

#### **4. Les sources de la culture organisationnelle**

##### **Cultures organisationnelles au pluriel**

La notion même de culture organisationnelle, parce qu'elle affirme l'existence d'un « large recouvrement des champs de représentations et des valeurs de la plupart des membres de l'organisation » (Lemaître, 1984, pp. 47-48), a été contestée, en particulier dans la littérature sociologique française. Ainsi, SAINSAULIEU (1985, 1987) n'a pas manqué de s'interroger sur la possibilité pour une entreprise de construire une culture forte, transcendant et annihilant les divergences d'intérêts qui résultent des appartenances de classe, des affiliations patronales et syndicales et des socialisations professionnelles. Pour cet auteur, « la multiplicité des modèles de rationalité organisationnelle ainsi que le nombre croissant de leurs défenseurs laissent perplexes sur la possibilité d'une culture

partagée qui soit autre chose qu'une culture en fait imposée par le groupe dominant » (1987, p. 207).

« Une des principales limites du concept de culture organisationnelle est de dissimuler l'hétérogénéité des systèmes de valeurs traversant toute entreprise ». (Vandenberghe & Delobbe , 2004, p. 518).

### **Les sous-cultures internes à l'entreprise**

L'expression sous-culture sert à désigner la culture spécifique à des sous-groupes à l'intérieur de la société globale qui présentent donc avec cette dernière un certain nombre de traits culturels communs, mais aussi nombre de traits culturels spécifiques différents que l'on ne retrouve pas dans les autres groupes sociaux qui composent la société.

On peut distinguer différents sous-cultures en fonction de plusieurs critères.

Au niveau de l'espace territorial, on identifie des sous-cultures régionales

(Culture bretonne, basque, corse...) ; en fonction du milieu social, des sous-cultures de classe : culture populaire, ouvrière, bourgeoise... éventuellement, en fonction des critères de sexe et d'âge, on sera amené à repérer une sous-culture féminine ou une sous-culture jeune.

Remarquons que la notion de sous-culture est relative et que chaque culture peut être appelée sous-culture si on l'étudie dans sa relation avec une culture plus large : la culture française est une sous culture par rapport à la culture européenne, par exemple.

Le terme contre-culture sert à désigner une sous-culture d'un genre particulier : elle se caractérise par le fait qu'elle inverse les normes et les valeurs de la culture dominante contre laquelle et donc, finalement, par rapport à laquelle, elle se définit. La culture déviante négativiste et agressive qui caractérise certaines bandes d'adolescents est un bon exemple de contre-culture. (Daoudi, Moumni , Boulaamane , Znaidi , & Reida , 2009/2010, pp. 22-23).

**Cultures professionnelles et de métier**

Parce qu'elles engagent des personnes déjà socialisées au sein d'institutions de formation, parce que les personnes exerçant la même activité développent des structures communes d'action et d'interprétation, les organisations sont aussi traversées par des cultures liées aux professions ou aux métiers exercés. SAINSAULIEU (1987), BARLEY (1983), ainsi que Van MAANEN et BARLEY (1984) ont largement analysé la façon dont le métier ou la profession pouvait être source de valeurs partagées et d'identité collective. L'existence de cultures professionnelles au sein des organisations a aussi souvent été appréhendé comme une source de conflictualité par rapport à la culture d'entreprise. A cet égard, RAELIN (1985) montre à quel point les valeurs qui sous-tendent la culture d'entreprise sont divergentes par rapport aux valeurs que les « professionnels » ont acquises pendant leur période de formation et de socialisation pré-organisationnelles. Selon cet auteur, la culture propre à la plupart des professionnels privilégie des valeurs comme l'autonomie, le caractère socialement utile, valorisant et stimulant de l'activité, le contrôle par les pairs, et l'esprit entrepreneurial. En revanche, la culture d'entreprise met toujours un accent plus prononcé sur la formalisation du contrôle, une supervision étroite, une sur-spécification des moyens et une sous-spécification des buts, et un manque de défi dans le travail et d'esprit entrepreneurial. Ces différences régulièrement observées entre les grandes orientations des cultures professionnelles et des cultures d'entreprise expliquent les nombreux conflits qui surviennent dans les organisations au sein desquelles cohabitent des représentants de ces deux mondes culturels (par exemple : les institutions hospitalières, les établissements scolaires, ou les universités).

« Les identités professionnelles et de métiers peuvent véhiculer des valeurs conflictuelles par rapport à la culture organisationnelle ». (**Vandenberghe & Delobbe, 2004, p. 519**).

**Cultures nationales**

Confrontés à l'internationalisation croissante des entreprises, managers et chercheurs sont aujourd'hui particulièrement sensibles à l'incidence des cultures nationales dans le fonctionnement des entreprises. Les pratiques universels démenagements enseignés dans les écoles de gestion se perdent bien souvent face aux spécificités et résistances culturelles locales (DUPRIEZ & SIMONS, 2000). Quelles sont ces différences interculturelles, sources de bien des malentendus dans les échanges internationaux ? A cet égard, les travaux menés par HOFSTEDE(1980, 1991) constituent sans aucun doute le plus ambitieux programme d'identification des différences interculturelles. Ces travaux se sont fondés sur une vaste banque de données collectées entre 1967 et 1973 auprès de 116.000 employés d'IBM situés dans 64 pays différents. Cette banque de données contenait les réponses des employés à une Les identités professionnelles et de métiers peuvent véhiculer des valeurs conflictuelles par rapport à la culture organisationnelle.

Enquête concernant leurs valeurs et leurs perceptions vis-à-vis de leur environnement de travail. L'analyse de ces données révéla quatre dimensions permettant de positionnelles pays participants les uns par rapport aux autres : la distance au pouvoir, l'évitement de l'incertitude, la masculinité/féminité, et l'individualisme/collectivisme.

- **La distance au pouvoir** : fait référence au degré suivant lequel les membres d'une société acceptent une répartition inégale du pouvoir. Dans les cultures à faible distance au pouvoir, les relations de travail sont relativement égalitaires et les supérieurs hiérarchiques facilement accessibles. A l'inverse, dans les pays marqués par une forte distance au pouvoir, les employés sont soumis à l'autorité de leur supérieur et les relations sont fortement hiérarchisées. Les pays latins d'Europe, les pays d'Amérique du Sud et les pays d'Afrique noire valorisent une grande distance au pouvoir tandis que les pays anglo-saxons, scandinaves et germaniques se caractérisent par une faible distance au pouvoir.

- **L'évitement de l'incertitude** : traduit la mesure suivant laquelle les membres d'une culture acceptent ou, au contraire, manifestent de l'anxiété face aux situations incertaines et ambiguës. Les cultures qui, telles que le Japon, la Grèce ou le Portugal, cherchent à réduire l'incertitude tendent à multiplier les règles et règlements, à valoriser le conformisme et la sécurité et à travailler dur. Par contre, les pays tolérants à l'incertitude, tels que les pays scandinaves et les pays anglo-saxons, contrôlent moins les comportements et sont plus ouverts à l'initiative personnelle et aux idées nouvelles.
- **La masculinité/féminité** : est une dimension qui appréhende la différenciation des rôles entre sexes dans la société. Les cultures masculines établissent une distinction claire entre les rôles masculins et féminins et admettent la prédominance des rôles masculins, plus orientés vers la performance économique. Dans les cultures plus féminines, la répartition des rôles est plus fluide, hommes et femmes sont davantage sur un pied d'égalité et, par conséquent, les valeurs féminines centrées sur la qualité de vie sont plus accentuées. L'indice de masculinité est le plus élevé au Japon, dans les pays germaniques et au Mexique tandis que les pays scandinaves et les Pays-Bas ont les scores de féminité les plus élevés.
- **L'individualisme/collectivisme** : traduit la primauté accordée à l'individu versus à la collectivité. Les sociétés fortement individualistes encouragent l'indépendance de l'individu, l'initiative privée, la liberté d'action et l'épanouissement personnel tandis que les sociétés collectivistes privilégient l'interdépendance, la loyauté à la famille, l'intérêt collectif avant l'intérêt individuel. Les pays anglo-saxons figurent parmi les plus individualistes tandis que le Guatemala, le Pakistan, la Colombie et le Venezuela atteignent les plus hauts scores de collectivisme. Cette étude interculturelle fut complétée en 1990 (Hostie & al., 1990) par une enquête menée au sein de 20 unités issues de 10 entreprises hollandaises et danoises.

Cette enquête permet de mieux préciser ce qui, dans le système culturel d'une entreprise, est déterminé par l'environnement culturel national et ce qui émane

de l'entreprise elle-même. En effet, il apparut que les valeurs des employés sont essentiellement fonction des critères démographiques de nationalité, d'âge et d'éducation. A l'inverse, les « pratiques quotidiennes », qui correspondent aux normes comportementales et aux artefacts culturels, sont déterminées avant tout par l'organisation d'appartenance. Autrement dit, les valeurs, composante plus centrale et plus stable de la culture, différencieraient essentiellement les pays tandis que les pratiques constitueraient l'élément distinctif premier des cultures organisationnelles. HOFSTEDE et al. (1990) en conclurent que les valeurs sont essentiellement acquises au fil de la socialisation primaire et pénètrent dans l'entreprise via le processus d'embauche alors que les pratiques sont apprises après l'entrée dans l'entreprise, au fil d'un processus de socialisation organisationnelle. En France, un vaste programme de recherche a été initié au début des années 80 par Philippe d'IRIBARNE dans le même objectif : étudier les relations complexes existant entre la vie des entreprises et les particularités des cultures dans lesquelles elles baignent (d'IRIBARNE, 1989, 1998). Les investigations réalisées à ce jour dans 20 pays différents, suivant une méthodologie qualitative, progressent vers la construction d'une typologie plus globale que celle d'HOFSTEDE : cultures européennes, cultures du Maghreb, cultures d'Afrique noire, etc. (d'IRIBARNE, 1998, p. 293).

« Les travaux d'HOFSTEDE ont mis en évidence quatre dimensions permettant de différencier les cultures nationales dans lesquelles s'inscrivent les entreprises : la Distance au pouvoir, l'évitement de l'incertitude, la masculinité/ féminité, l'individualisme/ collectivisme ». (Vandenberghe & Delobbe , 2004, pp. 519-521).

## **6 La stratégie de l'organisation et la culture organisationnelle**

### **La stratégie Environnementale**

La stratégie environnementale peut être définie comme : « un ensemble de lignes directrices que les entreprises définissent afin :

- De répondre à des pressions courantes internes et/ ou externes ;

- D'anticiper l'évolution de l'environnement concurrentiel, des réglementations et de la demande ».

Tout comme la stratégie de développement elle-même, la stratégie écologique d'une entreprise est le résultat d'un processus complexe dans lequel interviennent les différents facteurs.

Le processus de formation de la stratégie environnementale commence par une analyse du contexte externe dans lequel évolue l'entreprise, analyse à l'issue de laquelle l'entreprise décidera d'inclure ou non des paramètres environnementaux à sa stratégie de développement. Cette décision sera prise en tenant également compte de l'orientation stratégique générale de la firme qui dépend elle-même d'un ensemble de considérations intimement liées :

- A l'attitude stratégique de l'entreprise qui n'est rien d'autre que la façon dont l'entreprise ne réagit face à la concurrence (position de leader ou position de suiveur).
- A sa configuration interne, à savoir sa culture environnementale, les ressources financières disponibles et les éventuelles compétences « vertes » de son personnel. (**MORONCINI, 1998, p. 42**).

La stratégie est l'ensemble des opérations déterminées et combinées par la dirigeante et pour effectuer une charge. Le rôle de la stratégie est de :

- Combiner les objectifs de l'organisation : l'adoption d'une stratégie définie permet aux organisations de coordonner les objectifs de pour la cohérence et l'efficacité de leur actions, elle permet aussi de se focaliser sur les atouts pour réaliser les évolutions de l'environnement.
- Faire face aux défis de l'environnement : La stratégie permet aux dirigeants de prendre des décisions afin d'aider au développement de l'organisation dans toutes les sphères du changement. L'environnement prescrit une masse de contraintes à l'organisation. L'organisation va faire des choix qui vont influencer sur cet environnement.

Chandler (1962), un pionnier du domaine de « stratégie » définissait plutôt la stratégie comme : « les déterminations des buts et objectifs à long terme de l'entreprise, de même que l'adoption d'une ligne de conduite et l'allocation des ressources nécessaires à l'atteinte de ces buts » (Cossette, 2004, p. 91).

### **Les trois niveaux de stratégie**

La stratégie intervient à trois principaux niveaux dans une organisation : (Fréry, 2017, pp. 9-11).

**Le premier niveau, celui de la stratégie d'entreprise – ou stratégie corporatif –**, concerne le dessein et le périmètre de l'organisation dans sa globalité, et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. Il inclut les choix de couverture géographique, de diversité de l'offre de produits et services, et la manière dont les ressources sont allouées entre les activités. Dans le cas de Tesla, passer de l'automobile aux batteries à usage domestique relève incontestablement la stratégie d'entreprise. Comprendre clairement ce niveau de stratégie est essentiel, car la détermination des activités devant être incluses dans le périmètre de l'organisation constitue le point de départ de toutes les autres décisions stratégiques.

**Le deuxième niveau, est celui de la stratégie par domaine d'activité**, qui consiste à déterminer comment chacune des activités d'une organisation doit se comporter sur son propre marché. Il concerne généralement les questions de positionnement et la réponse aux actions des concurrents. C'est la raison pour laquelle la stratégie par domaine d'activité est également appelée stratégie concurrentielle. Dans la sphère publique, les stratégies par domaine d'activité concernent la manière dont les unités (hôpitaux, écoles, etc.) peuvent procurer de meilleurs services à la collectivité. Alors que la stratégie d'entreprise implique des choix qui engagent l'organisation dans sa globalité, ces décisions sont pertinentes au niveau de chacun des domaines d'activité stratégique qui la composent. Un domaine d'activité stratégique (DAS) – ou stratégique business unit (SBU) – est une sous-partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des

ressources de manière indépendante, et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès. Tesla comprend ainsi deux DAS : les véhicules électriques et les batteries à usage domestique. Lorsqu'une organisation inclut plusieurs activités, il doit nécessairement exister un lien entre les stratégies par domaine d'activité et la stratégie d'entreprise dans son ensemble.

**Le troisième niveau, de stratégie se situe à la base de l'organisation.** C'est là que sont élaborées les décisions opérationnelles qui déterminent comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir-faire des individus) déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS. Par exemple, Tesla doit continuer à attirer des investisseurs pour accompagner sa croissance. Le succès stratégique repose nécessairement sur des décisions et des activités opérationnelles : ce sont grâce à elles que la stratégie peut effectivement exister. Si les décisions opérationnelles ne sont pas en phase avec la stratégie, celle-ci restera lettre morte. C'est la raison pour laquelle la stratégie est souvent appelée management stratégique. En termes de stratégie, le déploiement – c'est-à-dire le management – est au moins aussi important que l'analyse.

L'alignement entre les trois niveaux de stratégie est crucial. Du fait des multiples imbrications entre ces différents niveaux d'action et d'analyse, la stratégie est toujours un exercice complexe.

## **Conclusion**

Les modèles historiques et Certaines recherches ont stimulé à l'émergence d'une culture adéquate pour chaque entreprise, en vue de centraliser sur cette réflexion managériale pour le développement de l'activité économique et même structurelle. La culture organisationnelle s'englobe les valeurs, les croyances, les symboles...etc. qui distinguent une entreprise d'une autre ; duquel les employés sont soumis à obéir un règlement intérieur bien défini et les différentes stratégies du pouvoir hiérarchiques de l'organisation, afin de garantir sa performance par le travail en collaboration entre les salariés, d'assurer sa stabilité, et la prolifération du rendement économique et productif, pour accéder au marché concurrentiel.

***Le quatrième chapitre***

***Les études***

***antérieures***

## **Introduction**

La période actuelle de la pandémie qui a touché le monde entier, nous a empêché d'aller sur le terrain en appliquant les outils de recherche, mais ça nous a permis d'adopter un autre procédé qui nous a orienté vers une nouvelle pratique appelée « les études antérieures », étant donné que c'est une opportunité pour mettre le point sur un ensemble d'études préalablement faites par des chercheurs,

Cette partie est composée de cinq études, elle a abordé des thématiques liées à notre thème de recherche à savoir : les TIC, la culture organisationnelle, et le changement organisationnel au sein des entreprises, dont on a focalisé sur toutes les étapes méthodologiques et analytiques, pour opter à une petite interprétation personnelle vers la fin de chaque étude.

Ces efforts fournis ont été examinés en tant qu'un moyen d'acquérir des nouvelles idées, connaissances et d'informations riches, et de bien savoir entamé cette méthode, puis connaître la réalité des entreprises citées dans les parties pratiques.

### **Étude antérieure N° 01 :**

C'est une étude intitulée : «L'impact d'un changement organisationnel sur une entreprise Algérienne : Cas pratique NAFTAL », Préparé par : Mlle KHERK HOUR Sonia. En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sociologie du travail et des Ressources humaines. À Université ABDERRAHMEN MIRA de BEJAIA pendant l'année universitaire : 2012-2013. (KHERK HOUR.S, 2012/2013.).

L'appui du chercheur sur plusieurs tentatives précédentes a lui permis de s'interroger comme suit :

- Quelle sont les facteurs qui ont contribués a un changement organisationnel au sein de l'entreprise de NAFTAL ?
- Quel est l'impact d'un changement organisationnel sur le personnel ?
- La formation facilite-t-elle l'implantation d'un changement organisationnel ?

Ces questions vont contribuer à une analyse profonde pour donner une récapitulation sur les principaux facteurs qui ont amené l'entreprise algérienne

NAFTAL à provoquer des bouleversements et un changement organisationnel, puis chercher à appréhender l'influence de ce dernier sur tous les membres de cette entreprise et leur degré d'adaptation en fonction de ces transformations internes et externes de l'entreprise ; au final, le chercheur a s'interrogé sur la possibilité d'introduire un changement au sein d'une organisation par la formation du personnel qui puisse guider à la réalisation d'une croissance informée du personnel afin de garantir une progression au niveau de la structure organisationnelle.

A l'issue de cette problématique, il convient d'y mettre les hypothèses suivantes, en vue de répondre d'une façon provisoire aux questions préalables posées :

- L'internationalisation des marchés et l'exacerbation de la concurrence incitent les entreprises à modifier les processus et la structure de leur organisation.
- Un changement organisationnel implique des résistances des salariés.
- La mise en place des formations du personnel facilite l'implantation au changement.

Les réponses provisoires aux questions posées dans la problématique de recherche vont façonner des suppositions que parmi les éléments qui ont contribué à l'émergence d'un changement organisationnel issu d'une modification structurelle de l'entreprise, il y'a la mondialisation des marchés et ça a intensifié le processus concurrentiel qui a été un grand débat auparavant. Ultérieurement, lorsque les modifications ne sont pas convenables avec les compétences et les attitudes des employés, ces derniers vont être exigés à résister ce changement organisationnel, en effet, c'est la contrepartie de la part des salariés. Finalement, la 3<sup>ème</sup> hypothèse consiste à supposer que les acquisitions, les connaissances, les capacités sont un ensemble des améliorations des salariés par les diverses actions et méthodes en vue d'atteindre des objectifs et réaliser leur formations, ce qui facilite d'introduire un changement étonnant au sein de l'entreprise.

Le chercheur a suivi une méthodologie qui est un ensemble de méthodes et de procédures pour atteindre l'objectif spécifique de la recherche.

Cette recherche est basée sur le qualitatif pour comprendre et examiner l'impact d'un changement organisationnel au sein d'une entreprise algérienne et le résultat de ce changement sur les salariées. Cette méthode est considérée au tant qu'un meilleur moyen pour recueillir des données et des informations fiables concernant l'étude. D'ici, on évoque que la technique utilisée était l'entretien semi directif dans l'entreprise NAFTAL afin d'aborder les questions posées dans la recherche.

Après avoir appliqué la technique d'entretien, le chercheur a obtenu les résultats pour confirmer ou infirmer ses hypothèses proposées. En premier lieu, l'entreprise a bénéficié de ce changement organisationnel puisque son marché a été internationalisé, alors son économie va être plus bénéfique pour améliorer la production en adoptant des stratégies propices à son développement organisationnel dans le monde entier. L'infirmité de la 2<sup>ème</sup> hypothèse évoque que la plupart des salariés sont satisfaits grâce à ce changement qui a pu épanouir leur vie par des grades et des promotions ainsi d'améliorer leur conditions de vie, or qu'une minorité des salariés a déclaré sa résistance et les entraves qui l'empêche à être satisfaite à cause d'un changement qui a touché sa structure organisationnelle. En dernier lieu, l'affirmation de la proposition qu'un meilleur moyen pour l'implantation du changement c'est bien la formation des employés par l'acquisition des connaissances théoriques et techniques, ce qui permettra de travailler en collaboration, et de s'adapter à ce changement.

Cette étude sur la thématique « L'impact d'un changement organisationnel sur une entreprise Algérienne : Cas pratique NAFTAL » a été présentée en mettant l'accent sur tous les aspects théoriques et pratiques que le chercheur a suivi étape par étape, en appuyant sur des règles méthodologiques de rédaction d'un mémoire pour interpréter les résultats vers la fin, après avoir appliqué sa technique dans l'entreprise NAFTAL, pour déduire qu'un changement organisationnel nécessite la participation, la communication et la formation des employeurs et employés d'une entreprise. Ces mutations ont un effet énorme sur l'économie d'une entreprise, sa production, et son environnement compétitive.

**Étude antérieure N° 02 :**

Cette étude intitulée : « L'impact des TIC sur l'Entreprise. Cas : SONATRACH », est préparée par : MEFTAH HANAFI et LEKBAL FAÏÇAL. En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie du Travail et ressources humaines. Université Abderrahmane Mira-Bejaia, en année 2013 /2014. (MEFTAH.H & LEKBAL.F, 2013/2014)

D'après cette recherche le chercheur est arrivé à poser une question relative à son thème d'étude qui est : Quel est l'impact des TIC sur l'entreprise ?

A partir de cette problématique découle d'autres questions secondaires qui sont :

- Quelle est l'influence des TIC sur les compétences au sein de l'entreprise
- Comment les employés s'approprient-ils les TIC ?

Ces questions vont notamment rentrer dans un champ global à savoir les effets d'utilisation des TIC dans les divers domaines et services au sein de l'entreprise, leur impact sur les capacités, les compétences et les connaissances organisationnelles. Enfin, ce qui concerne l'adoption et l'attribution des TIC par les employés pour accomplir leur tâche dans l'entreprise.

Suivant les questions posées dans la problématique élaborée intéressant cette recherche antérieure, ils ont formulé deux hypothèses :

- l'existence d'un biais technologique spécifique aux TIC influe sur les compétences au sein de l'entreprise.
- La diffusion très rapide de l'information au sein des entreprises Algériennes ne s'est pas traduite par une égalisation des chances d'accès entre les différentes catégories de salariés.

A partir de ces deux propositions données y'a une influence stricte des Technologies à savoir (l'utilisation de l'internet...etc.) sur toute sorte de compétences internes de l'entreprise (que ce soit les aptitudes des employés ou employeurs, leur capacités...etc.).

De même la facilité de diffuser et d'accès aux informations entre les différentes catégories socio-professionnelles au sein de l'entreprise algérienne et l'exécution des

tâches dans les brefs délais ainsi que de savoir si existe-il une égalité des chances entre les salariés algériens d'accès à ces informations.

Consiste à bien organiser et structurer le travail effectué, ici on va focaliser sur la première partie théorique spécifiquement le cadre méthodologique. La méthodologie est définie par M. ANGERS comme étant « un ensemble de méthode et de technique qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guide la démarche scientifique» (Maurice, 1997, p. 58).

La méthode entamée dans cette étude c'était : la méthode qualitative qui consiste à étudier et qualifier les phénomènes. Cette méthode n'a pas été choisie spontanément en revanche, elle a été choisie pour comprendre, expliquer, et élargir le champ d'implication des TIC dans les entreprises algériennes, leur impact dans le fonctionnement du cadre organisationnel, qu'est-ce que ces technologies ont pu apporter du plus à l'entreprise pour (le personnel ou le matériel) ?

La technique utilisée ici était l'entretien semi direct pour donner aux interviewés l'opportunité de répondre aux questions et d'exprimer leurs opinions en se mettant plus à l'aise.

Les résultats de cette recherche ont été mis en œuvre que les TIC sont considérés comme un facteur primordial dans le développement de l'entreprise algérienne « SONATRACH » et un outil indispensable. D'après les données collectées en utilisant la technique d'entretien les TIC ont un impact sur les compétences du personnel ainsi qu'il y'a une certaine inégalité dans l'accès et l'utilisation des TIC puisque tout dépend le niveau hiérarchique du salarié.

Le thème « L'impact des TIC sur l'Entreprise » a été entamé en suivant des modèles méthodologiques hiérarchisés par un ensemble d'étapes enchainées et structurées comme celui d'ANGERS Maurice. Ils ont commencé par la partie théorique : le cadre méthodologique puis la présentation globale des TIC, l'usage des TIC dans l'entreprise, l'impact des TIC sur l'entreprise, Dans la problématique ils ont appliqué les deux temps, puis les hypothèses, les définitions des concepts, ...etc. La

deuxième partie pratique : la Présentation globale de l'entreprise « SONATRACH », analyse et interprétation des résultats de l'enquête, et enfin la conclusion générale.

Mais dans le cas pratique ils ont cité quelques points que les TIC sont parfois utilisés d'une manière inégale ; alors qu'on puisse dire qu'elle est fautive puisque en Algérie il y'a des programmes qui favorisent l'accès à toutes les informations voulues, non seulement aux salariés (quoique ce soit leur niveau hiérarchiques), mais aussi à tous les citoyens du pays, donc on ne peut pas valider l'idée que les TIC ne permettent pas l'accessibilité aux sources d'informations.

### **Étude antérieure N°03 :**

Etude antérieure d'un mémoire intitulé : « Culture d'entreprise et motivation des salariés : Cas de l'entreprise NAFTAL/ District commercialisation, Tlemcen », présenté par : Mr ZERROUKI Mohammed Amine. Pour obtenir le Magistère en management. A Université d'ORAN pendant l'année universitaire 2010/2011.

(ZERROUKI.M.A., 2010/2011.)

L'intérêt accordé à cette thématique a incité la chercheuse d'élaborer une problématique convenable comme suit : « L'implantation d'une culture d'entreprise forte peut-elle avoir un impact sur la motivation des salariés surtout dans la phase de transition vers l'économie de marché ? ». A partir de là se découlent les questions suivantes :

- Qu'elles sont les meilleures stratégies à adopter dans le cadre du management pour améliorer la motivation des salariés ? dans ce sens on peut dire que la culture véhiculée dans l'entreprise sera un facteur déterminant pour la dynamique de processus motivationnel ?
- Comment la culture d'entreprise et la motivation réagissent ?
- Comment accroître la motivation des employés et la fidélité par la culture d'entreprise ?
- Les sentiments d'appartenance et les sentiments d'attachement sont-ils évoqués dans les entreprises algériennes ?

D'après ces interrogations, le chercheur tente à découvrir les procédures nécessaires qui servent à motiver les salariés d'avoir une forte culture d'entreprise ; qui est un élément primordial pour renforcer leur processus motivationnel et de le rendre plus actif, dans le but du passage vers l'économie de marché compétitif et d'accéder à toutes les activités économiques.

Le chercheur s'interroge sur la modalité de développer la motivation par les rapports qui sont liés à la culture organisationnelle de fidélité, d'appartenance, les comportements des employés et comment se déroulent les réactions autour de ces réflexions ? La dernière question s'inscrit dans le jargon des entreprises algériennes pour connaître si les sentiments d'appartenance et d'attachement existent à l'intérieur et dans la stratégie de cette entreprise.

Les hypothèses suivantes ont été proposées en fonction des questions posées dans la problématique :

- L'amélioration de la culture d'entreprise contribue à mobiliser les ressources humaines et de ce fait l'augmentation de l'efficacité de l'entreprise.
- La culture d'entreprise est une notion complexe, qui peut sembler facile à utiliser, mais qui, pour avoir une incidence sur la motivation des individus, exige d'être manipulée avec précaution.
- Dans l'entreprise objet d'étude, une culture non consolidée par ses managers contribue sans nul doute à une réelle démotivation des salariés.

Analysant ces hypothèses, pour aboutir à une bonne gestion de l'entreprise, la rendre plus efficace, et de réaliser son bon fonctionnement par la motivation des salariés, il faut mettre l'accent sur le perfectionnement de sa culture organisationnelle qu'il fallait l'aborder avec une forte prudence, en raison de sa complexité pour assurer son impact sur les salariés. La non consolidation de cette culture par les managers et les employeurs influe par la négative sur les employés en les rendre démoralisés, découragés, et sans doute démotivés.

Le chercheur a utilisé la méthode quantitative qui consiste « à décrire les données mesurées et de mettre en évidence les caractéristiques de la distribution de la variable

et de les agréger en les regroupant en sous catégories ou à les exprimer par une nouvelle données pertinente ». (CAMPENHOUDT & QUIVY, 1995, p. 197).

Il a adopté la technique de questionnaire administré comme un moyen d'étude regroupant les principaux facteurs pour collecter des informations qui concernent l'existence de la motivation des salariés et pour savoir si cette dernière a un impact sur la culture véhiculée dans l'entreprise NAFTAL Commercialisation, Tlemcen.

Après avoir rassemblé le questionnaire et de l'étudier, le chercheur a reçu les résultats qui ont abordé : les informations personnelles de la personne questionnée (son âge, le sexe, son niveau d'instruction...etc.), la motivation dans l'entreprise est reliée à une forte culture organisationnelle pour satisfaire les besoins primaires comme le salaire, la promotion afin d'y arriver aux besoins sociaux comme le respect et le statut. En revanche, il existe un déséquilibre des formes de motivation et ça a contribué à la démoralisation des salariés et la réduction de la production à cause de manque de légalité. La culture véhiculée à l'entreprise démontre la non existence de la communication interpersonnelle et l'inexistence des valeurs communes entre les membres hiérarchiques donc les relations sont faibles, le problème d'équité, le manque d'effet de la formation sur la performance individuelle. Alors cette entreprise n'a pas pu considérer sa culture comme un facteur déterminant dans la motivation de ses salariés qui guide leurs comportements.

Cette recherche intitulée « Culture d'entreprise et motivation des salariés : Cas de l'entreprise NAFTAL/ District commercialisation, Tlemcen », était étudiée par un enchainement méthodologique et théorique suivant des théories réalisées auparavant, elle était présentée, organisée, enrichie par des informations concrètes. Sa partie pratique indique la réalité de l'entreprise algérienne NAFTAL et nous a montré que malgré l'ère technologique, mais la défaillance gestion et d'emploi qui empêche les entreprises algériennes d'apercevoir une forte culture organisationnelle, et même d'accéder au développement du marché économique, en raison des complexités qui ont touché ses structures managériales, et les problèmes qui se produisent.

Toutes ces difficultés éloignent le processus de motivation puisque en Algérie, les salariés ne respectent pas réellement leur culture d'entreprise pour être motivés mais bien au contraire ils ne valorisent plus ce processus qui est considéré chez les autres pays comme un facteur de développement.

#### **Étude antérieure N°04 :**

L'étude antérieure d'un mémoire réalisé par MOUHOUS NOUR EL HOUDA, et sa binôme RAHMANI WARDA en 2018/2019, intitulé : « L'impact des technologies de l'information et la communication sur l'adaptation des salariés », Cas : L'entreprise privée Algérienne CEVITAL, afin d'obtenir un diplôme de Master en Sociologie à l'université Abderrahmane Mira de Bejaia. (MOUHOUS.N.H. & RAHMANI.W., 2018/2019.).

À la suite cette recherche les chercheuses ont commençait à poser une question liée à leur sujet de recherche qui est : Quel est l'impact des technologies de l'information et de la communication sur l'adaptation des salariées ?

A partir de cette problématique résultent d'autres questions secondaires qui sont :

- Quelle est l'effet des Technologies de l'information et la communication sur la performance des salariées au sein de l'entreprise ?
- Quelle est l'impact des technologies de l'information et de la communication sur le développement des compétences des salariés ?

Ces interrogations vont particulièrement rejoindre des disciplines nombreuse parler de changement organisationnelle, social, politique, technologique à distinguer les conséquences d'exploitation des TIC induit par des mutations au monde de travail sur la performance des salariées au sein de l'entreprise ainsi leur impact d'accroissement de leur compétence et progrès au sein de travail.

Ensuite, par rapport aux questions préalablement lors de l'élaboration de leur problématique elle ont énoncé l'hypothèse suivante :

- Les technologies de l'information et de la communication permettent à l'ensemble des salariés de perfectionner dans leur travail.

- Les technologies de l'information et de la communication ont un impact sur le développement des compétences des salariés.

A partir de ces deux suppositions mentionner on résulte l'existence D'efficacité des TIC qui admettent l'ensemble des travailleurs d'améliorer leur manière d'effectuer des tâches au milieu de travail avec une bonne maîtrise. Identiquement les conséquences de progrès technique, (nécessité d'adapter les individus aux conditions matérielles de travail) (qui conduit vers l'amélioration de leurs compétences en

Compagnie d'un savoir-faire dans l'exécution des occupations fondamental de l'entreprise.

Pour que les chercheuse puissent mener parfaitement leur recherche, elle ont utiliser une méthode qui admet de penser aux moyens utilisé à chacune des étapes de sa démarche pour effectuer son sujet de recherche où elle concentrent sur le cadre méthodologique pour équilibrer leur travail , on peut définie la méthodologie comme étant« **l'ensemble des démarches que suit l'esprit humain pour découvrir et démontrer un fait scientifique** » (GUIDERE, 2004, p4.).

Comme on connaissait tous que dans toute recherche scientifique, il est nécessaire d'adopter une méthode qui permet de guider le chercheur dans son enquête pour la réalisation de ces objectifs, dans cette recherche les chercheuses utilisent la méthode quantitative qui vise à quantifier le phénomène qui permet de prouver et démontrer des faits où les résultats sont exprimés en chiffre( statistique ), pour obtenir des informations comparables d'un élément à l'autre. Le choix de cette méthode utiliser n'est pas aléatoire, elle est déterminé para port la nature d'objet de recherche de chercheur qui nécessite d'employer une méthode d'analyse démonstrative dite aussi quantitative, Qui permettre de connaitre le degré de corrélation entre l'aspect théorique et l'aspect pratique et pour prouver encore justifier l'existence du phénomène qui est « l'impact des TIC sur l'adaptation des salariés » et leur mission sur développement des compétences et la perfection dans le travail.

La technique utilisée ici était le questionnaire qui représente une suite de questions destinées aux témoignages pour recueillir des informations précises sont facilement

quantifiables, cette technique permet aux interrogées de répondre d'une manière autonome aux questions sans aucune doute aussi il soutient les interroger de répondre facilement aux questions poser (proposition de réponses).

Ensuite d'analyse et d'interpréter les données collectées après l'utilisation de cette technique, les chercheuses est arrivée confirmer les deux hypothèses précédente. D'une autre sens elles sont affirmé que salariés de CEVITAL sont adaptés aux nouveaux fonctionnements de l'entreprise à travers l'utilisation des TIC, pour eux ça c'est observable dans la perfection de ses services et sa croissance progressive sur le marché alors les TIC jouent un rôle dans le perfectionnement de travail et même le développement des compétences du personnel.

Le thème «L'impact des technologies de l'information et la communication sur l'adaptation des salariés »

Dans cette recherche les chercheuses aborderait dans le 1<sup>er</sup> chapitre les aspects méthodologiques de leur travail de recherche. Pour ce faire, leur chapitre est structuré en deux parties : Un premier point qui consiste à mettre en valeurs les raisons et objectifs de la recherche, ils rappelleront la problématique, les hypothèses de recherche et leurs modes de vérification, relever le sens et le contenu des concepts pour mieux saisir la portée de sujet traitée. Ensuite ils développeront dans un deuxième point la démarche méthodologique utilisée pour la collecte et le traitement des données et les études antérieures. Concernant le suivant chapitre ils ont essayé de présenter l'historique et l'évolution des TIC, puis l'intéressant à leurs différentes caractéristiques et enfin, exposer leurs différents outils.

À propos de troisième chapitre sont consacré à la partie pratique de l'enquête dans laquelle ils ont présenté l'organisme d'accueil, retracer son histoire, en évoquant sa place dans le marché national et international.

Enfin dans le cas pratique ils ont constaté quelques points que les salariés qui ont une ancienneté ont représentés par le taux le plus élevé suivie de la catégorie d'expérience ce qui signifie leur attachement à leur poste de travail ( des salariées professionnelles, sont les plus anciennes ), donc la réalisation parfaite des projets de CIVITAL c'est grâce un potentiel humain bien qualifié aussi l'expérimentation d'une main d'œuvre, dans ce cas cette entreprise n'a pas besoin d'un programme des formations par rapport à l'usage des TIC parce qu'elle exige des recrues déjà former avec des compétences nécessaires, on peut pas témoigner le rôle de la révolution numérique dans le meilleur déplacement des informations, et de partage d'information dans les préférables délais nécessaires pour les entreprises. Alors qu'on peut former des nouveaux employés et cadres à la main de ces professionnelle âgées pour grener la relève et donner plus de chance à la nouvelle génération pour montrer leur capacité d'exécuter et de gérer car de prouver leur compétences. Encore les salariées peut rencontrer des menaces induit par ces TIC dans le milieu professionnel, parmi ces obstacle : contrôles poussés et une politique de résultats trop forte (réduction de l'autonomie des salariés, emporter un sentiment de déresponsabilisation) ; ces nouvelles technologies peuvent être aussi une source de stress dépendants des outils qu'ils utilisent à l'image des coupures de réseaux, des pannes logicielles...

### **Étude antérieure N°05 :**

L'étude antérieure d'un mémoire intitulé : « TIC et changement organisationnel ; Cas : CHIALI TUBE – Sidi -Bel –Abbés, En vue d'obtention d'un diplôme de Magistère en management à l'université d'ORAN, ». Cette étude est le fruit d'un travail présenté par : Mlle LEKHAL AMEL ; en année universitaire 2010/2011. (LEKHAL.A., 2010/2011.).

D'après cette recherche, la chercheuse est arrivée à poser une interrogation relative à son thème d'étude qui est Comment les TIC incitent l'entreprise à adopter un changement organisationnel ou de changer le fonctionnement de l'entreprise ?

Selon la chercheuse Cette problématique peut être reformulée de façon suivante : Quel est le rôle des technologies de l'information et de la communication dans le changement organisationnel de l'entreprise ?

Certaines interrogations, découlent de cette problématique à savoir :

- Quels sont les impacts de l'utilisation des TIC dans l'entreprise ?
- Existe-t-il une relation entre l'instauration des TIC dans l'entreprise et le Changement organisationnelle ?
- Quels sont les changements induits par les TIC dans les organisations ?
- Quels sont les changements établis dans les entreprises pour améliorer leur Compétitivité ?

Ces questions vont spécialement entrer dans un secteur global à savoir l'apport entre l'adaptation de ces nouvelles technologies et la mutation de fonctionnement des organisations, également détecter le rôle de TIC dans l'accroissance économique de l'entreprise, et repérer les effets engendré par l'évolution des comportements du personnel au sein de l'entreprise (développement des compétences) pour assurer ces avantages et répondre aux exigences.

Suite aux interrogations posées dans la problématique pendant Cette étude la chercheuse à formés des réponses provisoires relatif à son sujet de recherche qui sont les suivant :

- Les TIC qui se sont rapidement développés dans les organisations, sont en mesure de bouleverser les structures et les organisations de travail de l'entreprise.
- Les TIC peuvent avoir son effet positif sur les compétences de l'entreprise.
- Les TIC bouleversent la situation du travail et la gestion des ressources humaine et affectent les conditions de travail des salariés.

A partir des hypothèses données on peut sentir l'existence d'efficacité induit par les TIC et la rapidité de la croissance organisationnelle de travail effectuée dans l'entreprise la chose qui résulte des réflexions positif sur l'amélioration des compétences individuelle et collectifs pareillement recueillir des capacités de

diriger les nécessités de l'entreprise et donner un environnement meilleur et confortable qui permet aux salariées d'accomplir leur tâches parfaitement .

La structure du travail réalisé parle sur un cadre ordonné qui indique une partie méthodique nécessaire dans la recherche appelée : méthodes et techniques. Cela met l'accent sur un ensemble de principes que le chercheur adopte. En fait, l'action méthodologique est considéré comme un instrument afin d'analyser et de valider la réalité étudiée

La méthode entamée dans cette étude c'était : la méthode quantitative qui autorise au chercheur d'analyser des comportements, des opinions dans l'objet de d'exprimer les résultats en chiffre (déduire des conclusions mesurables statiquement), cette méthode n'est pas choisi au hasard mais pour éclaircie la diffusion de phénomène de changements induits par les ti au sein des organisations.

La technique utiliser dans cette étude c'était le questionnaire qui permet de poser plusieurs questions à un échantillon représentatif de la population étudier à travers le questionnaire l'enquêteur peut étudier l'avis d'individus, connaitre le fond de leur pensée aussi pour donner aux interroger la liberté d'exprimer leur opinions et le choix de répondre aussi. Cette étude a comme objet de menée auprès de l'entreprise **CHIALI TUBE**, est de mettre en lumière les utilisations des (TIC) et leurs impacts dans les organisations algériennes.

de l'étude pratique réalisée de la part de la chercheuse 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, d'après elle le point positif qui ressort son enquête est que les TIC sont largement Intégrés dans le fonctionnement de l'entreprise.

L'interprétation de sujet nommé « TIC et changement organisationnel » a connus une liaison structurelle organisée méthodiquement.

Selon le plan de travail renvoie à la chercheuse, elle a utilisé le mode descriptif présenté dans les trois premiers chapitres puis le mode analytique. Le mode descriptif analytique se voit dans le quatrième chapitre.

Elle a décomposé sa recherche en quatre chapitres, trois chapitres Théorique et le quatrième une étude pratique. À propos de premier chapitre elle a parlé de la définition et de la révolution des TIC, et elle avait montré les effets des différentes TIC qui permettent la diffusion et le partage de l'information au sein de l'entreprise, concernant Le deuxième chapitre elle a essayé de contourner le thème du changement organisationnel, la définition, l'historique, les facteurs et les obstacles, la résistance au changement et les acteurs du changement organisationnel dans l'entreprise ; dans Le troisième chapitre elle avait montré les rôles et les impacts des TIC sur le changement organisationnel (structures, compétences travail, apprentissage ;...) ; finalement à propos de quatrième chapitre est une pratique dans laquelle un questionnaire a été élaborés destiné à une entreprise algérienne privé (CHIALI TUBE). Les résultats de questionnaires sont analysés par l'Excel. A propos de cas pratique réalisé par la chercheuse c'est vrai que Les TIC sont des outils important dans la circulation et la diffusion des informations, ainsi le changement organisationnel est désignant comme restructuration et remise à niveau du fonctionnement des entreprises pour améliorer la performance leur cas. Mais cette croissance technologique dans le secteur organisationnelle peut menacer la structure hiérarchique de l'entreprise comme : la mauvaise circulation de l'information (sécurité des données), le cloisonnement et la concurrence (égoïsme), tout ça peut engendrer l'échec de l'entreprise.

### **Conclusion des études antérieures**

On arrive à conclure cette partie, en spécifiant la corrélation qui existe entre toutes ces études et notre étude intitulée : « l'apport des TIC sur la culture organisationnelle au sein des entreprises ».

En fait, l'intégration des TIC au sein d'une entreprise a connu une véritable fracture d'un mode d'organisation antique au passage vers un autre plus moderne, ce qui a exprimé l'émergence des mutations dans la stratégie de l'entreprise. D'ici on

évoque l'apparition d'un changement organisationnel qui consiste, à montrer les transformations internes en vue d'appuyer sur une nouvelle culture d'entreprise : (que ce soit la façon d'habiller, les comportements des salariés, le règlement intérieur, ses valeurs...etc.). Chaque entreprise possède une culture propre à elle, et avec l'ère technologique, l'entreprise a modifié certains points de sa culture afin de s'adapter aux changements qui se déroulent pour atteindre ses objectifs, et d'assurer sa performance.

Les cinq études abordées ont exclusivement accompagné notre recherche à partir des points convergents ; dont les thématiques traitées sont liées et se sont coïncidées entre-elles. Ces études antérieures ont été valorisées grâce à leur grande importance dans la progression, la facilité de relier les situations et les idées de notre recherche dans lesquelles il existe une forte relation.

Donc, on a inspiré toutes les préoccupations précédentes et l'organisation de notre recherche en mettant l'accent sur ces études qui nous ont soutenues à améliorer, enrichir et structurer notre étude.

# ***Conclusion général***

## Conclusion générale

---

À présent, l'accélération des technologies de l'information et de la communication est considérée comme étant un enjeu du changement économique, environnemental, et culturel d'une entreprise duquel la fonction principale de ces TIC se déroule afin de garantir de nombreuses tâches tel que : la communication interne et externe, la transformation des informations dans un temps restreint (service rapide), les recherches de gestion, l'aménagement au travail ...etc.

Les employés de l'entreprise sont soumis à l'obéissance d'un ensemble de valeurs et de principes afin d'atteindre une bonne gestion et performances organisationnelle, avoir un esprit d'équipe, le travail collectif et résoudre les problèmes d'emploi. De nos jours, cette culture propre à l'entreprise est d'une importance stratégique qui attire l'attention du monde professionnel par le sentiment d'appartenance des salariés en vue d'inciter un changement d'organisation.

Grâce aux innovations technologiques, les entreprises ont opté d'appliquer une nouvelle culture organisationnelle qui permet l'identification des salariés au processus organisationnel afin de les motiver et de les rendre plus compétents par l'acquisition du principe de fidélité, la soumission aux valeurs et croyances propres à leurs entreprises dans le but d'améliorer la production économique, renforcer la concurrence dans le marché mondial, et parvenir à la réussite de l'entreprise.

L'impact des TIC est guidé vers l'évolution de l'activité de l'entreprise afin de se différencier et d'augmenter ses bénéfices, de mettre en œuvre une culture organisationnelle plus récente afin d'assurer l'identification et la motivation au sein d'une entreprise. Ces changements ont apporté une nouvelle stratégie dans la structure et le management de l'organisation par ces évolutions et ces modifications managériales.

En effet, notre recherche l'impossibilité d'aller sur le terrain en adoptant la technique de recherche spécifique à notre étude à cause de la perturbation actuelle qui touche le monde entier, nous a orienter vers l'adoption d'une autre stratégie « les études antérieures » proposée par le ministère d'enseignement supérieur pour remplacer le stage pratique.

La valeur de ces études antérieures s'apparait dans la possibilité d'accès à nos recherches, la facilité de consulter des sources propices à ce qu'on désire rechercher et

## Conclusion générale

---

le plus c'est de procurer aux nouveaux segments, et connaissances dans les domaines qui ont été traités par ces études.

Le lien fort qui enchaîne ces études antérieures avec notre recherche montre l'efficacité de l'évolution technologique dans l'amélioration des conditions de travail, en vue d'apporter à l'entreprise une nouvelle image progressive, d'opter à l'application d'une culture spécifique à elle. Ce changement organisationnel a pour but de s'adapter les employés à ces mutations afin d'assurer le processus motivationnel, la performance, la stabilité au sein d'une organisation.

D'après la confirmation des hypothèses de recherche formulées, on arrive à déduire que les TIC ont un impact sur l'évolution de la culture organisationnelle et répondent aux exigences imposé par l'environnement. Ces technologies consolide l'interaction entre les membres d'une entreprise et rapproche les niveaux hiérarchiques les uns aux autres. Enfin, les TIC développent les compétences, les aptitudes et les capacités des employés ainsi de changer leurs comportements professionnelles.

De la sorte, que les TIC ont un apport sur la culture organisationnelle par les changements modernes effectués, cela a aidé les PME à maintenir leur existence et même leur progression au fil du temps.

# ***Bibliographie***

### 1. Livres et ouvrages :

1. ALMEIDA.N, & AVISSEAU.C, (2010). Langage managérial et dramaturgie organisationnelle. Les langues de bois. Edition Hermès.
2. AUTISSIER, D., & MOUTOT, J.-M. (2007). Méthode de conduite du changement Diagnostic, Accompagnement, Pilotage. DUNOD.
3. AUTISSIER.D, BENSEBAA.F, & MOULOT.J-M. (2012). les stratégies de changement. Edition DUNOD.
4. AUTISSIER.D, DEMUREZ.I., & V. ALAIN. (2010). Conduite de changement. Paris. Edition DUNOD.
5. AUTISSIER.D. (2012). les stratégies de changement. Edition DUNOD
6. BASQUE.J. (2005). une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire. Edition RLIBRE.
7. BERTRAND, Y. (1991). Culture organisationnelle. Presses de l'Université de Québec. Edition Télé-université.
8. COURBON JEAN CLAUD & TAJAN SILVERE. (1999). "GROUPWAR et INTRANET". Paris : DUNOD.
9. DONJEAN Christine et COBUT Eric, (2015). La communication interne. 2<sup>ème</sup> Edition professionnelle (Edition pro).
10. MAGAKIAN, J., BARMEYER, C., BOUZIAT, X., HOUNOUNOU, A, & LE LOARNE, S. (2003). « 50 fiches pour aborder la question stratégique des ressources humaines ». 1, Rue de Rome. Edition Bréal.
11. MORONCINI, A. (1998). « Stratégie environnementale des entreprises : contexte, typologie et mises en œuvre ». Lausanne. Edition Presses polytechniques et universitaires romandes (ECO-LABEL).
12. PATEYRON, E.A & SALAMON, R. (1996). "les nouvelle technologies d'information et l'entreprise". Edition ECONOMICA, paris.
13. REIX.R. (2002). « Système d'information et management des organisations ».4<sup>ème</sup> Edition VUIBERT Gestion ISBN. Paris.
14. REIX.R. (2002). « Système d'information et management des organisations ». 4<sup>ème</sup> Edition VUIBERT Gestion ISBN. Paris.

## Bibliographie

---

15. REIX.R. (2002). « Système d'information et management des organisations ». paris. 4<sup>ème</sup> Edition VUIBERT Gestion ISBN. Paris.
16. REIX.R. (2002). « Système d'information et management des organisations ». 4<sup>ème</sup> Edition VUIBERT Gestion ISBN. Paris.

### **2. Rapports, thèses, articles :**

1. BELLAHCENE Mohammed, &, L. D. (2014-2015). TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION ET PERFORMANCE DANS L'ENTREPRISE ; LA DIMENSION CULTURELLE : Cas du secteur bancaire et des médias ».
2. BEN YUCEF.A. (2004). Tic et croissance économique. Edition Cairn-info.
3. BEN YUCEF.A. (2004). Tic et croissance économique. Edition Cairn-info.
4. BEN YUCEF.A. (2004). TIC et croissance économique. Edition Cairn-info.
5. BEN-CHOUIKHA, M. (2016). Design organisationnel pour le management des connaissances. Great Brattain. ISTE EDITIONA.
6. BENDIABDALLAH.A, & BANABOU, D. (2000). «Impact des INTIC sur les structures et comportement de l'entreprise moderne ». Revue économie et management. Edition ISNN.
7. CHANDLER. (1997). la stratégie et la structure. Editions d'Organisation ISBN.
8. COLLERETTE. P, DELISLE, & PERRON.R. (1997). LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : Théorie et pratique. Presse de l'Université du Québec. Edition PADIE.
9. COPPENS, F. (2019). "le secteur des TIC en Belgique". Edition NBB.BE.
10. COSSETTE, P. (2004). L'organisation : une perspective cognitive. Québec : Les presses de l'Université Laval. édition ISBN.
11. COTE, N, BELANGER .L, & JOCELYN, J. (1994). La dimension humaine des organisations. Edition Gaétan Morin ISBN.

## Bibliographie

---

12. DAOUDI. A, MOUMNI .F, BOULAAMANE. K, ZNAIDI. L& REIDA.S. (2009/2010). L'Identité au travail et Culture de l'Entreprise. Edition Cloud front.
13. DEMERS.Ch. (1999). De la gestion de changement à la capacité de changer. Edition Cairn-info.
14. Denis, E. (2002). "l'entreprise virtuelle". Editions d'Organisation « Les Echos ».
15. Devillard, O. (2008). culture d'entreprise : un actif stratégique. Edition DUNOD.
16. FABB-COSTES NATHALIE. (2005). "la gestion dynamique de supply chain des entreprises virtuelles". Edition Cairn-info.
17. FIDHA, C. E., & AMEL MALLEK Tarifa. (2009). TIC et culture. Edition Cairn-info.
18. FOUURIAT, M. (2007). Sociologie des organisations : La pratique du raisonnement. Paris XII : Université. Edition Pearson ISBN.
19. FRERY, F. (2017). Chapitre 1 Introduction à la stratégie. 1<sup>e</sup> édition Pearson, France.
20. ISAAC.H. (2003). "l'entreprise numérique qu'elle réalité en France". Edition LIESON. Paris.
21. JOLY. B, (2009). « Chapitre1. Présentation de la communication », édition Cairn. Info.
22. KOSSAI. M. (2012.p.110.). les TIC et la performance des PME manufacturiers. Edition Amazon.
23. LANGEVIN PASCAL, L & PICQ THEIERRY. (2001). contrôle des équipes virtuelles. Edition HAL-SHS. France.
24. MATMATI Mohammed 2003.p.51). « les nouvelles formes d'organisation induites par les TIC ». Edition Amazon
25. MATMATI Mohammed, (2003). "les nouvelles formes d'organisation induites par les TIC". Edition Amazon
26. MATMATI Mohammed, (février 2003). "les nouvelles formes d'organisation induites par les TIC". Edition Amazon.

## Bibliographie

---

27. Morin, P. (2000). « Histoire et culture organisationnelle ». Edition Persée.
28. SAADOUN Melissa, (1998). « avec le temps : efficacité personnelle et collective, nouveaux modes d'organisation du travail, et nouvelles technologies ». Edition d'Organisation (EYROLLES).
29. SEMACHE, S. (2009). « Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité ». Dans Management & Avenir. Edition Cairn.info.
30. TRAN.S. (2010). « Quand les TIC réussissent trop bien dans les organisations : le cas du courrier électronique chez les managers ». Edition Cairn-info.
31. VANDENBERGHE.C& DELOBBE. N. (2004). LES DIMENSIONS HUMAINES DU TRAVAIL : " Théories et pratiques de la psychologie du Travail et des organisations". Presses Universitaires de Nancy. Edition RESEARCHGATE.
32. WOLFF.C. & VON.F, (1735), PHILOSOPHAI RATIONALIS SIVE LOGICA, CHAP. III. Edition DE PARTIBUS PHILOSOPHIAE.

### **\*Les mémoires et thèses :**

1. HOMRI, S. Culture de l'organisation : Quel impact pour la gestion des connaissances ? Provence, France. (Compte rendu d'une thèse).
2. KACI, N. (2013). « La culture d'entreprise et l'identité professionnelle des cadres ». Réalisé dans le cadre de la préparation d'un diplôme de Master en sociologie du travail et ressources humaines à l'Université Abderrahmane Mira de BEJAIA.
3. LEKHAL, A. (2016). « TIC ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ». Université DJILALI BOUNAMA.
4. SARTOR PASCAL, (2006). « le changement organisationnel : quel accompagnement par la formation ? ». réalisé dans le cadre de la préparation de Master en Ingénierie et conseil en formation à l'Université de ROUEN.
5. ZID, R. (Octobre 2006). « comprendre le changement organisationnel à travers les émotions ». Mémoire réalisé comme une exigence

## Bibliographie

---

partielle de la maîtrise en administration des affaires à l'Université du Québec à Montréal.

### **\*Les mémoires des études antérieures :**

1. KHERK HOUR Sonia, (2012-2013). «L'impact d'un changement organisationnel sur une entreprise Algérienne : Cas pratique NAFTAL », réalisé dans le cadre de la préparation d'un diplôme de Master en Sociologie du travail et des Ressources humaines, à Université Abderrahmane Mira-Bejaia.
2. MEFTAH HANAFI et LEKBAL FAIÇAL. (2013 /2014), « L'impact des TIC sur l'Entreprise », réalisé dans le cadre de la préparation d'un diplôme de master en sociologie du Travail et ressources humaines, à l'Université Abderrahmane Mira-Bejaia.
3. ZERROUKI Mohammed Amine, (2010/2011), « Culture d'entreprise et motivation des salariés : Cas de l'entreprise NAFTAL/ District commercialisation, Tlemcen », réalisé dans le cadre de la préparation du Magistère en management, à l'Université d'ORAN.
4. MOUHOUS NOUR EL HOUDA, et RAHMANI WARDA, (2018/2019), « L'impact des technologies de l'information et la communication sur l'adaptation des salariés. Cas : L'entreprise privée Algérienne CEVITAL», réalisé dans le cadre de la préparation d'un diplôme de Master en Sociologie, à l'université Abderrahmane Mira de Bejaia.
5. LEKHAL AMEL, (2010/2011), « TIC et changement organisationnel. Cas : CHIALI TUBE – Sidi -Bel –Abbés », réalisé dans le cadre de la préparation d'un diplôme de Magistère en management, à l'université d'ORAN.

### 3. Web graphie :

1. EINSTEIN, A. « Technologie ». La date de la publication (mars 2010). La date de la consultation (9 septembre 2020). <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Technologie.htm> & hl=Fr-DZ.
2. HALF, R (2016). « Le rôle de la culture organisationnelle dans la petite entreprise ». la date de la publication (3 novembre 2016). La date de la consultation (23 mai 2020). <https://www.roberthalf.ca/fr/blog/le-role-de-la-culture-organisationnelle-dans-la-petite-entreprise>.
3. KHODJA, M (2000). « CHAPITRE 1 : DEFINITION DE L'ENTREPRISE ». la date de la publication (Février 2018). la date de la consultation (8 septembre 2020). (<https://www.ummtodz.com/wp-content/uploads/2018/02/Gestion-d-entreprise-Chapitre-1-2-ann%c3%a9e-SFC-Section-B.pdf>).
4. SAINSAULIEU, R (1977). « Théorie de la culture et identités au travail : socialisation, reconnaissance par autrui – R. SAINSAULIEU », La date de publication (Mars 2019). La date de consultation (20 mai 2020). <http://www.sietmanagement.fr/cultures-et-socialisation-identites-au-travail-reconnaissance-par-autrui-r-sainsaulieu/>

## Résumé

Les changements démesurés qui ont été émanés par l'intégration des (TIC) comme un levier du passage vers une autre position de la progression récente dans tous les domaines notamment au sein des entreprises, cherchent à s'adapter avec ces innovations en proposant une culture spécifique à l'entreprise, pour l'identification du personnel dans son organisation par le partage d'un ensemble de valeurs et de principes. Notre travail s'intitule : l'apport des TIC sur la culture organisationnelle au sein des entreprises. A la lumière de notre recherche, les TIC ont contribué à des mutations et des changements dans le fonctionnement d'une organisation, en effet, d'importer une culture d'entreprise mis l'accent sur l'objectif de renforcer l'intégration et le potentiel du personnel, de l'identifier, de développer l'entreprise et de garantir sa flexibilité.

Les mots clés : les TIC, la culture organisationnelle, les entreprises, et le changement organisationnel.

## summary

The disproportionate changes that have been brought about by the integration of information and communication technologies (TIC); is a lever of the passage to another position of recent progress in all areas, particularly within companies, which seek to adapt to these innovations by offering a specific culture to the company, for the identification of personnel in their organization by sharing a set of values and principles.

Our work is entitled: the contribution of TIC to organizational culture within companies.

In the light of our research, TIC have contributed to mutations and changes in the functioning of an organization, in fact, to import a corporate culture focused on the objective of strengthening integration and the potential of the staff, to identify it, to develop the company and to guarantee its flexibility.

The key words: TIC, organizational culture, business and companies, organizational change.

## ملخص

التغييرات التي لاتعد والتي انبثقت عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ هي عبارة عن الانتقال إلى مرحلة أخرى من التقدم في جميع المجالات، لاسيما داخل الشركات، التي تسعى إلى التكيف مع هذه الابتكارات من خلال تقديم ثقافة خاصة للشركة، للتعريف وتقدير الموظفين في المؤسسة من خلال المشاركة في مجموعة من القيم والمبادئ التي تخص الشركة. عملنا بعنوان إسهام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الثقافة التنظيمية في الشركات.

من خلال بحثنا، ساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حدوث انقلابات وتغييرات في فعالية المنظمة، في الواقع، لاستيراد ثقافة مؤسسية تركز على هدف تعزيز التكامل والتعريف بالموظفين وإيضاً القدرة على التعرف عليهم وبالتالي تطوير الشركة وضمان مرونتها

الكلمات المفتاحية تتمثل في : تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الثقافة التنظيمية، الأعمال التجارية، الشركات، والتغيير التنظيمي.