

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES DE  
GESTIONS ET DES SCIENCES COMMERCIALES**

**DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un Master en  
Sciences de Gestion**

**Spécialité: Management des Organisations**

## **THEME**

**Les Technologies de l'Information et de  
la Communication : Vecteur de  
changement dans les organisations**

*Cas : District Carburant-Bejaïa (DCB)*

**Soutenu le : 23/06/2013**

***Préparé par :***

- Mr. NABTI Fayçal.
- Mr. ZERROU Bouzid.

***Encadré par :***

- Mr. OUAOUDIA Lounis.

***Devant le jury***

- *Président* : Mr. BOUKRIF Moussa.
- *Examineur* : Mr. SADOU Mohammed.
- *Rapporteur* : Mr. OUAOUDIA Lounis.

**Promotion 2012-2013**

# Remerciements

Nous remercions Dieu le tout puissant qui nous a donné les moyens et la patience pour terminer ce mémoire.

Nos vifs remerciements vont de même à notre promoteur Mr. OUAOUDIA qui nous a apporté une aide précieuse tout au long de ce travail.

On adresse également nos remerciements, à tous nos enseignants, qui nous ont donné les bases de la science.

Nous tenons aussi à exprimer toute notre gratitude à Mr Tala l'bir (Département Informatique) pour son suivi, ainsi que Mr. Sidmane et Mr. Moukaoui pour leur soutien au fil de notre stage.

A toute personne qui a participé de près ou de loin à l'accomplissement de ce modeste travail.

# Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A la mémoire de mon défunt père.

A ma mère.

A mes frères Samir, Zoubir, et à ma petite sœur Sonia.

A mes tontons hadj Hassen et Aziz ainsi qu'à toutes leurs familles.

A tous mes oncles et à ma tante Malika.

A mes cousins Nabil, Rym et Dalia.

A mon neveu Thomas et à ma nièce Léa

A toute la famille OUALI

A tous mes amis qui m'ont soutenu dans les moments difficiles.

A tous ceux qui m'ont aidé durant mon stage.

A tous mes camarades de la spécialité MO.

Et enfin à mon camarade et binôme Bouzid.

FAYÇAL

# Dédicaces

*Je dédie ce travail à :*

*Mes parents en particulier qui m'ont aidé et soutenu afin de me  
voir réussir*

*Mon frère et mes sœurs,*

*Mes nièces et neveux,*

*Mes cousins et cousines,*

*Toute ma famille en particulier ma*

*Grand-mère,*

*Tous mes amis et particulièrement*

*Fayçal, Mohemmed, Youcef,...*

*A tous ceux qui me sont cher(e)s,*

*Toute la promotion MO.*

BOUZID

# Sommaire

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

## Partie théorique

<b>Chapitre I</b> : Découvrir les TIC.....	07
Introduction.....	07
<b>Section 1</b> : Généralités sur les TIC.....	08
1.1. Définition des TIC.....	08
1.1.1. Origine de l'expression TIC.....	08
1.1.2. Concept de nouveauté.....	11
1.2. Evolution des TIC .....	12
1.3. Caractéristiques des TIC.....	14
1.3.1. Les caractéristiques principales.....	14
1.3.2. Les caractéristiques secondaires.....	15
1.4. Rôle des TIC dans le changement organisationnel.....	16
1.4.1. Les TIC comme vecteurs de changement.....	16
1.4.2. Les TIC comme médiateurs du changement.....	16
<b>Section 2</b> : Les différentes TIC.....	17
2.1. L'Internet.....	17
2.1.1. Définition.....	17
2.1.2. Caractéristiques de l'Internet.....	18
2.2. L'Intranet.....	18
2.2.1. Définition.....	18
2.2.2. Caractéristiques d'Intranet.....	19
2.2.3. Rôles d'Intranet dans l'organisation.....	19
2.3. Le Groupware.....	20
2.3.1. Définition.....	20

2.3.3. Caractéristiques du Groupware.....	21
2.3.3. Rôles du Groupware dans l'organisation.....	22
2.4. Le Workflow.....	23
2.4.1. Définitions.....	23
2.4.2. Caractéristiques.....	23
2.4.3. Rôles du Workflow dans l'organisation.....	24
<b>Section 3</b> : Les interactions entre les TIC et le changement organisationnel.....	25
3.1. La perspective de l'ingénierie organisationnelle.....	25
3.2. La perspective du déterminisme technologique.....	30
3.3. L'intégration dans une perspective interactionniste.....	31
Conclusion.....	36
<b>Chapitre II : Changer avec les TIC.....</b>	37
Introduction.....	37
<b>Section1</b> : Généralités sur le changement organisationnel.....	38
1.1. Définitions.....	38
1.2. Evolution et approches du changement.....	39
1.3. Les types de changement.....	42
1.3.1. Le changement imposé.....	42
1.3.2. Le changement volontaire.....	43
1.3.3. Le changement progressif (incrémental).....	45
1.3.4. Le changement brutal.....	45
1.4. Les facteurs de changement.....	46
1.4.1. Les facteurs externes.....	47
1.4.2. Les facteurs internes.....	47
<b>Section 2</b> : La conduite du changement.....	48
2.1. Modèles de conduite du changement.....	48
2.1.1. Le modèle de Weick (1969).....	48
2.1.2. Le modèle de Lewin (1947).....	49
2.1.3. Le modèle de Kotter (1996).....	49

2.2. Les leviers de la conduite du changement.....	51
2.2.1. La communication.....	51
2.2.2. La formation.....	53
2.2.3. L'accompagnement.....	54
2.3. Résistance au changement.....	58
2.3.1. Définition de la résistance au changement.....	58
2.3.2. Les causes de résistance au changement.....	59
2.3.3. Les attitudes des acteurs face au changement.....	60
<b>Section 3 : Apparition de nouvelles formes organisationnelles.....</b>	<b>62</b>
3.1. Les caractéristiques organisationnelles.....	62
3.1.1. Pour les organisations traditionnelles.....	62
3.1.2. Pour les nouvelles organisations.....	63
3.2. Les nouvelles formes d'organisations.....	64
3.2.1. Le télétravail.....	64
3.2.2. L'entreprise virtuelle.....	65
3.2.3. L'entreprise réseau.....	66
Conclusion.....	67

## **Partie pratique**

<b>Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>68</b>
<b>Section 1 : Présentation du District Carburant de Bejaïa.....</b>	<b>68</b>
1.1. Historique de NAFTAL.....	68
1.2. NAFTAL District Carburants de Bejaïa.....	69
1.3. Les missions dévolues aux différentes structures.....	71
1.3.1. Département Informatique.....	71
1.3.2. Département AMG (administration et moyen généraux).....	71
1.3.2.1. Service administration.....	71
1.3.2.2. Services ressources humaines.....	72
1.3.2.3. Services des moyens généraux .....	73
1.3.3. Département finances et comptabilité.....	74

1.3.3.1. Service trésorerie.....	74
1.3.3.2. Service comptabilité générale.....	74
1.3.3.3. Service budgets et coûts.....	75
1.3.4. Département Transport et Technique.....	75
1.3.4.1. Service exploitation et maintenance.....	75
1.3.4.2. Service études et réalisation.....	76
<b>Section 2</b> : Bref récapitulatif de l'évolution des systèmes d'information et des TIC de NAFTAL.....	78
2.1. Le système d'information (SI).....	78
2.1.1. Les Systèmes d'Information intégrés.....	78
2.1.2. Avantages d'un SI intégré.....	79
2.2. Le projet « Dispatch ».....	79
2.3. Le Datacenter.....	79
2.4. L'Intranet de NAFTAL.....	80
<b>Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats</b> .....	84
<b>Section 1</b> : Analyse des résultats.....	85
1.1. Utilisations des TIC.....	85
1.2. Impact des TIC au sein de NAFTAL.....	91
1.3. Mise en place des TIC à NAFTAL.....	99
1.4. Les attitudes face aux changements.....	102
<b>Section 2</b> : La discussion des résultats.....	105
2.1. La discussion des résultats portant sur les changements provoqués par les TIC à NAFTAL.....	105
2.2. La discussion des résultats portant sur les réactions des acteurs face aux changements provoqués par les TIC à NAFTAL.....	107
Conclusion générale.....	109

Références bibliographiques

Annexes

## Liste des tableaux :

N° du tableau	Titre du tableau	N° de page
01	Les TIC utilisées par NAFTAL	85
02	Les raisons d'utilisation de l'Internet	86
03	La circulation de l'information via les TIC	88
04	Le partage de l'information avec les TIC	89
05	Le travail à distance	90
06	Les changements induits par les TIC	91
07	Possibilité d'exécution de nouvelles tâches suite à l'utilisation des TIC	92
08	Impact des TIC sur les conditions de travail	93
09	Les changements structurels provoqués par les TIC	94
10	Relation entre l'autonomie des salariés et l'utilisation des TIC	95
11	Relation entre centralisation et les TIC	97
12	Communication des changements induits par les TIC	99
13	La formation comme moyen d'accompagnement des changements	99
14	Degré de satisfaction suite à l'envoi en formation	100
15	Nombre de personnes ayant participé à un projet TIC	101
16	Réactions des employés face aux TIC	102
17	Degré d'acceptation des changements induits par les TIC	103

## Liste des graphes :

N° du graphe	Titre du graphe	N° de page
01	Les utilisations de l'Internet	86
02	Impact des TIC sur les conditions de travail	93
03	Niveau de l'autonomie	96
04	Niveau de centralisation	97
05	Sentiments vis-à-vis des TIC	102
06	Réaction face aux changements	104

## Liste des figures :

N° de la figure	Titre de la figure
01	Site Internet de NAFTAL
02	Site Intranet de NAFTAL
03	Page d'accueil du compte administrateur.
04	Modification du compte utilisateur
05	Liste des objets (Administrateur).
06	Page d'accueil du compte utilisateur
07	L'envoi des fichiers.
08	L'ajout d'une actualité
09	Gestion de l'actualité

# Introduction générale

---

Face aux évolutions de marchés toujours plus concurrentiels et des exigences de compétitivité en termes de Qualité-Délais-Coûts ainsi que des innovations technologiques, les organisations, au risque de disparaître, doivent se transformer en modifiant leurs structures, leurs habitudes et leurs façon de faire, en un mot changer !

Bien que le changement soit une nécessité de survie pour les organisations, il n'est guère facile de procéder au changement, car des préoccupations à la fois stratégiques et culturelles posent problèmes à tout projet de changement.

De plus, les organisations de l'époque actuelle misent tout sur la disponibilité et l'accapitation d'informations vitales, nécessaires à leur pérennité. En tant qu'avantage concurrentiel, l'information n'est pas aussi simple d'accès de par les contraintes de coûts, d'espace et de temps. Néanmoins, et avec l'avènement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), ces contraintes se trouvent réduites en améliorant, par la même occasion, la communication au sein des organisations.

De nos jours, l'usage des TIC s'est tellement accru dans les organisations qu'elles sont devenues partie intégrante du quotidien d'une majorité des salariés. L'apport des TIC, de par leurs fonctionnalités, est si important qu'elles ont provoqué des modifications dans le fonctionnement au sein des organisations comme la transformation des rapports entre salariés, apparition de nouvelles compétences concernant les ressources humaines, bouleversement des structures organisationnelles, etc. En d'autres termes, les TIC en envahissant l'environnement professionnel ont bouleversé les habitudes et les méthodes de travail.

Modification, transformation et bouleversement sont synonymes du changement. Le fait de recourir aux TIC pour améliorer la compétitivité et la performance organisationnelle, laissent à supposer que les organisations ont pris conscience de la nécessité de changer comme clé de succès et comme question de survie. Ce changement provoqué par les TIC ne peut réussir que par une utilisation efficace et efficiente de ces dernières, en somme en faire bon usage.

L'intégration des TIC représente toujours « *un changement pour l'ensemble des acteurs concernés* »<sup>1</sup>. Notons également, que même si ces technologies permettent de « *communiquer et de*

---

<sup>1</sup> CARON Claude, « *Rôle des dirigeants dans l'intégration des TIC : vers un changement de paradigme ?* », Les Presses de l'Université Laval, 2008, P 347.

## Introduction générale

---

*travailler autrement qu'en mode face-à-face* »<sup>2</sup>, le changement provoque toujours chez les acteurs de l'organisation certaines méfiances et craintes qui se manifestent par des résistances aux changements, susceptibles de se réaliser dans un avenir proche.

Les TIC et le changement étant des thèmes qui suscitent un engouement non négligeable, que ce soit chez les chefs d'entreprises, les sociologues ainsi que chez la communauté universitaire, ne peuvent passer inaperçus, ni même être relégués au second plan. D'ailleurs, nous mêmes en tant qu'étudiants, nous ne pouvions les ignorer car ce sont des thèmes faisant partie de notre formation universitaire. Et donc, il nous est paru intéressant de s'intéresser à ces deux concepts.

C'est pour ces raisons, et comme il a été avancé plus haut à savoir, les fonctionnalités que procurent les TIC modifient l'environnement organisationnel, que nous avons intitulé notre travail de recherche : « Les Technologies de l'Information et de la Communication : Vecteur de changement dans les organisations ».

Pour mieux comprendre le thème étudié, nous avons effectué notre stage pratique au sein de l'entreprise NAFTAL (SPA), plus précisément au « District Carburant de Bejaia ». Cette période qui s'est étalée sur une durée d'un (01) mois, nous a permis de mieux comprendre la relation qui existe entre les TIC et le changement, ainsi que d'avoir un réel aperçu des effets des TIC sur le fonctionnement organisationnel.

Les objectifs poursuivis par la recherche consistent à :

- Vérifier l'existence ou l'inexistence d'un changement au sein de l'entreprise NAFTAL suite à l'introduction des TIC.
- Identifier les moyens mis en œuvre par NAFTAL, dans le but de faire adhérer son personnel au projet de changement.
- Vérifier l'existence d'un alignement entre les objectifs organisationnels et ceux du changement visé.
- Enfin, connaître les effets que peuvent avoir les TIC sur les attitudes du personnel, ainsi que leurs réactions face aux changements qui en résultent.

---

<sup>2</sup> CARON Claude ; Op.cit, P 347.

# Introduction générale

---

De par ce qui a été présenté précédemment, et même si les TIC sont maintenant largement répandues dans la plus part des organisations, leur intégration dans l'environnement professionnel n'est pas aussi avancée. Ce qui nous amène à formuler la problématique suivante : **Comment est-ce que les Technologies de l'Information et de la Communication provoquent-elles des changements au sein des organisations ?**

De cette problématique découle plusieurs questions qui se posent comme suit :

- Si les TIC existent dans l'organisation, comment sont-elles perçues par les acteurs de cette dernière ?
- Est-ce que les acteurs de l'organisation font un bon usage des TIC ?
- Existe-t-il un projet TIC ?
- Les TIC font-elles partie intégrante de la culture d'entreprise ?
- Le fait de recourir aux TIC permettent-elles de provoquer des changements organisationnels ? Et s'il en est, comment ?
- Y a-t-il une adéquation entre l'usage des TIC et l'organisation du travail ?
- Etc.

Autant de questions auxquelles nous tenterons d'y répondre et ce à l'aide des hypothèses suivantes :

**\* Hypothèse n° 1 :**

Le recours aux TIC provoque des changements au sein de l'organisation.

**\* Hypothèse n° 2 :**

Le changement engendre de la résistance dans l'organisation.

**La méthode suivie durant la recherche :**

Dans toute recherche scientifique, l'utilisation d'une méthode de recherche est indispensable, mais le choix de cette dernière diffère d'un thème à un autre selon sa nature et les objectifs visés par l'étude.

# Introduction générale

---

## Les techniques utilisées :

### ➤ Le questionnaire

Pour la confirmation ou la réfutation des hypothèses faisant objet de cette recherche, la technique utilisée est le questionnaire qui offre beaucoup d'avantages à savoir :

- Possibilité d'interroger un maximum de personnes en un temps cours ;
- Possibilité d'obtention d'un maximum d'informations ;
- Facilité de traitement et d'exploitation des questionnaires remplis.

Dans le but d'avoir le maximum d'informations et de données sur les changements que peuvent induire les TIC, le questionnaire qui a été élaboré contient les parties suivantes :

**Partie I :** Concerne les données personnelles tels que l'âge, le sexe, le niveau d'instruction, la date de recrutement et le poste occupé,...etc.

**Partie II :** Concerne l'acquisition des équipements informatiques et les différents logiciels.

**Partie III :** Concerne les différentes TIC utilisées par les acteurs de Naftal.

**Partie IV :** Concerne les changements provoqués, s'il y en a, par les TIC.

**Partie V :** Concerne la façon dont Naftal a préparé ses salariés pour faire face aux changements apportés suite à l'introduction des TIC.

**Partie VI :** Concerne les réactions des salariés de Naftal face aux changements suite à l'introduction des TIC.

### ➤ L'entretien :

Après avoir reçu l'autorisation du directeur des ressources humaines de NAFTAL d'effectuer cette étude, la prise d'initiative de rassembler le maximum d'informations et de données sur le sujet de cette recherche a été immédiate. Pour cela, il a fallu procéder à des entretiens libres en s'appuyant sur un guide d'entretien, avec un groupe de dix (10) éléments du personnel, dont sept (07) cadres et trois (03) agents de maîtrise, afin de préciser la problématique et les hypothèses qui font l'objets de ce travail de recherche.

## Introduction générale

---

*Un cadre* est « un salarié exerçant par délégation du chef d'entreprise une fonction d'initiative ou de responsabilité, exigeant compétence et technicité pour assurer l'organisation, le contrôle ou même l'exécution du travail. »<sup>3</sup>

*Un agent de maîtrise* est « un salarié faisant partie d'une catégorie du personnel de production doté de responsabilités d'encadrement du personnel ouvrier au niveau d'une équipe, d'un atelier, d'une chaîne ou de tout autre sous-ensemble de production. L'agent de maîtrise assure, sous les ordres de l'encadrement, le bon déroulement des opérations de production. La position d'agent de maîtrise correspond généralement à une section spécifique de l'échelle hiérarchique ou de la classification professionnelle mise en place par les conventions collectives. »<sup>4</sup>.

### **Le choix des membres de l'enquête :**

Selon CLAUDE J., l'échantillonnage veut dire la définition de la population d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisies et le type de l'échantillonnage adopté.<sup>5</sup>

La majorité des cadres et des agents de maîtrise visés par cette étude sont ceux équipés d'un ordinateur et utilisant une TIC au minimum, répartis sur quatre (04) départements (informatique de gestion, technique, finance, administration et moyens généraux).

Et pour ce faire, il a fallu se baser sur la sélection du tri par expertise, comme le souligne CLAUD JAVEAU : « on utilise ce type d'échantillonnage lorsqu'on détermine l'échantillon, sans savoir comment on y est arrivé, (...), en communiquant avec une ou plusieurs personnes qui connaissent le terrain de notre étude. »<sup>6</sup> Et pour cela, il a fallu contacter quelques responsables et cadres, pour nous aider à les sélectionner dans les différents départements, en leur expliquant les caractéristiques recherchées.

C'est au sein d'une population mère composée de 65 salariés (permanents) répartie sur 34 cadres, 16 agents de maîtrise et 15 agents d'exécution, que 50 questionnaires ont pu être réalisés durant la période du 01/04/2013 au 30/04/2012, soit sur quatre (04) semaines étalées.

---

<sup>3</sup> GRAWITZ Madelaine, « *Lexique des sciences sociales* », édition Dalloz, 7<sup>e</sup> édition, Paris, 2000, P 48.

<sup>4</sup> <http://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail> definition =Agent de+ma%C%AEtrise

<sup>5</sup> CLAUDE Javeau, « *l'enquête par questionnaire* », édition les organisations ,15<sup>e</sup> édition, Paris, 1998, P 112.

<sup>6</sup> Ibid. P115.

## Introduction générale

---

C'est dans cette optique, que sera illustré notre travail de recherche se rapportant à savoir sur : les TIC : Moteur de changement dans les organisations.

Ce travail sera divisé en deux volets :

- Un volet théorique composé de deux chapitres :

**Le 1<sup>er</sup> chapitre :** sera consacré à la découverte des TIC.

**Le 2<sup>ème</sup> chapitre :** sera consacré au changement du fait de l'introduction des TIC.

- Un volet pratique composé de deux chapitres.

**Le 3<sup>ème</sup> chapitre :** sera consacré à la présentation de l'organisme d'accueil en l'occurrence NAFTAL – (district carburant Bejaia).

**Le 4<sup>ème</sup> chapitre :** sera consacré à l'analyse et à la discussion des résultats de la recherche.

## Chapitre I : Découvrir les TIC

### Introduction

L'information en tant que matière première qui revêt un caractère stratégique pour les organisations, et un facteur primordial lors de la prise de décisions, se voit de plus en plus dématérialisée par des technologies interactives qui permettent une gestion organisationnelle efficace.

Cette dématérialisation est le résultat de l'évolution et du développement rapide des technologies de l'information et de la communication (TIC), qui connaissent aujourd'hui une adoption accélérée dans les différents secteurs économiques. A ce titre, il nous a semblé important de consacrer un chapitre à ces technologies.

Ainsi, et dans un premier temps, nous tenterons de proposer un aperçu de ce que sont les TIC (section 1), et dans un second temps, nous nous focaliserons sur les principaux moyens de partage de l'information et de communication qu'offrent ces technologies (section 2), enfin nous nous intéresserons aux relations qui existent entre les TIC et le changement (section 3).

## Section 1 : Généralités sur les TIC

Dans cette section nous allons tenter de présenter une vue d'ensemble sur les TIC en expliquant chaque concept que regroupe le sigle TIC, ainsi que leurs rôles dans le changement organisationnel en passant par les caractéristiques qu'ils représentent.

### 1.1. Définition des TIC

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) correspondent à : *« l'ensemble de technologies de traitement et/ou d'échange d'informations résultant de développements croisés entre l'informatique, les télécommunications et l'audiovisuel<sup>7</sup>. »*

Elles renvoient à : *« un ensemble de technologies fondées sur l'informatique, la microélectronique, les télécommunications (notamment les réseaux), le multimédia et l'audiovisuel, qui, lorsqu'elles sont combinées et interconnectées, permettent de rechercher, de stocker, de traiter et de transmettre des informations, sous forme de données de divers types (texte, son, images fixes, images vidéo, etc.), et permettent l'interactivité entre des personnes, et entre des personnes et des machines<sup>8</sup> ».*

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

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

#### 1.1.1. Origine de l'expression TIC

L'expression « technologies de l'information et de la communication » réunie en même temps les concepts de : Technologie, Information et Communication. Ainsi, et afin de mieux cerner

---

<sup>7</sup>MEIER Olivier, « *Dico du manager* », édition Dunod, Paris, 2009, P 220.

<sup>8</sup>BASQUE Josianne, « *Une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire* » ; Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, 2005, P 34.

ce que sont les TIC, il est préférable de disséquer chaque concept que renferme l'expression afin d'en saisir le sens<sup>9</sup> :

### a) Technologie

Dans son sens général, du moins lorsqu'il est employé au singulier, le terme technologie est défini comme « l'étude des techniques<sup>10</sup> », alors que la technique désigne l'« **ensemble de procédés méthodiques, fondés sur des connaissances scientifiques, employés à la production**<sup>11</sup> ».

À partir du début du 20e siècle, le terme technologie renvoie non seulement aux savoirs, principes, procédés et méthodes de conception et de production des objets et des systèmes, mais également aux objets et systèmes eux-mêmes. Les définitions suivantes, certaines associées à des domaines spécialisés, confirment cette tendance<sup>12</sup> :

- Domaine technique : « Ensemble des faits et des principes servant à atteindre un objectif pratique ; science appliquée, étude des outils et des techniques. »
- Domaine de la gestion : « Ensemble de savoirs et de pratiques, fondé sur des principes scientifiques, dans un domaine technique; étude des outils, des techniques et des procédés industriels. »
- Domaine de l'éducation : « Domaine de savoirs et d'activités permettant de concevoir et de réaliser des objets et des systèmes. »
- Domaine des sciences humaines : La technologie est souvent définie par son but : celui de permettre à l'homme d'avoir une maîtrise plus grande sur son environnement physique.
- Domaine de l'informatique : « Ensemble des techniques ayant trait à la nature des composants des différents organes d'un ordinateur et de ses périphériques ». Il semble bien que c'est cette dernière définition qui est généralement attribuée à l'acronyme TIC dans son usage le plus courant.

---

<sup>9</sup> J. BASQUE ; Op.cit, P 34.

<sup>10</sup> <http://w3.granddictionnaire.com>

<sup>11</sup> P. Robert, « *Le Nouveau Petit Robert* », Dictionnaires le Robert ; Paris ; 2000 ; P 2483.

<sup>12</sup> J. BASQUE ; Ibid.

**b) Information**

Dans son sens usuel, le mot désigne des « *renseignements sur quelqu'un ou quelque chose* ».

Ce n'est qu'au moment de l'émergence de la science du traitement de l'information, dans les années 1950, que le terme information a pris le sens que nous lui donnons ici : « **Élément ou système pouvant être transmis par un signal ou une combinaison de signaux [...] appartenant à un répertoire fini** <sup>13</sup> ».

Une information comporte une signification pour un récepteur, ce qui n'est pas le cas d'une donnée, terme souvent confondu avec celui d'information. Une donnée est une « **représentation conventionnelle d'une information [...] sous une forme [analogique ou digitale] permettant d'en faire le traitement automatique** <sup>14</sup> ».

Par exemple, l'expression « 10,99 » constitue une donnée. Sans contexte, elle ne veut rien dire. Si, par contre, elle apparaît au milieu d'une liste de prix, elle devient alors une information, car il est maintenant possible de l'interpréter.

Ainsi, en informatique, une information est une donnée mise en contexte, alors qu'une donnée est une information convertie dans un format digital afin d'en permettre l'emmagasinement, le traitement et la transmission.

**c) Communication**

Le terme *communication* signifie, dans son acception courante, « **établir une relation avec quelqu'un ou quelque chose** <sup>15</sup> ». Dans un sens plus étroit, le mot désigne un processus par lequel des signaux sont échangés entre des êtres vivants, comme le soulignent bien la définition suivante :

« **Processus par lequel un être vivant transmet, à l'aide de différents signaux, un message ou une information à un autre être vivant qui reçoit l'information ou le message et le décode** <sup>16</sup> ».

Cependant, du point de vue de l'informatique, une communication peut tout aussi bien s'établir entre des équipements informatiques et entre des logiciels, par modem, par réseau, par bus ou par interface logicielle.

---

<sup>13</sup> P. Robert ; Op.cit ; P 1315

<sup>14</sup> Ibid. ; P 759.

<sup>15</sup> Ibid ; P 468

<sup>16</sup> [Http://w3.granddictionnaire.com](http://w3.granddictionnaire.com), communication – généralité

Un système de communication est donc un système capable de transférer de l'information de personne à personne, de machine à machine ou de machine à personne.

L'ordinateur a aujourd'hui la capacité de transmettre des données numérisées de diverses natures (texte, son, image, vidéo) par la voie des réseaux de télécommunications de plus en plus sophistiqués. Le concept de *communication* est maintenant indissociable de ceux de *rétroaction*, d'*interactivité* et de *collaboration*. Les définitions de la communication centrées sur l'unique fonction de transmission d'un message sont définitivement choses du passé.

### 1.1.2. Concept de nouveauté

Parfois, le sigle TIC est accompagné de la lettre « N » et on aura alors le sigle NTIC : *Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication*.

En plus des trois concepts précédents que comporte le sigle TIC (Technologie, Information et Communication), on aura à décrire alors un autre concept qui est celui de la « **Nouveauté** ».

Le « N » qui signifie *nouvelles* sous-entend que ces technologies sont récentes, or ce n'est pas forcément le cas.

*« Nul doute qu'avec l'usure du temps certaines de ces technologies, aujourd'hui avancées, seront demain dépassées. La nouveauté est dans le regard et le projet de l'observateur : les technologies sont avancées parce que, à une époque donnée, elles sont mises en avant. Du téléphone, jadis emblème de la fonction d'encadrement, à l'Internet, en passant par le micro-ordinateur, le prestige de la modernité technologique se déplace au fur et à mesure que se développe le marché et que s'abaissent les coûts d'achat et de fonctionnement<sup>17</sup> ».*

Les « nouvelles » technologies sont celles qui bénéficient des progrès récents de la technique, de la science. Compte tenu des évolutions scientifiques et techniques, le caractère de nouveauté est donc tout provisoire.

*« Les TIC elles-mêmes n'ont rien de nouveau, leur socle technique est constitué d'éléments qui existent depuis longtemps, à savoir le téléphone, l'ordinateur, le satellite, la fibre optique, la numérisation, les techniques audiovisuelles<sup>18</sup> ».*

<sup>17</sup> KOULOUMDJIAN M.F., « *Travail à distance* », édition Dunod, Paris, 2000, p. 350.

<sup>18</sup> Canard, F et Barlatier, « *L'apport des TIC et de la qualité à la dynamique des connaissances* », in Nouvelle Economie, organisation et Modes de Coordination ; 2004.

Les TIC sont donc une construction entièrement nouvelle, mais faite à partir d'éléments anciens. Deux autres arguments peuvent être avancés pour expliquer ce label de nouveauté<sup>19</sup> :

- Le premier argument est technique, il insiste sur la vitesse d'évolution de fonctionnalités de ces technologies. Chaque gamme ou génération de TIC propose des produits et des services techniques innovants par rapport aux fonctionnalités disponibles précédemment.
- Le second argument, de nature socio-économique, invite à porter un regard plus critique sur la nouveauté permanente des TIC et invite à remarquer que l'offre utilise l'argument de la nouveauté comme un outil commercial.

## 1.2. Evolution des TIC

Dans cette partie nous allons évoqués un bref historique de l'évolution des TIC au travers quatre étapes clés<sup>20</sup> :

### - L'automatisation dans les années 1950

L'informatisation des entreprises remonte aux années 1950 avec la diffusion des calculateurs militaires dans le monde professionnel. Longtemps réservée aux grandes entreprises, elle s'est initialement développée autour de gros systèmes centraux puis de mini-ordinateurs, et enfin de micro-ordinateurs individuels dans un mouvement de décentralisation du traitement de l'information.

Associant étroitement diffusion et innovation autour de l'ordinateur grâce au développement rapide des TIC, l'informatisation a fait naître le concept de système d'information (SI) défini comme :

**« Un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre des organisations<sup>21</sup> ».** Cette définition reconnaît le SI comme un objet multidimensionnel, mettant en jeu différentes ressources.

<sup>19</sup> Djamel TAKABAÏT, « *Les TIC et les dynamiques territoriales de Développement : Etude de l'usage des TIC dans les PME de Bejaia* », mémoire de Magister ; Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2011.

<sup>20</sup> [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)

<sup>21</sup> R. REIX, « *Systèmes d'information et management des organisations* », édition Vuibert, 5e édition, Paris, 2004, P3.

**- L'arrivée de l'informatique individuelle dans les entreprises**

Lancé au début des années 1980, l'ordinateur personnel ne sera massivement diffusé en entreprise que dans la décennie suivante, son attractivité se trouve renforcée par des systèmes d'exploitation simples et ergonomiques associés à des microprocesseurs puissants et peu coûteux. Il sera attribué en priorité aux salariés qualifiés, cadres et ingénieurs. Les besoins d'échange et de regroupement de l'information ainsi que de travail collaboratif rendent alors nécessaire le développement d'une informatique en réseau, qui passe, dans ses débuts, par les réseaux locaux internes à l'entreprise (LAN, Local Area Network).

**- Une nouvelle vague de centralisation avec l'intégration des fonctions de l'entreprise par le PGI**

À la même époque, les progiciels de gestion intégrés (PGI ou ERP, « Enterprise Resource Planning ») connaissent une large diffusion dans les grandes entreprises.

Ces systèmes, qui centralisent les données des différentes fonctions de l'entreprise et permettent de coordonner les processus correspondants, imposent le plus souvent une harmonisation de l'organisation et des procédures de travail. La décentralisation et l'autonomie rendues possibles par l'ordinateur individuel sont donc contrebalancées par la centralisation du SI.

**- La vague Internet : agilité, mobilité et ouverture vers le monde extérieur**

L'informatisation des entreprises s'est accélérée avec la période de forte croissance de la « nouvelle économie » dans les années 1995-2010.

L'ordinateur et l'accès à Internet sont devenus des outils génériques, tout comme l'e-mail qui s'impose partout.

Les outils liés aux technologies Internet (IP : Internet Protocole), site web d'entreprise, Intranet, Extranet, accompagnent le mouvement avec d'autres plus spécialisés utilisant les capacités du web 2.0 : e-formation, recrutement en ligne. Leur développement est moins rapide que pour l'accès à Internet qui a l'avantage d'être très peu coûteux, mais de plus en plus d'entreprises tentent de tirer parti de l'interactivité des technologies IP.

L'Internet est utilisé en premier lieu pour obtenir de l'information à des fins professionnelles ou pour accéder à des services bancaires. Son utilisation par les entreprises dans leur relation avec l'administration s'est presque généralisée, après un développement très rapide.

### 1.3. Caractéristiques des TIC

On peut regrouper les caractéristiques des TIC en deux catégories : principales et secondaires.

#### 1.3.1. Les caractéristiques principales

Elles consistent en<sup>22</sup> :

- **La dématérialisation des échanges**

En effet, la circulation de l'information procède de plus en plus par échanges de données, sans qu'il y ait forcément création matérielle. Il n'est pas nécessaire, par exemple, d'imprimer un courrier électronique pour pouvoir le lire. Plus largement, l'ensemble des échanges tend à se virtualiser : les flux se dématérialisent, les biens et les produits se changent en informations, les voies de communication en réseaux, les stocks et les magasins en banques de données. Les info-technologies sont à l'origine d'un transfert des sources de valeur ajoutée, du traitement de la matière vers celui de l'immatériel -les connaissances et les savoirs, les savoir-faire, les savoir être-, que reflète la part croissante des services de l'économie.

En même temps, l'accès à l'information et, surtout, la capacité de traiter et d'analyser rapidement cette information pour prendre les bonnes décisions sont devenues des armes stratégiques.

- **L'abolition des contraintes spatiales**

Il est aussi simple et rapide d'échanger une information entre un pays et un autre, qu'entre deux quartiers. Les réseaux de communication ne connaissent pas la notion d'espace géographique, a fortiori celle de frontières.

Dans ce contexte où tout le monde a plus ou moins accès à une information mondiale, abondante et relativement bon marché, les règles du jeu de la concurrence ne cessent de se durcir, « **plus personne ne peut travailler seul, dans son domaine préservé, dans sa niche** »<sup>23</sup>.

Ainsi, les TIC permettent de décupler l'impact, les moyens d'action des acteurs économiques, et de viser des marchés qui étaient insoupçonnés.

---

<sup>22</sup> CHAMPEAUX Jacques et BRET Christian, « *La cyber entreprise* », édition Dunod, Paris, 2000, P 11-12.

<sup>23</sup> Ibid.

### - L'accélération du temps

Il est aujourd'hui possible d'accéder en quelques secondes à une information, quel que soit le point de la planète où celle-ci est stockée. Toute idée, toute innovation, toute solution à un problème peut être immédiatement accessible à tous. Comme l'espace, le temps est compressé jusqu'à atteindre ce **degré zéro** de la durée qu'est le temps réel. Des millions de consommateurs sont déjà ou seront demain des internautes, c'est-à-dire des clients formés en continu et donc parfaitement avisés. Les entreprises sont en veille permanente et l'avantage compétitif devient une denrée d'autant plus précieuse qu'elle est plus volatile.

#### 1.3.2. Les caractéristiques secondaires

Elles consistent en<sup>24</sup>:

- **Efficacité** : Celui qui utilise ces technologies est indépendant et expéditeur en même temps, les partenaires dans l'opération de communication peuvent échanger des rôles et c'est cela qui a provoqué un genre d'efficacité entre les personnes et les entreprises et autres communautés.
- **Décentralisation**: C'est la caractéristique qui permet l'autonomie des TIC, le cas de l'Internet possède la continuité dans le travail dans n'importe quelle situation dans le monde, parce que c'est un réseau qui communique entre les personnes et les entreprises.
- **Connectivité** : On peut relier les appareils même s'ils sont différents dans la fabrication d'un pays ou ville de confection.
- **Mobilité** : C'est-à-dire que l'utilisateur peut bénéficier des services pendant ses déplacements comme l'ordinateur portable ou le téléphone portable.
- **Convertibilité** : Elles peuvent transmettre des informations d'un milieu à un autre comme transformer une lettre écoutée à une lettre écrite ou parlée comme la lecture électronique.

---

<sup>24</sup> Abdesslam BENDIABDELLAH, « *Management des savoirs et développement des compétences* », Revue économie et management publication de la faculté des Sciences Economiques et de gestion Université Abou Bekr Belkaid - TLEMCEM - N° 3 Mars 2004.

## 1.4. Rôle des TIC dans le changement organisationnel

L'un des facteurs du changement est le développement technologique notamment dans le domaine des systèmes d'informations, cela nous a conduit à relever deux rôles principaux que les TIC assurent.

### 1.4.1. Les TIC comme vecteurs de changement

*« Par vecteur, il faut entendre véhicule, agent de transmission d'un changement dont la technique n'est que le support [...] Potentiel de changement, elles ne sont pas le changement lui-même. C'est l'intention stratégique et les actions qui sont engagées en son nom, dans le moment où elles se mettent en mouvement, qui peuvent en garantir l'effectivité<sup>25</sup> ».*

D'une part, Les TIC permettent la réduction des coûts de stockage et de reproduction par substitution du traitement automatisé des données au traitement manuel.

La communication par Internet facilite le recours à des sous-traitants et permet ainsi de limiter l'augmentation des effectifs et de réduire les frais de gestion.

D'autre part, les TIC serviront d'appui aux organisations visant la flexibilité et ce par, une réorganisation de ses activités internes ainsi que la manière d'interagir avec ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires.

### 1.4.2. Les TIC comme médiateurs du changement

Dans un contexte organisationnel, les TIC sont des entités intermédiaires, à moyen terme, entre les utilisateurs de ces technologies et l'objet sur lequel porte l'action, selon des règles d'interaction définies par les dirigeants d'une organisation<sup>26</sup>. A titre d'exemple :

- La mise en place d'un progiciel intégré sera destinée à préparer l'organisation à une restructuration de ses services dans un avenir proche.
- La mise en place d'un Intranet dans le but de transformer une hiérarchie jugée trop traditionnelle.

---

<sup>25</sup> Patrick GILBERT , « (N)TIC et changement organisationnel », IAE de Paris – Université Paris I • Panthéon – Sorbonne, Février 2001, P 09.

<sup>26</sup> GILBERT P., « L'instrumentation de gestion », édition Economica, Paris, 1998, P 98.

Ainsi, les TIC permettent d'absorber les tensions et les contradictions qui pourront naître du fait des objectifs et des stratégies visées.

## Section 2 : Les différentes TIC

Dans cette seconde section, nous allons présenter quatre technologies pouvant être qualifiées d'interactives car elles permettent aux acteurs organisationnels d'interagir et de travailler ensemble sur des projets communs.

### 2.1. L'Internet

Découlant de l'évolution du projet du Pentagone ARPANET initialisé en 1967, en visant à relier les sites informatiques des universités et instituts de recherche travaillant pour le ministère de la défense des USA, Internet est né suite aux technologies d'interconnexion de réseaux pour ordinateurs distants.

#### 2.1.1 Définition

L'Internet considéré comme le « réseau des réseaux<sup>27</sup> », se définit comme étant un : **« réseau mondial associant des ressources de télécommunication et des ordinateurs, serveurs et clients, destiné à l'échange de messages électroniques, d'informations multimédias et de fichiers<sup>28</sup> »**.

Il fournit un certain nombre de services tels que :

**La messagerie électronique (ou l'E-mail)** : elle permet aux utilisateurs d'échanger entre eux des messages textuels pouvant comporter éventuellement des pièces jointes (images, sons, fichiers...). Chaque utilisateur est identifié par une adresse électronique unique dans le monde<sup>29</sup>.

**Les forums de discussion (ou News group ou News)** : ils regroupent tous les messages envoyés par les utilisateurs sur des serveurs de News reliés entre eux. Ils permettent donc de participer à des discussions et échanges de groupe<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> Emmanuel-Arnaud PATEYRON et Robert SALMON, « *Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise* », Economica, Paris, 1996 ; P 50.

<sup>28</sup> Pierre BOULOC et all, « *les N.T.I.C.* », édition Ria, Paris, 2003, P 229.

<sup>29</sup> Ibid. P 178.

<sup>30</sup> Ibid.

**Le Chat** : c'est un service supplémentaire qui permet de dialoguer dans des forums en temps réel<sup>31</sup>.

**Le transfert de fichiers FTP (ou File Transfer Protocol)** : il permet de déposer des informations sur un ordinateur dit serveur FTP. Un autre ordinateur distant viendra chercher ces informations<sup>32</sup>.

### 2.1.2. Caractéristiques de l'Internet :

Il se présente comme un ensemble de normes industrielles, dont notamment les protocoles TCP et IP.

- **Le TCP (Transmission Control Protocol)**, dans le cas d'un envoi d'un message par application messagerie, a pour mission d'acheminer le message complet à son destinataire. C'est un protocole orienté « connexion » car il établit un lien logique entre l'émetteur et le destinataire et vérifie que toutes les informations sont bien arrivées au destinataire<sup>33</sup>.
- **L'IP (Internet Protocol)** : quant à lui est orienté « paquet », il reçoit de la couche TCP des paquets « routables », c'est-à-dire que chaque paquet est muni de toutes les informations nécessaires (adresse de source, adresse de destination, numéro de séquence dans le message d'origine, contenu, etc.)<sup>34</sup>.

## 2.2. L'Intranet

L'Intranet est un concept qui suscite un vif intérêt dans les entreprises. L'idée de base est simple : il s'agit de reproduire à l'échelle de l'organisation un système de diffusion et de partage d'informations qui fonctionne déjà parfaitement à l'échelle planétaire (Internet).

### 2.2.1. Définition

L'Intranet peut être défini comme étant une « **application interne à une entreprise, une administration, qui emploie les techniques et les outils habituellement utilisés dans le monde Internet** »<sup>35</sup>.

---

<sup>31</sup> P. BOULOC et all ; Op.cit ; P 178.

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Ibid. P 179.

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Nadège GUNIA, « *La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication* », Thèse de Doctorat, Université TOULOUSE I - Sciences Sociales - Ecole Doctorale Des Sciences De L'entreprise, Le 22 avril 2002, P 104.

Plus précisément, il s'agit d' « **un réseau informatique interne qui fournit un accès sécurisé et contrôlable aux informations, bases de données et ressources d'une entreprise grâce aux technologies ouvertes de l'Internet** »<sup>36</sup>.

Intranet est donc l'application des technologies Internet au domaine intra-entreprise ou organisation qui s'appuie sur la technologie des réseaux locaux existants. Le but de l'Intranet est de permettre le partage de l'information et de faciliter la communication au sein de l'entreprise. Fondé sur les principes de l'Internet, il offre aux utilisateurs la possibilité de produire et de diffuser facilement l'information, que se soit au travers de listes de diffusion, du courrier électronique ou d'un serveur Web. L'Intranet permet une transformation majeure des flux d'information au sein de l'entreprise.<sup>37</sup>

### 2.2.2. Caractéristiques d'Intranet

Intranet a plusieurs caractéristiques<sup>38</sup> :

- Il utilise le protocole TCP/IP pour le domaine interne et externe de l'entreprise.
- Il assure le transport de l'information dans le domaine local.
- Il utilise HTML (Hyper Text Markup Language), SMTP (Simple Mail Transport Protocol) et autres normes ouvertes, bases de l'Internet, pour faire circuler l'information entre clients et serveurs.
- Il appartient entièrement au domaine privé de l'organisation.

### 2.2.3. Rôles d'Intranet dans l'organisation

Les applications Intranet dans la sphère organisationnelle permettent de<sup>39</sup> :

- Fédérer l'accès à l'information avec un outil indépendant des systèmes de stockage et d'administration des données ;
- Créer des services en ligne à l'usage privé des collaborateurs d'une entreprise ;

---

<sup>36</sup> N. GUNIA, Op.cit, P 104.

<sup>37</sup> Mélissa SAADOUN, « *Avec le temps* », Organisation, Paris, 1998, P 145.

<sup>38</sup> Ibid. P 146.

<sup>39</sup> Nadège GUNIA, Ibid, P104-105.

- mettre en place des ressources permettant de renforcer l'efficacité des collaborateurs (sessions de formation et présentations sous forme de vidéo numérisées, journaux électroniques, déclarations et communications officielles, etc.) ;
- Créer des applications destinées à être ensuite accessibles au travers d'Internet;
- Expliquer, dans les grandes entreprises internationales, les ressources partagées entre le siège et les filiales (les applications départementalisées en Intranet peuvent être exploitées en se servant d'Internet comme d'un simple véhicule de paquets d'informations) ;
- Constituer des réseaux de distribution, aide à la vente au moyen d'outils interactifs ;
- Créer des passerelles de communication avec le réseau de l'entreprise pour les collaborateurs itinérants (développement du nomadisme).

L'outil intranet permet ainsi à l'entreprise une meilleure diffusion et un meilleur partage de l'information. La communication entre l'ensemble des acteurs organisationnels est ainsi améliorée.

## 2.3. Le Groupware

### 2.3.1. Définition

Le Groupware, véritable néologisme inventé par Peter et Trudy Johnson Lenz, apparaît pour la première fois dans un de leurs rapports en 1978. Le Groupware est alors défini comme « **un processus intentionnel de travail en groupe (group), processus intégrant les outils logiciels (ware) nécessaires pour l'assister<sup>40</sup>.** »

L'AF CET<sup>41</sup> définit le Groupware comme : « **l'ensemble des techniques et des méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs, séparés ou réunis par le temps et l'espace, à l'aide de tout dispositif interactif faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe** ».

---

<sup>40</sup> MéliSSa SAADOUN ; Op.cit ; P 112.

<sup>41</sup> Association Française pour la Cybernétique Economique et Technique, renommée en Association Française des Sciences et Technologies de l'Information et des Systèmes, créée en 1968 et ayant pour objectif d'aider aux développements de ces nouvelles techniques.

Le Groupware est donc une technologie et un support de travail en groupe.

Le Groupware se présente sous deux formes<sup>42</sup> :

- **Le Groupware synchrone** : regroupe les individus travaillant au même moment à l'aide des technologies de visioconférence.
- **Le Groupware asynchrone** : regroupe les individus qui ne sont pas connectés simultanément, dans ce cas les technologies englobent les messageries, les forums ou encore les agendas partagés. Elles visent le partage de documents et favorisent leur communication.

### 2.3.2. Caractéristiques du Groupware

Les applications de Groupware autorisent la contribution de chacun à l'élaboration d'un document mais permettent également d'avoir accès aux diverses versions de ce dernier<sup>43</sup>.

De plus, Il s'impose comme la solution la plus apte permettant une meilleure coordination, coopération et une bonne communication, dans le but d'aider les organisations à relever les défis dans un environnement toujours plus complexe : l'équipe.

En ce sens, le Groupware permet l'alliance d'une équipe et d'une technologie dans le but de capitaliser l'information voire la connaissance et d'optimiser ainsi l'information et le temps<sup>44</sup>.

Par ailleurs, le Groupware se distingue par trois grandes familles d'applications afférentes au système applicatif Groupware<sup>45</sup> :

- a) La famille des applications orientées « **mémoire** », c'est-à-dire toutes les applications Groupware dont le but principal est de mettre en commun des informations voire des connaissances capitalisées par et pour les activités de différents groupes. Cette mise en commun constitue une mémoire collective partagée par les individus et les groupes. Cette mémoire regroupe en pratique, des documents multimédias (textes, images, sons).
- b) La famille des applications orientées « **roulage** », c'est-à-dire toutes les applications Groupware dont le but principal est d'organiser dans le temps et dans l'espace des flux d'information, suivant des schémas de circulation généralement prédéfinis entre différents acteurs. L'information est véhiculée par des documents électroniques particuliers, appelés

<sup>42</sup> Nadège GUNIA, Op.cit, P109.

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Mélissa SAADOUN, Op.cit, P 112-113.

<sup>45</sup> Ibid. P 115-120.

formulaire et contenant tout objet de gestion utile pour l'accomplissement des tâches et activités quotidiennes des individus et des groupes.

- c) La famille des applications orientées « **échange** », c'est-à-dire toutes les applications Groupware dont le but principal est d'assister, de façon totalement asynchrone donc la plus naturelle qui soit, les interactions entre plusieurs acteurs impliqués dans des actions communes et ce, quels que soient le lieu et le moment de leurs interactions.

### 2.3.3. Rôles du Groupware dans l'organisation

Les apports qu'offre l'utilisation du Groupware se présentent comme suit<sup>46</sup> :

- Les technologies de Groupware peuvent être utilisées à diverses fins par l'organisation. Le but premier étant le développement du travail de groupe, le travail en commun sur un projet défini.
- Le Groupware offre une nouvelle façon de travailler en équipe pour réaliser un projet en commun, en s'appuyant d'une part sur les nouvelles technologies des réseaux informatiques, et de l'autre part sur le côté humain du travail en groupe et les méthodes classiques de gestion de projet et d'organisation des tâches.
- Dans la perspective du développement du travail coopératif, le Groupware a vocation à être utilisé par des groupes d'individus centrés sur une activité ou un projet et utilisant les technologies d'information et de communication qui leur permettent de travailler et d'œuvrer à la réalisation de ce projet commun.
- Dans le cadre d'un projet, l'organisation en équipe est destinée à réduire le poids des hiérarchies et améliorer les processus de décision et la coordination des activités et des acteurs.
- Le Groupware constitue une infrastructure qui aide à la communication et l'échange d'informations et de documents.
- Il facilite la coordination, la coopération et la communication en intégrant des dimensions humaines et technologiques.

---

<sup>46</sup> Nadège GUNIA, Op.cit, P110-111.

## 2.4. Le Workflow

### 2.4.1. Définitions

Par définition, le Workflow désigne « **l'automatisation de tout ou partie d'un processus d'entreprise durant lequel l'information, le document ou la tâche est acheminé (ou routé) d'une personne (ou rôle) à l'autre selon des règles prédéfinies<sup>47</sup>** ».

Il peut se définir également comme étant : « **un ensemble de dispositifs techniques permettant la définition, l'administration, le pilotage et l'exécution d'un flux d'informations au sein d'un groupe de travail<sup>48</sup>** ».

### 2.4.2. Caractéristiques

Elles se présentent comme suit<sup>49</sup> :

- Il permet d'optimiser la cohésion entre les intervenants et les temps de réponse.
- Il prévoit des procédures prédéfinies qui simplifient le travail de chacun en lui donnant des points de repère précis, des tâches à réaliser, des délais, etc.
- Son intégration dans un environnement Intranet est relativement simple.
- La consultation et les transactions s'effectuent à partir d'un navigateur Web.
- La plupart des fonctionnalités d'une application de Workflow disponibles en local sont accessibles par le Web. Fonctionnalités dont le rayon d'action varie de la simple transmission de documents ou formulaires, à des opérations de GED (Gestion Electronique de Documents) pour la conservation et l'exploitation.

Aussi, le Workflow se caractérise par quatre catégories d'applications<sup>50</sup> :

- a) Les applications Workflow de type « **administratif** » correspondent aux processus de soutien de l'entreprise. Il s'agit d'automatiser, suivant des procédures prédéfinies, la manipulation de formulaires électroniques en remplacement des imprimés. En effet, ces formulaires ont pour objectif de simplifier les procédures répétitives (exemple des notes de

<sup>47</sup> MéliSSa SAADOUN, Op.cit, P 122.

<sup>48</sup> Nadège GUNIA, Op.cit, P 112.

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> M. SAADOUN, Ibid. P 126-127.

frais). Ils limitent la circulation du papier. Un formulaire s'accompagne généralement de la gestion du circuit (route) qu'il doit emprunter en cas de réussite ou d'échec.

- b) Les applications Workflow de type « **production** » s'appliquent aux processus opérationnels de l'entreprise. Les activités qui s'y rattachent subissent peu de changement dans le temps. Ces applications Workflow sont généralement intégrées aux applications de production existantes.
- c) Les applications Workflow de types « **ad hoc** » correspondent aux processus qui se rapprochent des projets. De tels traitements exigent des systèmes de Workflow très flexibles et l'implémentation rapide de procédures. Les rôles impliqués dans les processus sont constitués d'experts, souvent porteurs de métiers différents, en vue d'accomplir des tâches très spécialisées et limitées dans le temps.
- d) Les applications Workflow de type « **coopératif** » allient la complexité des processus et la souplesse organisationnelle attendue des utilisateurs. Les membres d'un groupe modélisent le processus de travail, fixent des règles, exploitent directement l'application et peuvent faire évoluer le processus et ses règles de gestion en fonction des évolutions des modes opératoires.

### 2.4.3. Rôles du Workflow dans l'organisation

Parmi les principaux rôles du Workflow on site<sup>51</sup> :

- Il permet le pilotage des processus administratifs par l'automatisation, le contrôle et le suivi des informations.
- Le Workflow amène à une réflexion sur les flux d'informatisation (donc une optimisation) et à un gain de temps.
- Il permet de mieux distribuer le travail entre les gestionnaires, pour plus de polyvalence et une meilleure gestion des coûts.
- Il permet également la gestion électronique des processus, l'automatisation des flux avec éventuellement la mise en place de systèmes de validation ou de signatures électroniques.

---

<sup>51</sup> Nadège GUNIA, Op.cit, P 115.

- Il met au point un ensemble de règles décrivant le déroulement des processus et des rôles affectés à des acteurs précisant qui est autorisé à faire quoi, quand, où, comment, à quelles conditions et avec qui.

### **Section 3 : Les interactions entre les TIC et le changement organisationnel**

Selon R. REIX<sup>52</sup>, il existe une longue tradition de recherche dans le domaine tant en sociologie (en particulier en sociologie du travail) qu'en management des organisations. La problématique ancienne du changement organisationnel s'est trouvée confrontée, dès les années soixante, à l'irruption de l'informatique dans les entreprises. Un long processus de maturation a conduit à dépasser les modèles à causalité simple pour proposer des modèles interactionnistes plus aptes à traduire la dynamique d'une évolution complexe.

Ce changement de perspective a eu des conséquences importantes sur la façon d'aborder les problèmes de gestion du changement.

D'ailleurs, et selon Reix, l'examen de la littérature montre que trois perspectives coexistent dans l'approche des relations entre Technologies de l'Information (TI) et changement organisationnel : les deux plus anciennes, celles de l'ingénierie organisationnelle et celle du déterminisme technologique retiennent des causalités unidirectionnelles ; la plus récente, issue de la théorie de la structuration retient une perspective interactionniste reconnaissant des influences réciproques.

#### **3.1. La perspective de l'ingénierie organisationnelle**

Reix explique que selon cette perspective, orientée vers l'action, les technologies de l'information sont un moyen au service des objectifs de changement organisationnels : elles en sont le support et, éventuellement, le déclencheur.

Selon cette perspective, les T.I. sont des substituts ou des compléments des dispositifs organisationnels traditionnels utilisés pour maintenir l'équilibre entre besoins et capacités de traitement de l'information.

---

<sup>52</sup> REIX Robert, « *Changements organisationnels et technologies de l'information* », Conférence à l'Université Saint-Joseph, Beyrouth, Liban, 28/10/2002.

Plus récemment l'ensemble des travaux relatifs à la réingénierie des processus (Business Process Reengineering, B.P.R.) se situe dans la même perspective. Avec une vision plus ou moins nuancée, les promoteurs de la démarche (Hammer, Champy, Davenport, Kettinger, Grover...) mettent en exergue le rôle clé des T.I. comme moteur du changement des processus.

Il est reconnu à la technologie un pouvoir disruptif permettant de briser les règles qui brident notre travail (Tillquist).

La perspective a encore été étendue au domaine stratégique où les technologies de l'information sont reconnues comme des éléments déterminants des choix stratégiques et où le changement est vu comme une recherche de l'alignement stratégique.

Encore représentatif de ce courant est le discours sur l'utilisation des progiciels intégrés de gestion (E.R.P.) pour améliorer le degré d'intégration de l'organisation (intégration des données, intégration des applications, intégration des processus, intégration inter- organisationnelle).

#### a) **Business Process Reengineering (BPR)**

Comme le définissent eux mêmes les co-inventeurs de la méthode, Hammer et Champy, le BPR est « *une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la réactivité* »<sup>53</sup>.

En d'autres termes, le BPR se pose en méthode de reconfiguration majeure de l'organisation. Dans certains contextes particuliers comme, par exemple, lorsqu'il s'agit d'opérer une remise en cause profonde ou de mettre fin à certaines activités de l'entreprise, la méthode peut se révéler comme une solution incontournable.

Le BPR se positionne également comme une méthode de changement radical, avec comme cœur de cible du changement **la remise à plat du (des) processus existant(s)**, la méthode allant même jusqu'à préconiser de faire table rase des processus existants pour initier le changement.

Le BPR est décrit comme l'enchaînement de six étapes<sup>54</sup> :

---

<sup>53</sup> HAMMER M. et CHAMPY J., « *Reengineering the corporation: A manifest for business revolution* », Harper Business, New York, 1993.

<sup>54</sup> SIEBENBORN Thierry, « *Une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise* », Thèse de Doctorat, UNIVERSITÉ DE SAVOIE, 08 avril 2005, P 23.

- Etape 1 : Définir des objectifs — Cette première étape vise à définir la mission stratégique de l'entreprise et les facteurs de succès associés.
- Etape 2 : Identifier le contexte — Il s'agit de déterminer et analyser les processus défectueux, n'apportant pas de valeur ajoutée, ou ne délivrant pas les résultats attendus. Le but de cette étape est de répondre à la question : qu'est ce qui nécessite d'être changé ?
- Etape 3 : Identifier des opportunités d'amélioration — Le problème étant diagnostiqué, l'équipe du BPR doit décider de la nouvelle direction à donner aux différents processus, définir les mesures et contraintes associées et évaluer les différentes alternatives possibles pour y parvenir.
- Etape 4 : Reconcevoir le processus — L'objectif de cette étape est de créer des modèles des processus nouveaux mais aussi des processus actuels. Ces modèles aident ainsi à définir les nouveaux processus en montrant en quoi les opérations qui les composent diffèrent de celles actuellement réalisées.
- Etape 5 : Implémenter les changements — Cette étape consiste à implémenter, en parallèle et selon un plan défini, les changements induits par ces nouveaux processus sur le système d'information (technologie de l'information, nouveaux documents, ...) et, en parallèle, sur le management des hommes (formation, recrutement, ...).
- Etape 6 : Pérenniser le processus — Construire et développer la connaissance de l'organisation sur les nouveaux processus fait également partie d'une des missions clés d'un BPR. Il s'agit durant cette étape de mettre à la disposition de l'organisation les mécanismes et les moyens qui vont lui permettre de faire poursuivre l'évolution du processus et d'intégrer des changements futurs.

### b) Alignement stratégique

Le concept d'alignement stratégique permet de décrire la cohérence entre les objectifs poursuivis concernant TIC et les objectifs de l'entreprise en général.

L'alignement stratégique peut être défini comme « l'utilisation appropriée, opportune et harmonieuse des technologies de l'information avec les stratégies d'affaires, les buts et les besoins. Il constitue une des principales préoccupations des dirigeants d'entreprise<sup>55</sup> ».

---

<sup>55</sup> Kefi H., Schwarz A., Kalika M., « *Modèle orienté processus versus Alignement stratégique : quels déterminants de la performance* », Actes du colloque international de l'Association Information et Management (AIM), Luxembourg, Juin 2006.

Henderson et Venkatraman, définissent l'alignement comme : « un ensemble de mises en relation toutes à double sens entre quatre concepts : la stratégie de l'entreprise, la stratégie TIC, les processus organisationnels et métiers, et l'infrastructure TIC. C'est le modèle de l'alignement stratégique qui se décline en deux composantes complémentaires :

- une composante externe ou « fit stratégique » qui consiste à harmoniser les choix des activités stratégiques de l'entreprise et les choix en matière de déploiement technologique ;
- une composante interne ou « intégration fonctionnelle » concernant l'harmonisation entre les processus organisationnels et l'infrastructure TIC »<sup>56</sup>.

Les chercheurs Kéfi et Kalika<sup>57</sup> ; insistent sur le fait qu'il est nécessaire de développer un « fit » (alignement) entre la stratégie des SI et la stratégie de l'entreprise. Pour Henderson et Venkatraman<sup>58</sup>, l'alignement est censé être un processus permanent de changement et d'adaptation et non un événement.

On en déduit que les organisations désireuses d'investir dans ces technologies devront d'abord et avant tout, vérifier la concordance de ces technologies avec leur stratégie.

### c) Les ERP

Les progiciels ERP, acronyme pour Enterprise Resource Planning, connaissent un véritable succès auprès des organisations (privée ou publique) de toute taille et domaine d'activité. Le choix de l'implantation d'un ERP est motivé par : le remplacement des systèmes propriétaires fonctionnels; la simplification et la standardisation des systèmes; l'amélioration des interactions et de la communication avec fournisseurs, clients et d'autre partenaire d'affaires; l'acquisition d'un avantage stratégique; le lien avec les activités globales (Mabert & al., 2000)<sup>59</sup>. L'ERP remet en cause la conception d'une organisation fondée sur la spécialisation fonctionnelle. L'organisation devient transversale, elle n'est plus découpée par grandes fonctions mais par des macro-processus qui traversent les principales fonctions de l'entreprise (Davenport & Short<sup>60</sup> 1990 ; El Amrani<sup>61</sup> 2004).

<sup>56</sup> Henderson J.C. et Venkatraman N., Strategic Alignment: leveraging Information Technology for Transforming Organizations, IBM Systems Journal, 32 (1), pp. 4-16, 1993, cités par H. Kéfi, M. Kalika, op. cit. p. 142.

<sup>57</sup> Kalika M., Kefi H. (2005), Survey of Strategic Alignment Impacts on Organizational Performance in International European Companies, Proceedings of the Hawaii International Conference on Systems Sciences (HICCS), janvier, Hawaï, USA.

<sup>58</sup> Henderson J.C., Venkatraman N. (1999), Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations, IBM Systems Journal, 38, pp. 472-484.

<sup>59</sup> Mabert, V., Soni, A. & M. Venkatamaran, .Enterprise Resource Planning Survey of U.S. Manufacturing Firms., Production and Inventory Management Journal (2e trim.), 2000, pp. 52-58.

<sup>60</sup> DAVENPORT, T. H. & SHORT J.E., The Mew industrial engineering information technology and Business Processes Redesign, Sloan management Review, summer, 1990.

<sup>61</sup> El AMRANI, R. (2003), Vision organisationnelle cible comme facteur de réussite d'un projet ERP: le cas SAP chez l'entreprise Consto, 8 ème colloque de l'AIM, Grenoble.

Le concept ERP en français Progiciel de Gestion Intégré (PGI), désigne un progiciel comprenant divers modules qui utilisent un référentiel unique (une base de données unique) et qui assure la cohérence organisationnelle entre les fonctions de l'organisation et les niveaux de gestion. Pérotin (2002)<sup>62</sup> définit l'ERP comme un logiciel de gestion intégré regroupant un ensemble d'applications informatiques paramétrables et modulaires, qui visent à fédérer et optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et cohérent et en s'appuyant sur des règles de gestion standard. Les dernières années, les ERP intègrent aussi les processus inter-organisationnel (management des relations client, management des relations fournisseurs) ainsi que les processus de business intelligence et de gestion des connaissances (KM).

L'intégration implique l'existence d'une base de données unique partagée par toutes les composants de l'ERP (gestion comptable et financière, gestion des ressources humaines, gestions des achats, ...). Par l'intégration on assure que les données sont enregistrées qu'une seule fois tout en prenant compte, dès le début, de tous les traitements possibles à chaque étape du processus de la gestion. Les potentialités des technologies d'informations et de communications (TIC) ouvrent la perspective d'intégration de l'information qui vise les données structurées et les données non structurées (le contenu).

Les ERP présentent des avantages :

- Optimisation des processus de gestion
- Cohérence et homogénéité des informations
- Intégrité et unicité du Système d'information
- Mise à disposition d'un outil multilingue et multidevises (très adapté aux multi-nationales)
- Communication interne et externe facilitée par le partage du même système d'information
- Meilleure coordination des services et donc meilleur suivi des processus (meilleur suivi de commande ou meilleure maîtrise des stocks par exemple)
- Normalisation de la gestion des ressources humaines (pour les entreprises gérant de nombreuses entités parfois géographiquement dispersées)
- Minimisation des coûts (formation et maintenance)
- Maîtrise des coûts et des délais de mise en œuvre et de déploiement
- Mise à disposition, des cadres supérieurs, d'indicateurs nettement plus fiables que lorsqu'ils étaient extraits de plusieurs systèmes différents

---

<sup>62</sup> PEROTIN P. (2002), Mise en place des PGI et intégration organisationnelle, Actes du colloque de l'AIM, Hammamet

### 3.2. La perspective du déterminisme technologique

Toujours selon Reix, cette perspective se situe à l'opposé de la précédente. Selon cette perspective, les technologies sont une variable indépendante motrice, les modalités du changement observé dans l'organisation sont une variable expliquée. On essaie ainsi de mettre en évidence des "lois" générales permettant d'anticiper les effets à terme de l'introduction d'une technologie déterminée dans l'organisation. Elles ont porté au début sur les dimensions traditionnelles de l'organisation : la forme (les TI conduisent à l'aplatissement de la structure...), le degré de centralisation-décentralisation (des résultats contradictoires...), les processus de décision, la durée et le rythme des processus opératoires puis, sur les frontières mêmes de l'organisation.

En s'appuyant sur la théorie des coûts de transaction, Malone et All<sup>63</sup>, ont tenté de démontrer que l'utilisation des technologies de communication conduisait, par l'intermédiaire des réductions inégales des coûts de coordination interne et externe, à un recours accru au marché et au développement de réseaux d'entreprises collaborant de manière épisodique ou récurrente.

Cependant, il existait un risque évident d'effets non voulus lors du recours à une technologie déterminée. Comme le rappelle Alsène (1990) : « *Si la technologie ne détermine pas grand chose, elle ne détermine pas rien pour autant. Une certaine logique structurante est à l'œuvre* »<sup>64</sup>.

Ainsi, comme l'expriment Brousseau et Rallet (1997) : « *L'idée d'un impact organisationnel semble relever d'un déterminisme technologique renaissant de ses cendres comme à chaque grande vague d'innovations technologiques. A l'inverse, la subordination du changement technologique au changement organisationnel paraît sous-estimer l'ampleur des transformations impulsées par les TIC dans les organisations* »<sup>65</sup>.

Cette remarque permet de mieux comprendre l'intérêt d'une approche intégrative tentant de combiner ces deux perspectives dans un schéma dynamique cohérent.

---

<sup>63</sup> MALONE T., YATES J., BENJAMIN R., *Electronic Markets and Electronic Hierarchies Association for Computing Machinery : the communications of the A.C.M.* Vol 30, 1987, pp.484-496.

<sup>64</sup> ALSENE Eric, « *Les impacts de la technologie sur l'organisation* », *Sociologie du travail* Vol. 32, N°3, 1990, pp.289-303.

<sup>65</sup> Brousseau E., Rallet A., « *Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels* », in *Economie de la connaissance et organisations : entreprises, territoires, réseaux*, 1997, P286.

### 3.3. L'intégration dans une perspective interactionniste

Cette approche, inspirée de la théorie de la structuration, tente d'intégrer dans une dynamique unifiée les apports des théories précédentes. La théorie de la structuration appliquée aux T.I. se situe dans une perspective interactionniste ; elle adopte une position de déterminisme aménagé qui reconnaît à la fois les capacités structurantes des technologies et le rôle du contexte social dans un processus de co-évolution de l'organisation et des systèmes d'information.

La théorie de la structuration traite des relations entre les individus et la structure sociale. Les systèmes sociaux peuvent être définis comme : « *des relations entre acteurs ou collectivités, reproduites et organisées en tant que pratiques sociales particulières*<sup>66</sup> ».

La structure sociale est définie comme des règles et ressources ou « *ensembles de relations de transformation, organisées en tant que propriétés des systèmes sociaux*<sup>67</sup> ».

La théorie reconnaît la liberté d'action des agents-acteurs et simultanément l'influence de la structure sociale. De manière plus précise, elle suppose l'existence d'une relation récursive entre les actions des acteurs et la structure : les actions des acteurs sont permises par la structure sociale (relation 1) ; cette structure sociale est actualisée et éventuellement modifiée par les actions récurrentes des acteurs (relation 2). La structure affirme sa dualité : elle contraint et facilite l'action des acteurs, elle est le résultat de ces actions.

La technologie est un dispositif construit par l'homme et méditant ses actions : c'est une composante de la structure sociale, dotée de propriétés structurelles. Comme l'indique E. Houzé : « *en tant que composante de la structure sociale, elle repose non plus sur le dualisme mais sur la dualité. La technologie est créée par l'action humaine dans un contexte spécifique, qui, elle-même l'utilise pour ses actions, contribuant ainsi à l'actualiser par une relation récursive. L'utilisation des règles et des ressources de la technologie facilite et contraint l'action des acteurs, contribuant ainsi à la création-transformation de la structure* »<sup>68</sup>.

---

<sup>66</sup> GIDDENS A., « *La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration* », Presses Universitaires de France, Paris, 1987, P 48.

<sup>67</sup> Idem.

<sup>68</sup> HOUZE Emmanuel, « *L'appropriation d'une technologie de l'information et de la communication par un groupe distant* », Thèse en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2, 2000, P 90.

Le modèle interactionniste situe donc les actions des acteurs au centre du modèle dynamique : les actions construisent la technologie et, simultanément, reproduisent ou transforment les structures sociales (signification, domination, légitimation).

L'introduction de la technologie peut influencer sur la constitution de sens, sur l'allocation de ressources et sur les normes de fonctionnement (légitimité des pratiques sociales). Elle déclenche un processus de structuration désigné ici par le terme **appropriation**, qui aboutit, via l'usage des T.I., à une remise en cause des routines, à la disparition de certaines, au renforcement d'autres ou à la formation de nouvelles. Ce processus est partiellement déterminé par les expériences, les connaissances, les normes dans l'organisation ainsi que par les caractéristiques intrinsèques de la technologie ; il fait émerger des règles (conventions d'utilisation, modes opératoires) et des ressources (fonctionnalités) qui vont à leur tour structurer les futures interactions de l'acteur avec la technologie.

#### a) Intégration des niveaux d'apprentissage

La perspective interactionniste se traduit par la nécessité de prendre en compte les relations peu évidentes entre les différents niveaux d'apprentissage.

L'introduction des TI est susceptible de déclencher différentes formes d'apprentissage, pour différentes entités de référence.

Un concept comme celui de vision organisante, est le produit d'un apprentissage inter organisationnel qui, dans une certaine mesure, intervient dans le processus d'apprentissage des niveaux inférieurs.

Le concept d'apprentissage organisationnel reconnaît à l'organisation elle-même des capacités cognitives : pour Robey et All (2000) : « *l'apprentissage organisationnel est un processus organisationnel, à la fois intentionnel et non intentionnel, permettant l'acquisition, l'accès et la modification de la mémoire organisationnelle, fournissant ainsi des directions pour l'action organisationnelle* »<sup>69</sup>.

---

<sup>69</sup> ROBEY D., BOUDREAU M.C., ROSE G.M., « *Information Technology and organizational learning* », a review and assessment of research », *Accounting, Management and Information Technologies*, Vol. 10, N°2, 2000, P127.

Cette définition donne un rôle essentiel à la notion de mémoire organisationnelle. Cet apprentissage peut être stimulé par l'accroissement des possibilités de mémorisation et de communication dus aux TI, par la réflexion sur le fonctionnement qui en général accompagne leur introduction et par la mise en évidence de tensions entre parties de l'organisation inégalement desservies par les technologies.

D'après Vast<sup>70</sup>, Beaucoup d'études ont montré que l'utilisation de logiciels de travail collaboratif contribuaient à l'émergence de véritables communautés de pratique ; que les utilisations des Intranets s'inscrivent progressivement dans le fonctionnement des communautés de pratique et les transforment et que les appropriations différenciées des intranets favorisent les apprentissages de l'ensemble de la communauté de pratique locale.

En conséquence, l'usage des TI semble lié à des apprentissages à différents niveaux : inter-organisationnel, organisationnel, collectif (groupe), individuel. Or, comme le rappelle Coghlan (2001) : « *Il est essentiel que le rôle des TI dans les organisations soit vu non seulement en termes d'impact à chacun de ces niveaux mais aussi comme un ensemble de processus inter-niveaux.* »<sup>71</sup>.

Mais si la perspective interactionniste montre bien l'existence de liens entre les différents niveaux, elle est peu explicite sur le mécanisme de transmission du changement. Toutefois, un examen rapide de la question montre tout l'intérêt du concept de *routine* pour appréhender les aspects essentiels de cette articulation. Ces procédures standardisées constituent un répertoire de réponses que les acteurs exécutent en réponse à des événements récurrents ; elles capitalisent un apprentissage, conservent les connaissances et améliorent ainsi l'efficacité du fonctionnement en apportant une certaine stabilité. Mais, comme le souligne Feldman (2000), « *On peut considérer les routines comme des flux d'idées connectées, d'actions et de résultats. Les idées produisent des actions, les actions produisent des résultats et les résultats produisent de nouvelles idées. C'est la relation entre ces éléments qui produit le changement.* »<sup>72</sup>. La routine constitue le lieu où peuvent converger des apprentissages de différents niveaux parce qu'elle est exécutée par des acteurs qui pensent, font attention, réagissent, inventent...

<sup>70</sup> VAST E., « *De la communauté de pratique au réseau de pratique par les utilisations d'intranet - Quatre études de cas.* », Systèmes d'Information et Management Vol.7, N°2, 2002, pp.81-103.

<sup>71</sup> COGHLAN D., « *An interlevels perspective on OD in IT enabled change* », Organization Development Journal Vol 19, N° 1, 2001, P 52.

<sup>72</sup> FELDMAN M., « *Organizational routines as a source of continual change* », Organization Science Vol.11, N°6, 2000, P 613.

**b) Types d'apprentissage**

L'introduction des TI correspond à deux types d'apprentissage : l'un, spécifique, formalisé et incorporé dans un artefact, l'autre, de nature plus générale, fondé sur l'expérimentation dans l'usage.

**b.1) L'apprentissage formalisé, incorporé**

La technologie est une connaissance cristallisée dans un artefact. La très grande majorité des TI repose sur l'utilisation de programmes enregistrés, les logiciels. Construits à la demande dans l'organisation ou importés de l'extérieur, ces logiciels constituent un réservoir de connaissances explicites mises à la disposition de l'organisation. Par les effets structurant de la technologie, ces connaissances incorporées se traduisent en routines nouvelles supposées supérieures aux anciennes. Il n'est donc pas surprenant, que les TI soient considérées par les dirigeants à la fois comme un réservoir d'idées sur les façons dont on pourrait travailler autrement et comme une manière relativement rationnelle et facile de parler du changement.

Les avantages de cette forme d'apprentissage sont réels : caractère automatique de l'apport de connaissances, possibilité de contrôle de l'incertitude dans l'utilisation, donc sécurité de fonctionnement.

Mais ses inconvénients le sont également<sup>73</sup> :

- Risque d'inadéquation de la connaissance incorporée en raison des difficultés de conception des logiciels. Ce risque évident concerne aussi bien les logiciels spécifiques que les logiciels importés de l'extérieur de l'organisation.
- Risque de rigidité ultérieure ; bien que dotées d'une flexibilité potentielle forte, les TI se révèlent à l'usage un facteur de rigidité important compte tenu des difficultés inhérentes à la modification des logiciels et à la remise en cause des procédures qu'ils supportent.
- Risque d'assimilation insuffisante de la part des utilisateurs : si les logiciels incorporent beaucoup de connaissances nouvelles, ils exigent de l'utilisateur la capacité de penser en des formes abstraites (représentations symboliques) et de relier les symboles à la réalité qu'ils sont censés représenter.

---

<sup>73</sup> REIX Robert, « *Changements organisationnels et technologies de l'information* », Conférence à l'Université Saint-Joseph, Beyrouth, Liban, 28/10/2002.

En définitive, les TI considérées comme des supports de l'apprentissage sont aussi des freins à l'apprentissage parce qu'elles solidifient la connaissance en se reposant sur des représentations incomplètes qu'elles enferment dans des logiciels peu compréhensibles.

### **b.2) L'apprentissage par l'expérimentation**

C'est la forme d'apprentissage où l'individu apprend, par essais-erreurs, improvisation... dans ses interactions avec la technologie et les autres acteurs. Il est obligatoirement adapté au contexte de travail parce qu'il est, par définition, situé. Il est compatible avec la forme tacite de certaines connaissances (savoir-faire) mobilisées dans le déroulement de l'action.

Cette forme, qui correspond à un aspect majeur du processus d'appropriation présente cependant, aux yeux des managers, quelques inconvénients notoires<sup>74</sup> :

- Tout d'abord, son apparition n'a aucun caractère automatique. Dans de nombreux cas, on observe des comportements d'inertie après la mise en place de la technologie ; on utilise la technologie pour "faire comme avant" et on n'explore pas de possibilités nouvelles soit par ignorance (maîtrise insuffisante de l'outil) soit en raison d'une perception négative de l'impact de la technologie sur la qualité de vie au travail.
- Ensuite parce qu'il conserve un caractère aléatoire dans l'instant de son déclenchement, dans son amplitude et donc dans ses résultats. Les processus d'appropriation sont de nature émergente et qu'ils peuvent correspondre à des types d'utilisation non obligatoirement conformes à l'esprit de la technologie, et par suite aux objectifs visés.

Ces deux formes d'apprentissage sont, en même temps, deux formes différentes de changement : l'un planifié, téléologique, l'autre émergent, dialectique ou évolutionniste. Ces deux formes peuvent se combiner dans une dynamique de co-évolution. Mais cette co-évolution peut faire apparaître des effets de complémentarité, des effets de substitution, des effets antagonistes, variables en intensité, plus ou moins décalés dans le temps et peu faciles à anticiper. L'organisation du changement implique donc des décisions relatives à la part relative des deux formes.

---

<sup>74</sup> REIX Robert, « *Changements organisationnels et technologies de l'information* », Conférence à l'Université Saint-Joseph, Beyrouth, Liban, 28/10/2002.

**Conclusion**

Ainsi, et au terme de ce chapitre, nous arrivons à la conclusion que les TIC (nées par le mariage de l'informatique et de la télématique) occupent une place importante dans la sphère organisationnelle. Cela s'explique par le fait que les TIC, facilitent la circulation de l'information et des documents, repoussent les barrières d'espace et de temps, facilitent la communication et la coordination et favorisent le travail coopératif.

## Chapitre II : Changer avec les TIC

### Introduction

L'adoption des TIC par les organisations tend à s'imposer comme une évidence aussi incontournable que celle de posséder le téléphone ou d'utiliser l'informatique.

L'adoption des TIC par les organisations ne peut être dictée par le phénomène de tendance, mais plutôt comme la mise en œuvre d'une réflexion stratégique. Adopter une TIC suppose donc une démarche.

Par conséquent, on ne parlera pas de changement comme une tendance managériale à suivre, il ne s'agit pas de dire : **on doit changer parce que les autres changent**, mais plutôt considérer le changement comme un projet ayant un début et une fin. On parlera alors de projet de conduite de changement. Selon Boutinet, ces projets : *« visent à déterminer les meilleures conditions dans l'implantation d'une innovation au sein d'un ensemble organisationnel, qu'il s'agisse d'une innovation technologique, d'une innovation comptable, d'une innovation sociale... Au lieu de faire transiter l'innovation en cause par la hiérarchie, on la confie directement à une équipe autonome, qui aura la plus large latitude pour intégrer cette innovation aux secteurs concernés de l'entreprise<sup>75</sup>. »*

*« Le cœur de cible du changement, dans ce cas, ne fait pas référence à ce sur quoi faire porter le changement, mais se situe plutôt au niveau de l'utilisation du projet comme méthodologie appropriée pour introduire dans une organisation les changements souhaités »<sup>76</sup>.*

Dans ce chapitre nous allons tenter en premier lieu de comprendre ce qu'est le changement organisationnel (section 1), puis nous intéresserons à la façon de conduire un changement organisationnel (section 2), c'est une façon de répondre à la question « comment conduire un changement organisationnel ? ». Enfin, nous nous intéresserons aux nouvelles formes d'organisation suite à l'introduction des TIC (section 3).

<sup>75</sup> P. BOUTINET, « *Anthropologie du projet* », Presse universitaire de France, Paris, 1990.

<sup>76</sup> T. SIEBENBORN, Op.cit, P 42.

## Section1 : Généralités sur le changement organisationnel

Dans cette section nous nous intéresserons au concept de changement organisationnel, son évolution, ainsi que les facteurs déclencheurs du changement.

### 1.1. Définitions

Avant de définir la notion de changement organisationnel, nous allons, en premier lieu, définir le concept du changement, puis en second lieu définir le concept d'organisation,

#### a) Définition du changement :

Le changement : «est tout passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable»<sup>77</sup>.

#### b) Définition de l'organisation :

Une organisation : «est tout système de production, dans un environnement donné, regroupant deux ou plusieurs acteurs devant interagir, orienté par une mission formelle à accomplir, et dont la coordination est effectuée par un ou plusieurs des acteurs à qui on a confié explicitement ce rôle»<sup>78</sup>.

#### c) Définition du changement organisationnel :

Le changement organisationnel est : «une séquence d'événements entraînant une modification dans la forme, la qualité ou l'état d'une composante de l'organisation au cours d'un certain intervalle de temps»<sup>79</sup>.

Il est défini également comme : «tout changement touchant une composante fondamentale de ce qu'il est convenu d'appeler le cadre organisationnel (structure, culture, procédures, technologies, conditions de travail, modalités de management,...) »<sup>80</sup>.

---

<sup>77</sup> Pierre Collerette, Gilles Delisle et Richard Perron ; « *Le changement organisationnel : théorie et pratique* » ; Edition Presses de l'Université de Québec, Canada ; 1997 ; p20

<sup>78</sup> Ibid. ; p21

<sup>79</sup> Bernard GARRETTTE, Pierre DUSSAUGE, et Rodolphe DURAND ; « *Strategor : Toute la stratégie de l'entreprise* » ; Edition DUNOD ; 5<sup>ème</sup> édition ; Paris ; 2009 ; p756

<sup>80</sup> Jacques BEC, François GRONIER, Jacky SINGERY, *La facilitation des changements organisationnels Méthodes, outils et modèles*, Edition L'HARMATTAN, paris, 2007, p22.

## 1.2. Evolution et approches du changement

A propos du changement organisationnel, Demers a effectué des regroupements selon le développement historique. Ainsi, il a divisé sa recherche en trois grandes périodes<sup>81</sup>:

### a) Première période : la croissance et l'adaptation

Le temps est à la libéralisation des mœurs et à l'abondance. La prospérité économique crée un sentiment que tout peut être possible. Selon Demers, c'est cet état d'âme qui imposera sa couleur à la recherche en changement organisationnel. À cette époque, on s'exprime surtout en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation. Le changement est abordé comme un progrès, un processus de développement graduel. Le dirigeant est vu comme un être rationnel qui opère dans un environnement relativement favorable et prévisible. Il peut donc modeler son entreprise à sa guise pour la faire grandir.

A cette période, il y a quatre grandes théories qui se démarquent :

**Les théories de la croissance** qui mettent l'accent sur l'augmentation graduelle de la taille de l'organisation. Cette croissance dépend de la disponibilité des ressources managériales.

**La théorie du cycle de vie** qui s'inspire de la métaphore biologique. L'organisation est associée à l'organisme vivant et la croissance à un phénomène naturel correspondant à une logique interne. On conçoit que le changement peut être difficile lorsqu'on passe d'une étape à une autre, mais le processus se déploie de façon progressive. Par ailleurs, Demers constate que le déclin et la mort de l'organisation ne font pas partie des étapes du cycle de vie.

**Les théories de la contingence** présentent l'organisation comme un système ouvert. Selon cette perspective, la cohérence entre les caractéristiques de l'environnement et celles de l'entreprise est essentielle à la survie et à la performance de l'entreprise. Le dirigeant doit alors prendre en compte l'environnement dans lequel évolue son organisation. Par ailleurs, ces travaux ne traitent pas du processus de changement comme tel.

**Les théories du développement organisationnel**, quant à elles, s'intéressent davantage au développement de modèles qui expliquent le pourquoi et le comment du changement

---

<sup>81</sup> DEMERS Christiane, « De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », *Gestion*, vol 24, no 3, 1999, p. 131-139.

organisationnel. Pour Demers, on propose ici plutôt un modèle d'intervention. On aspire à améliorer la qualité de vie organisationnelle, la satisfaction des employés et à accroître la performance.

### **b) Seconde période : la mort ou la transformation**

À la fin des années 1970, l'économie est à son plus mal. La population nord-américaine vit un choc causé par la décroissance économique et l'irruption de la force industrielle asiatique. Cela entraîne une remise en question sérieuse du modèle américain et place les questions économiques au centre d'un débat de société. C'est dans cet environnement qu'émerge la deuxième période, celle de mort ou transformation. À cette époque, on voit le changement comme un processus discontinu et révolutionnaire. C'est un évènement dramatique; le changement qui se veut radical est une réponse délibérée de la part des dirigeants à une crise réelle ou anticipée. L'organisation est vue comme une configuration fortement intégrée, dotée d'une grande force de résistance à tous les changements.

Cette période voit naître quatre grandes théories:

Dans **la théorie de l'écologie des populations**, on voit que c'est le remplacement des organisations par de nouvelles organisations mieux adaptées qui sous-tend le changement. On affirme aussi qu'un changement radical dans une entreprise ne peut mener qu'à la mort de celle-ci.

**La théorie de l'approche configurationnelle** met l'accent sur les actions entreprises par des dirigeants-stratèges. Contrairement à la théorie précédente, un changement global et rapide serait préférable. Une telle action permettrait de briser l'inertie, de diminuer les risques d'incohérence et de réduire les coûts de changement.

Pour **les théories culturelles et cognitives**, le changement entraîne de la douleur et de l'insécurité compte tenu de la transformation des valeurs dans l'organisation. On introduit une dimension symbolique en insistant sur l'importance des dirigeants comme leaders charismatiques.

Enfin, **les théories de l'équilibre ponctué** constituent le point de rapprochement entre les théories des deux premières périodes. Le changement organisationnel serait graduel et convergerait avec la direction établie. Il y aurait de longues périodes de stabilité, ponctuées de courtes périodes de crises généralement dues aux transformations dans l'environnement.

**c) Troisième période : l'apprentissage et l'évolution**

Le début des années 1990 a vu naître une nouvelle réalité: la seule chose prévisible devenait maintenant le changement. L'accélération des cycles économiques entraîne un accroissement de la concurrence et ce, au niveau mondial. Les nouvelles technologies de communication accroissent l'instabilité et l'imprévisibilité des marchés. Les transformations se suivent à rythme effréné. Cette période, qui commence à la fin des années 1980, se caractérise par l'apprentissage et l'évolution. Le changement devient une réalité quotidienne, un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. De plus, l'évolution organisationnelle ne concerne plus seulement les dirigeants comme avant, elle est l'affaire de tous les employés. On peut aller jusqu'à dire que les membres de l'organisation en sont les instigateurs, et dans ce cas, les dirigeants deviennent des agents de changement. Les organisations ne peuvent se permettre de stagner ; elles doivent sans cesse se renouveler pour rester performantes. Les différentes approches de cette période s'intéressent simultanément au « quoi », au « comment » et au « pourquoi » du changement. Elles adoptent une vision contextualisée du changement. Les théories importantes de cette période sont :

**Les théories de l'apprentissage organisationnel**, le changement est un processus continu, un phénomène émergent et proactif. L'apprentissage est vu comme l'aboutissement d'un changement cognitif et d'un « agir différent ». Tout comme l'approche précédente, ce courant tient son origine des années 1960.

**L'approche évolutionniste** se base sur le cycle d'évolution des espèces. L'émergence aléatoire ou programmée de certains éléments nouveaux pourrait expliquer l'évolution organisationnelle. Certains éléments seraient choisis par l'organisation pour être institutionnalisés après expérience. Cette approche envisage le changement organisationnel comme une dynamique à la fois programmée et spontanée.

**Les théories de la complexité** s'intéressent à modéliser le comportement des systèmes complexes. On met ici l'accent sur la coexistence de la stabilité et du changement dans l'entreprise. Une théorie importante de cette approche est celle du chaos. Le changement est un phénomène naturel qui est composé d'ordre et de désordre.

**Les théories constructionnistes**, inspirées du structurationnisme, conçoivent l'organisation comme une construction sociale. Chaque interaction est l'occasion pour les membres de l'organisation de faire des changements, intentionnellement ou non. La situation des divers acteurs

dans l'entreprise occasionne des pratiques différenciées et ainsi, il existe différents agents de changement.

Toutes les théories de la troisième période ne positionnent plus le gestionnaire comme un héros omniscient mais bien comme un guide ou un facilitateur, qui met en place les conditions qui permettent aux membres de faire eux-mêmes le changement. Ce survol, aussi bref soit-il, nous permet d'entrer dans l'univers du changement organisationnel.

### 1.3. Les types de changement

Plusieurs typologies de changement ont été proposées, cependant quatre types reviennent dans la littérature. Les types en questions sont les suivants :

#### 1.3.1. Le changement imposé :

Ce type de changement peut être déterminé par l'environnement interne et externe à l'organisation. Ce déterminisme de l'environnement est perçu à deux niveaux.

Le premier niveau étant **exogène**<sup>82</sup>, et qui provient du secteur et des lois qui régissent l'environnement de l'organisation. Le changement organisationnel peut alors se faire en fonction des évolutions de l'environnement comme étant une source de mutation, stipulant ainsi l'alignement de l'organisation à son environnement sur la base d'une analyse profonde du problème rencontré et des caractéristiques de l'organisation.

Selon Morgan : « *les organisations, comme les organismes dans la nature, ne peuvent survivre que si elles parviennent à se procurer, en quantité suffisante, des ressources dont elles ont besoin pour exister. Pour ce faire, elles doivent affronter la concurrence de la part des autres organisations et, puisqu'il y a en général rareté des ressources, seules les plus aptes survivent* »<sup>83</sup>.

Ainsi, on en déduira que c'est la relation entre l'organisation et son environnement qui détermine la capacité de changement.

---

<sup>82</sup> Hannan, M-T. & Freeman J., « *Structural inertia and organizational change* », American Sociological Review, Vol.49, n°2, 1984, pp. 149-164.

<sup>83</sup> Morgan, G., « *Images de l'Organisation* », Les Presses de l'université Laval, Editions Eska, 1989, P 65.

Le second niveau étant **endogène**<sup>84</sup>, et qui provient de l'organisation elle-même. Il s'agit de la perception qu'ont les décideurs du changement envers leur environnement. Laroche identifie quatre attitudes des décideurs envers le changement<sup>85</sup> :

- L'attitude du «spectateur conditionné» qui, en se basant sur des routines et des pratiques traditionnelles, conçoit l'environnement comme analysable. Il s'agit d'une perception qui se limite à ce qui est important «historiquement».
- L'attitude de «rationalisation» qui préfigure les innovations créatrices.
- L'attitude du «spectateur désorienté» qui se limite à la fraction de l'environnement la plus familière au dirigeant. Ainsi, les informations extérieures à cet espace familier ne sont pas exploitées.
- L'attitude du «créateur» conçoit l'environnement comme un monde ouvert et stimulant.

Outre la perception du dirigeant comme une raison du déterminisme du changement, Hannan et Freeman stipulent que les organisations répondent d'une manière lente aux évolutions de l'environnement. Cette idée est justifiée par le fait que dans l'organisation, il existe des forces d'inertie (la structure, les procédures, les routines standardisées), plus importantes que la capacité adaptative<sup>86</sup>. Les organisations préfèrent employer les routines du passé ou alors établir une modification marginale dans les routines existantes et améliorer leur fonctionnement plutôt que d'essayer de nouvelles routines. Elles constituent alors une sorte de mécanismes isolants qui renforcent la stabilité organisationnelle et accentuent les barrières au changement<sup>87</sup>.

### 1.3.2. Le changement volontaire :

Ce type de changement met en évidence le rôle prépondérant des choix stratégiques et de l'acteur dans la décision du changement organisationnel. Aussi, cette perspective du changement organisationnel met en avant le rôle des sentiments personnels des dirigeants dans les choix

---

<sup>84</sup> Nadler D.A. & Tushman M-L., « *Types of Organizational Change : From Incremental Improvement to Discontinuous Transformation* », in *Discontinuous Change : leading Organizational Transformation*, by Nadler D., Schaw R., & Walton E., Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994, pp. 15-34.

<sup>85</sup> Laroche H., « *L'entreprise close : une approche cognitive* », in Besson P., *Dedans, Dehors*, Editions Vuibert, Collection Entreprendre, 1997, pp. 171-190.

<sup>86</sup> Hannan, M-T. & Freeman J. (1984), Op.cit.

<sup>87</sup> March J., « *Exploration and Exploitation in Organizational Learning* », *Organization Science*, Vol.2, n°1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March, 1991, pp. 71-87.

stratégiques à réaliser, ce qui conduit à dire que le changement décidé est fortement influencé par l'orientation cognitive et motivationnelle des décideurs<sup>88</sup>.

A cet égard, la décision d'établir un changement résulte d'un processus de diagnostic stratégique se déroulant en deux phases<sup>89</sup> :

- **Phase 1** : qui concerne la reconnaissance du problème stratégique et son isolement des autres problèmes que peut rencontrer l'organisation.
- **Phase 2** : qui correspond à la compréhension et à l'interprétation du problème isolé.

De plus, la stratégie de changement dépend d'autres facteurs tels que le degré d'urgence et de la faisabilité de la solution. L'évaluation de l'urgence prend en compte plusieurs éléments tels que<sup>90</sup> :

- la menace que représente le problème,
- la pression du temps,
- la visibilité du problème en interne et en externe,
- le degré d'implication.

La faisabilité de la solution quant à elle, est identifiable par deux facteurs : la connaissance des moyens nécessaires et de leur disponibilité. Ainsi, le croisement entre l'urgence et la faisabilité peut aboutir à quatre situations possibles<sup>91</sup> :

- urgence et faisabilité faibles, alors l'organisation ne s'engage pas dans le changement,
- urgence faible et solutions faisables, alors la réponse de la part de l'organisation sera opportuniste et l'ampleur du changement dépendra des ressources disponibles,
- problème urgent et solution n'est pas faisable alors l'organisation doit, soit minimiser le problème soit approfondir sa compréhension,

---

<sup>88</sup> Imène LATIRI DARDOUR, « *Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile. D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine* », Thèse de Doctorat, Ecole des Mines de Paris, le 4 Décembre 2006 ; P 61.

<sup>89</sup> Dutton J. & Duncan R., « *The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis* », *Strategic management Journal*, Vol.8, n° 3, 1987, pp. 279-295.

<sup>90</sup> Idem.

<sup>91</sup> Idem.

- urgence et faisabilité élevées engendrant un engagement dans un changement de type réorientation impliquant une reformulation de la stratégie existante.

### 1.3.3. Le changement progressif (incrémental) :

Ce type de changement peut être diffusé au sein de l'organisation d'une manière progressive. Il est alors mis en œuvre par des ajustements marginaux, réversibles touchant une partie du système et visant son amélioration. Ce changement suit un processus continu à caractère itératif et incrémental dont l'étape de la décision du changement et celle de sa mise en œuvre sont indissociables<sup>92</sup>.

En outre, Johnson et Scholes ont proposé une typologie du changement incrémental selon deux dimensions<sup>93</sup> :

#### - Le changement incrémental à moteur proactif :

Le changement prend la forme d'une progression pas à pas, engagé par les hommes de toute position hiérarchique. Ces acteurs doivent être créatifs et proactifs pour engager de nouvelles actions d'expérimentation. Leurs actions s'accompagnent de nouveaux savoirs, propices à façonner l'avenir organisationnel.

#### - Le changement incrémental à moteur réactif :

Pour ce type de changement, bien qu'il soit conduit d'une manière progressive, il n'émane pas des hommes mais répond aux pressions exercées par l'environnement sur l'organisation. Ainsi, les acteurs conduisent des adaptations afin d'aligner l'organisation à son contexte externe source de perturbations internes et externes. Ces ajustements permettent d'apporter un certain équilibre entre l'organisation et son environnement et de ce fait de compenser les perturbations internes.

### 1.3.4. Le changement brutal :

Le changement brutal traduit une modification globale et en profondeur du système et une destruction irréversible de l'ancienne situation. Ce changement peut être qualifié de pénétrant et profond ou encore de stratégique ayant un impact sur l'ensemble du système de l'organisation et sa

<sup>92</sup> Lindblom C-E., « *The Science of Muddling Through* », *Public Administration Review*, Vol.19, n° 2, 1959, pp. 79-88.

<sup>93</sup> Johnson G. & Scholes H. (2000), *Stratégique*, Edition française dirigée par F.Fréry, Publi-Union, Village Mondial, 2000, P 302.

stratégie, par rapport aux changements plus incrémentaux affectant seulement certains éléments de l'organisation, sans modifier le système dans sa globalité<sup>94</sup>.

« *Ce type de changement touche non seulement les caractéristiques tangibles de l'organisation comme la stratégie, la structure organisationnelle et le système de gestion, mais aussi, inévitablement, ses valeurs fondamentales et son système de croyances et de présupposés, c'est à dire la culture de l'entreprise*<sup>95</sup> ».

Pour Chanut-Guiheu et Meschi<sup>96</sup>, le changement brutal caractérise le passage d'un état 1 à un état 2. Ainsi, selon ces deux auteurs, l'organisation part d'un état jugé insatisfaisant pour atteindre un autre état plus favorable, définitif et stable. Ce passage serait la condition nécessaire pour la pérennité de l'organisation. Aussi, ces auteurs notent que, dans le cadre du changement brutal, l'effort est davantage centré sur la définition de l'état cible souhaité que sur l'analyse des problèmes constatés.

Par ailleurs, pour Vendangeon et Durieux<sup>97</sup>, le changement brutal peut revêtir un aspect chaotique. Ces deux auteurs justifient leur idée par le fait que l'évolution de l'organisation n'est pas continue, elle s'établit, étape par étape, suivant des cycles réguliers composés de :

- périodes relativement longues de changements incrémentaux et d'adaptation.
- périodes relativement courtes de transformations radicales, discontinues durant lesquelles sont remis en cause la stratégie, le pouvoir, la structure et le mode de contrôle.
- périodes d'instabilité qui conduisent au renforcement du changement.

#### **1.4. Les facteurs de changement**

Généralement les facteurs qui déclenchent le changement dans les organisations varient selon la spécificité de chacune d'elles (la culture d'entreprise, le secteur d'activité, le statut juridique de l'organisation privé ou public, ...etc.), ce qui rend tout changement unique. Parmi les facteurs principaux qui peuvent susciter un changement au sein d'une organisation on trouve : la technologie (la modification d'un système d'information), la stratégie (comme le changement du

<sup>94</sup> Imène LATIRI DARDOUR ; op.cit. P 66.

<sup>95</sup> Allaire Y. & Firsirotu M.E., « *L'entreprise stratégique : penser la stratégie* », Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 1993, P 104.

<sup>96</sup> Chanut-Guiheu C. & Meschi P.X., « *S'il fallait faire le point sur le changement organisationnel...* », *Observer pour Agir*, n°2, 2003, pp. 9-18.

<sup>97</sup> Vandangeon I., Durieux. F., « *La dynamique du changement stratégique* », *cinquième conférence Internationale de Management Stratégique*, Lille, 1996.

métier), la culture (par exemple la modification des valeurs de l'entreprise), le pouvoir (comme des actions d'adaptation à la réglementation en vigueur), des facteurs de configuration (l'adaptation à des contraintes structurelles)<sup>98</sup>. Ces facteurs peuvent être regroupés en tant que facteurs internes ou externes. Aucun changement n'a une cause ou un facteur unique, le changement peut être déclenché par des facteurs internes ou externes ou encore par les deux à la fois<sup>99</sup>.

#### 1.4.1. Les facteurs externes :

Ils sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent.

Rondeau distingue quatre sources majeures selon leurs nature et qui peuvent transformer l'environnement organisationnel et qui sont<sup>100</sup> :

- Des sources de nature **technologique** : tels que les TIC, échange de données (EDI), système de gestion intégrés (ERP), gestion du savoir.
- Des sources de nature **économique** : tels que la mondialisation des économies, l'accroissement de la concurrence, évolution d'une économie de masse vers une économie du savoir.
- Des sources de nature **politique** : tels que la déréglementation des marchés, la précarité des structures de contrôle.
- Des sources de nature **sociale** : tels que la diversification de la main d'œuvre, le déclin des traditions et de la hiérarchie, croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux.

#### 1.4.2. Les facteurs internes :

Ils sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation toute entière ou dans une de ses composantes ; unités ou services, correspondent à des changements induites par la volonté de développement et surtout la vision des dirigeants. Ils sont reliés aux facteurs externes.

---

<sup>98</sup> RIM ZID, « *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions* », université du Québec à Montréal, octobre 2006, P 25-26.

<sup>99</sup> Ibid.

<sup>100</sup> Rondeau Alain, « *Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail* », gestion, vol.24, automne 1999, P 12-19.

Grouard et Meston<sup>101</sup> ont identifié deux facteurs internes à savoir le développement de l'entreprise et sa croissance et la vision du dirigeant.

## Section 2 : La conduite du changement

Dans cette section nous allons commencer par énumérer les principaux modèles de conduite du changement, les leviers sur lesquelles l'organisation doit s'appuyer pour mener à bien le changement souhaité, et enfin nous nous intéresserons au concept de résistance.

### 2.1. Modèles de conduite du changement

Nous avons remarqué la présence récurrente de trois modèles de conduite de changement. Ces modèles sont les suivants :

#### 2.1.1. Le modèle de Weick (1969) :

Ce modèle proposé par Weick<sup>102</sup> suit trois phases :

- **La variation** : Weick considère que durant cette phase de variation, les dirigeants collectent les informations concernant l'environnement et mobilisent les acteurs pour accorder de l'attention à certains phénomènes. Ensuite, ils tentent de détruire certains aspects «objectifs» de leur environnement. Ainsi, et comme l'explique Koenig, cette phase «*consiste soit à délimiter une fraction du flux d'expériences que connaît l'organisation et à attirer l'attention dessus, soit à entreprendre une action qui provoque un changement écologique de nature à contraindre l'activité ultérieure de l'acteur*»<sup>103</sup>.
- **La sélection** : Après le traitement des informations collectées, s'établit une phase de sélection des interprétations en fonction de leur pertinence par rapport au contexte. Selon Koenig (1996)<sup>104</sup>, il s'agit d'une phase où il est possible d'exercer «un pouvoir discrétionnaire» pour choisir les schémas explicatifs.
- **La rétention** : Cette dernière étape correspond à la sélection des interprétations qui peuvent servir ultérieurement. Il s'agit donc d'«un segment d'expérience» que l'organisation stocke

---

<sup>101</sup> Grouard Benoit et Meston Francis, « *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement* », Edition Dunod, 1998, p17.

<sup>102</sup> Weick K-E., « *The Social Psychology of Organizing* », Reading, MA: Addison Wesley, 1969.

<sup>103</sup> Koenig G., « *Karl E. Weick. Une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste* », In *Les grands auteurs du Management*. Sous la direction de Hual I. et Charreire S., Editions EMS, 2002, p418.

<sup>104</sup> Koenig G., « *Management : les constructeurs - Karl E. Weick* », *Revue Française de Gestion*, n°108, mars/avril/mai 1996, pp. 57-70.

dans le but de l'exploiter dans des actions et des interprétations futures. Cette phase favorise donc une mémoire partagée qui permet aux acteurs d'amorcer ou de freiner une action dans le futur.

### 2.1.2. Le modèle de Lewin (1947) :

Selon Lewin<sup>105</sup>, le changement est un processus quasi statique résultant d'un champ de forces opposées ayant des intensités similaires. Le processus de changement serait un cycle planifié, long et suivant trois phases :

- **Décrystallisation** : Elle s'articule autour de la prise de conscience par les acteurs de l'existence d'une dissonance entre l'organisation et son environnement. Un désir de transformation se propage alors dans l'organisation. Il s'agit donc d'une période de remise en question et d'ouverture, traduisant le fait que les forces motrices ont pu déplacer les barrières, changer les schémas de perception, et déstabiliser les croyances. Cette étape est caractérisée par une instabilité, une perte de repère et un degré d'insécurité engendrant ainsi le sentiment de la nécessité de changer.
- **Changement** : Cette phase traduit un mouvement vers le changement, l'exploration de nouvelles pratiques et la discussion de celles jugées inefficaces (réduction de la force résistante au changement).
- **Recrystallisation** : Cette dernière étape du processus du changement correspond à l'institutionnalisation de nouvelles pratiques. Il s'agit donc de la consolidation, la convergence et l'appropriation de nouveaux comportements. En outre, au cours de cette phase, l'organisation assiste à l'enracinement de nouvelles normes et à l'émergence d'une nouvelle culture. La recrystallisation empêche donc les individus de retourner à l'étape précédente.

### 2.1.3. Le modèle de Kotter (1996) :

Ce modèle est de type stratégique composé de huit étapes<sup>106</sup> :

- **Susciter un sentiment d'urgence** : Durant cette étape, les protagonistes du changement doivent tout d'abord être dotés d'un leadership solide et présenter les arguments qui

<sup>105</sup> Lewin, K., « The channels of group life, social planning and action research », Human Relations, n°1, 1947, pp. 143-153.

<sup>106</sup> Kotter J-P., « *Leading change* », Ed Harvard Business School Press, 1996, 187 pages.

traduisent que l'organisation actuelle est en péril et qui présentent les avantages de la situation escomptée. Selon Kotter, le sentiment d'urgence remplace celui du contentement.

- **Créer un groupe de direction, un «noyau dur» (une coalition)** : Ce qui suppose que les réformateurs s'entourent des bonnes personnes en termes de compétences de leadership et d'expertise. Cette équipe devrait être dotée d'un fort sentiment d'engagement et unie autour du changement, capable de le faire valoir et de le gérer.

Les deux premières étapes correspondent à une phase où les réformateurs suscitent l'intérêt envers le changement. Selon Kotter, si ces deux phases ne sont pas réalisées, le changement peut être voué à l'échec.

- **Élaborer une vision et une stratégie de conduite du changement** : La vision et la stratégie doivent être crédibles et motivantes afin de mobiliser et de canaliser les énergies. Ainsi, pour garantir la crédibilité de la vision, les protagonistes du changement doivent établir une analyse de l'écart entre l'organisation actuelle et celle escomptée. Ensuite pour combler cet écart, il convient d'élaborer un plan stratégique définissant la structure de la vision, les priorités ainsi que les objectifs.
- **Communiquer et partager la vision de changement** : Pour la communication de la vision, les tenants du changement doivent véhiculer un message simple, attrayant et intelligible.

Les deux étapes précédemment citées permettent de donner du sens à l'action du changement.

- **Habiliter les employés à prendre des mesures élargies** : Il s'agit de tenter de lever les obstacles au changement et d'impliquer les acteurs pour qu'ils deviennent les partisans de la transformation. Durant cette phase, il convient de se soucier de renforcer les capacités des acteurs, ce qui nécessite des mesures incitatives propices à la recherche et au renforcement de nouveaux comportements. En effet, certains acteurs restent ancrés dans leurs habitudes jusqu'à ce qu'ils sentent que le danger est dissipé et qu'ils peuvent faire la transition.
- **Générer des gains à court terme** : Ce qui consiste à planifier des améliorations visibles de la performance, à veiller à leur réalisation et enfin à reconnaître les acteurs impliqués dans ces actions et de les récompenser.
- **Consolider les gains afin d'accroître le changement** : Cette étape correspond au fait de bâtir sur la base des premiers résultats obtenus afin d'atteindre des améliorations et accélérer

de ce fait le changement. En d'autres termes, il s'agit de mettre à profit la crédibilité acquise pour changer les systèmes, la structure et la politique s'ils ne sont pas en cohérence avec la vision. Il convient aussi durant cette étape de renforcer l'implication des acteurs.

- **Ancrer les nouvelles approches dans la culture** : Cette phase correspond à l'institutionnalisation de nouveaux comportements dans la culture en soulignant le lien entre ces comportements et les résultats réalisés. Ainsi, l'auteur relègue le changement de la culture en fin de processus, à la suite du changement des comportements et de la prise de conscience par les acteurs des avantages collectifs de la nouvelle situation. Toutefois, Kotter & Schlesinger (1983)<sup>107</sup> invitent à établir une compréhension préalable de la culture existante, considérée comme une source possible de résistances. Cette compréhension, qui incombe aux dirigeants, se base sur un recueil d'informations concernant les comportements d'usage.

## 2.2. Les leviers de la conduite du changement

Le changement ne doit pas se limiter à des verbatims incantatoires avec des formules de type : « Nous devons changer », « Le changement est notre avenir », « Sans changer, nous disparaîtrons », etc. mais donner aux acteurs les moyens de le mener en déployant un certain nombre de dispositifs pour le rendre opérationnel.

Les leviers pour conduire le changement dans les organisations sont de trois catégories : la communication, la formation et l'accompagnement<sup>108</sup>.

### 2.2.1. La communication

« La communication est un acte de formalisation d'idées en vue de transmettre à autrui un sens pouvant mobiliser différents médias »<sup>109</sup>.

Sur un plan organisationnel, la communication servira à expliciter le changement mais également, le conduire en communiquant sur les chantiers que chacun des groupes d'acteurs doit mener pour réussir. Cette phase n'a d'intérêt que si elle précède et accompagne les autres leviers à savoir la formation et l'accompagnement.

<sup>107</sup> Kotter J-P. & Schlesinger L-A., « *Choosing Strategies for Change* », in *Perspectives on Behavior in Organizations*, McGraw-Hill Publishing Company, NY; 1983, pp. 534-551.

<sup>108</sup> D. AUTISSIER et J.M. MOUTOT, « *Pratiques de la conduite du changement* », Dunod, Paris, 2003, P 123-151.

<sup>109</sup> D. AUTISSIER et J.M. MOUTOT, Op.cit, P 125.

On parlera davantage de marketing interne que de communication car celle-ci est déployée selon une logique marketing en fonction des cibles composées non pas par des clients, mais par des groupes d'acteurs sur lesquels doit porter le changement.

#### a) Rôle de la communication dans la conduite du changement

Dans le cadre des projets de changement, les acteurs qui portent le changement sont amenés à communiquer sur un avenir incertain, inconnu et donc sujette à différentes interprétations et qui peut aller à l'encontre d'intérêts.

« La communication est un processus balistique et un ensemble de relations souterraines d'interprétation et d'assimilation pouvant conduire à des situations où ce qui est compris est à l'opposé de ce qui voulait être communiqué »<sup>110</sup>.

Cette relation de communication est caractérisée par les éléments suivants<sup>111</sup> :

- La communication met en présence de manière virtuelle (Internet) ou physique (rencontre) deux ou plusieurs personnes. Plus le nombre de personnes est important, plus le processus de communication est complexe car il doit tenir compte des éléments d'appréciation de chacun et des échanges transversaux interprétatifs qui peuvent se faire entre les personnes.
- La finalité d'une communication doit toujours être précisée au préalable et c'est cette dernière qui donne la légitimité à l'acte.
- La transmission d'information se fait par des processus « émission/réception » qui génère des mécanismes « d'interprétation/assimilation ». Si l'information n'est pas transformée en connaissance actionnable, celle-ci remet en cause le processus de communication dans sa finalité qui est de construire un sens utilisable par les acteurs.
- La communication nécessite la mobilisation d'un langage (parlé, écrit, etc.) et parfois d'un support (papier, vidéo, audio, etc.). Le support est très important car il opère une traçabilité de l'information et permet sa duplication vers d'autres personnes que celles qui ont participé à sa réalisation.

<sup>110</sup> D. AUTISSIER et J.M. MOUTOT, Op.cit, P 127.

<sup>111</sup> Idem, P 126.

**b) Les outils de la communication**

Les processus de conduite du changement utilisent pour leurs besoins différents outils de communication, ces outils consistent on<sup>112</sup> :

**La documentation :** La mise en place d'un référentiel documentaire permet à chacun de savoir tout ce qui a été dit et écrit sans pour cela avoir assisté à toutes les réunions.

**Les affiches :** dans des contextes où les acteurs ont de plus en plus d'information à lire, les affiches diffusent un message accrocheur par un slogan et/ou un graphisme en étant disposées dans des endroits où il est difficile de ne pas les voir, comme les bureaux, les couloirs, etc.

**Dépliants et plaquettes :** ils permettent de préciser les objectifs du projet et les résultats attendus.

**Sites web et forums :** le site web est un bon moyen pour regrouper l'ensemble des informations liées au projet de changement telles que : le planning, l'équipe projet, les partenaires, les retours d'expériences, la communication interne (journal, news, etc.) et la documentation. Le site joue alors le rôle de portail et peut être accessible à tous sans contrainte de temps et d'espace. Il peut revêtir un caractère dynamique avec l'administration de forums par groupes de travail sur des thèmes choisis.

**Conférences :** elles associent tous les acteurs d'un projet à l'occasion de son lancement, d'un point intermédiaire ou de sa fin.

**Réunions :** les réunions constituent un mécanisme et un lieu très important d'informations et de coordination dans le cadre d'un projet.

**2.2.2. La formation**

La formation a été l'un des premiers leviers mobilisés dans les projets de changement. Cela s'explique principalement par le fait que la conduite de changement a été initiée dans les projets de système d'information et que l'installation de nouvelles applications informatiques nécessitait des formations pour l'apprentissage de leurs fonctionnalités techniques. Si la communication informe sur ce qui va se passer, la formation a pour objectif de transmettre un savoir théorique et/ou pratique.

---

<sup>112</sup> D. AUTISSIER et J.M. MOUTOT, Op.cit, P 129-132.

Lors d'un projet de changement, l'équipe projet doit intégrer une dimension formation par laquelle les acteurs se verront dispenser les connaissances et savoirs indispensables à la tâche de transformation qui leur est confiée.

Le besoin de formation naît d'un écart entre des connaissances attendues et des connaissances réelles. Les connaissances attendues sont celles jugées indispensables pour la réussite du changement. Les connaissances réelles sont celles dont les individus disposent de par leur formation et expérience. Une fois les écarts établis, il est possible de poser des contenus de formation. Nous distinguons trois niveaux de contenu qui sont :

- Le niveau conceptuel développe des références théoriques en réponse à des questions « pourquoi » et « qu'est-ce ».
- Le niveau méthodologique est moins théorique et développe des enseignements de méthodes et techniques directement applicables à des questions du type « comment ».
- Le niveau fonctionnel correspond à la transmission des savoirs opérationnels liés aux fonctionnalités techniques d'un outil (informatique) ou de normes (normes comptables IAS).

Pour que la formation joue pleinement son rôle de transmetteur de savoir, il est important de s'assurer de sa réalisation et avoir le sentiment des stagiaires.

La formation a pendant longtemps été la seule action d'accompagnement, notamment dans les grands projets de système d'information, parce qu'il fallait apprendre à utiliser un nouvel outil. Elle occupe une place importante dans la conduite du changement tant en terme de personnes concernées que de coût et de temps consacré à sa réalisation.

### **2.2.3. L'accompagnement**

Une des principales difficultés dans les projets de changement réside dans le passage d'une logique individuelle à une logique collective. Lorsqu'il s'agit d'un petit groupe, sa conviction passe par une logique de conviction relationnelle. Quand le nombre de personnes à convaincre devient important, les équipes « conduite du changement » usent de méthodologies moins relationnelles et plus médiatisées, qui permettent de diffuser un même message sur une population importante. Une des manières de compenser cette perte de relationnel et de la recréer avec des dispositifs

d'accompagnement qui visent à montrer aux agents qu'ils ne sont pas abandonnés et que leur participation au projet de changement est suivie.

L'accompagnement se décline au travers de trois actions qui peuvent être réalisées dans leur ensemble ou de manière indépendante<sup>113</sup> : le traitement des impacts, le coaching et la création de nouveaux outils de gestion.

Ces trois dispositifs, aux contenus différents, ont pour objectifs d'aller à la rencontre des agents et de leur proposer une aide pour comprendre et/ou mettre en œuvre le changement désiré en fonction de leur degré de résistance.

Si les personnes sont convaincues du changement et que leurs demandes se limitent à des questions du type « comment », le traitement des impacts sera privilégié. Par contre, si les agents éprouvent beaucoup de difficultés à comprendre et expliciter le changement, une action de coaching sera nécessaire. Le troisième dispositif est en rupture avec les deux précédents car il est utilisé dans des situations où les agents refusent d'appliquer le changement en prétextant que c'est impossible. Ce dispositif, intitulé « création de nouveaux outils de gestion » consiste à amener les acteurs à s'interroger sur le mode de fonctionnement de leur activité ainsi que sur leur propre manière de travailler.

#### a) **Le traitement des impacts :**

Cette action d'accompagnement est de nature balistique dans le sens où l'on définit sa destination et par différence avec un point de départ on établissant les écarts et les plans d'action, cela se fait comme suit :

- **Définir la cible du changement :** L'élément déclencheur de ce processus est la définition de la cible du changement déclinée au niveau local d'une structure. La cible locale du changement est définie par une notion d'échéance et une caractérisation du changement en cours. Cette cible est définie de manière générale et déclinée sur toutes les structures concernées.
- **Définir les niveaux d'impacts :** Il faut définir pour chaque cible les niveaux d'impacts. Les structures pour lesquelles l'impact est moyen, fort, et très fort nécessitent un accompagnement. Les autres structures (avec aucun ou faible impact) peuvent

---

<sup>113</sup> D. AUTISSIER et J.M. MOUTOT ; Op.cit ; P 140.

simplement être informées du changement en cours au moyen des dispositifs de communication.

- **Analyser l'existant :** L'analyse de l'existant consiste à lister dans des fiches d'impacts, les différentes activités et les acteurs qui réalisent et d'envisager les différents niveaux de changement sur ces mêmes activités pour aboutir à des actions pouvant être regroupées dans un plan d'action.

#### **b) Le coaching :**

L'action d'accompagnement peut être plus individualisée et davantage portée sur la manière dont les acteurs locaux mettent en œuvre le changement. A la différence de l'action précédente d'accompagnement (le traitement des impacts), le coaching ne s'adresse généralement pas à des groupes mais à des individus pris isolément. Le coaching est une pratique managériale très répandue qui consiste à ce qu'un manager explique, par le concours du coach, la manière dont il manage son entreprise, son service ou bien son équipe.

L'objectif du coaching conduit au changement est de permettre à des managers de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leurs actions de changement. Le travail de coaching consiste à aider le manager à prendre conscience des possibilités d'amélioration au niveau <sup>114</sup>:

- **De la décision du changement :** Il s'agit d'interroger le manager sur les circonstances qui l'ont amené à prendre cette décision, et s'il a bien tenu compte de tous les acteurs et dimensions du changement.
- **De la réalisation du changement :** Il s'agit de déterminer les cibles visées par le manager, et les modalités suivies afin d'établir un diagnostic de la démarche déployée, et d'y apporter des actions correctrices le cas échéant.
- **De l'exploitation du changement :** Il s'agit de produire un diagnostic complété par des actions à mener pour corriger les points négatifs.

---

<sup>114</sup> D. AUTISSIER et J.M. MOUTOT ; Op.cit ; P 146.

**c) La création des outils de gestion :**

L'étude d'impacts et le coaching sont deux outils qui se justifient si les gens acceptent le changement. S'ils ne sont pas d'accord avec le changement, il faudra les amener à changer d'avis. Pour ce faire, ces personnes doivent prendre conscience par elle-même des limites de leurs affirmations, comprenant ainsi les enjeux et la justification du changement proposé. Cela se matérialise par la création de nouveaux outils de gestion qui vont produire une vue différente d'un environnement de travail produisant un changement de représentation.

« Un outil de gestion est un moyen par lequel on représente l'activité d'une ou plusieurs personnes dans le temps et l'espace pour apprécier la réalisation d'une tâche, la consommation des ressources et l'obtention de résultats »<sup>115</sup>.

La modification des outils de gestion est la forme la plus avancée dans les leviers de la conduite du changement dans le sens où elle oblige les acteurs à modifier non seulement leurs pratiques, mais à réfléchir sur l'intérêt et les finalités de ces mêmes pratiques. Les leviers de communication, de formation et d'analyse d'impacts peuvent également être complétés par l'implication des acteurs clés.

Pour que cette phase d'accompagnement du changement soit réussie, et afin de créer un climat favorable à ses collaborateurs pour qu'ils apprécient le changement et pour éviter de créer des conflits conduisant à des résistances au changement, le manager doit s'appuyer sur certains facteurs principaux qui sont<sup>116</sup> :

- Favoriser les échanges ;
- Encourager les salariés à formuler des suggestions et à les mettre en pratique ;
- Être à l'écoute des préoccupations des collaborateurs ;
- Répondre aux demandes d'aide ;
- Organiser des réunions d'échanges et de partage ;
- Favoriser les échanges informels ;
- Être exemplaire dans ses actions ;
- Rappeler régulièrement les motifs du changement et ses finalités ;
- Montrer ce que cela va apporter à tous mais aussi au niveau de chacun ;
- Résoudre les problèmes du quotidien qui ont toujours été laissés de côté ;

<sup>115</sup> D. AUTISSIER et J.M. MOUTOT ; Op.cit ; ; P 150.

<sup>116</sup> Bruno BACHY et Christine HARACHE, « *Toute la fonction management* », Edition DUNOD, Paris, 2010, p373.

- Montrer que l'on agit, qu'il se passe des choses ;
- Montrer qu'on écoute les collaborateurs en prenant en compte leurs difficultés et en y apportant des solutions ;
- Montrer les résultats obtenus au fur et à mesure ;
- Mettre en commun les bonnes pratiques pour les faire adopter par tous ;
- Mettre en valeur les succès ;
- Faire de la reconnaissance adaptée au progrès et à l'effort mis en œuvre ;
- Associer au changement une transformation de l'environnement de travail : décoration, emplacement, disposition dans les locaux.

Ainsi, et pour finir, on dira que la conduite du changement est un processus qui permet de mesurer la capacité de l'organisation à changer, et qui s'appuie sur des leviers de communication, de formation et d'accompagnement individuel et collectif, qui permettent l'adhésion et la participation de tous.

### **2.3. Résistance au changement**

Nous avons vu précédemment, que la conduite du changement repose sur des leviers. Ces leviers ont pour objectif de faire adhérer les acteurs et réduire les résistances qui pourront résulter lors de l'annonce d'un changement.

En matière de changement technologique (par exemple introduction des TIC), il existe des résistances volontaires, mais aussi des résistances involontaires. L'on considère que la résistance est volontaire lorsque l'acteur connaît les raisons de son refus du changement, et qu'elle est involontaire si elle n'est pas rattachée aux stratégies de l'acteur, mais à son manque de compétences par rapport à l'outil à utiliser.

#### **2.3.1. Définition de la résistance au changement**

La résistance au changement est définie comme : « un résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus du changement<sup>117</sup> ».

---

<sup>117</sup> BARIEL Céline, « *Gérer le volet humain du changement* », Montréal, Les Éditions Transcontinental, 2004, P 66.

La résistance au changement est : « *l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs*<sup>118</sup> ».

La résistance au changement est définie comme : « une combinaison de réactions et de comportements négatifs, tant sur le plan individuel que collectif, face à une évolution de contexte qui peut venir redistribuer les cartes de pouvoir et de légitimités au sein de la firme et avoir un impact sur l'organisation et la gestion des activités<sup>119</sup> ».

### 2.3.2. Les causes de résistance au changement

On peut regrouper les causes de la résistance au changement en quatre groupes :

#### a) Les causes politiques

Un individu peut résister au changement à cause de pressions politiques, de personnes influentes auxquelles il a confiance ou pour soutenir une cause, comme par exemple le cas des forces syndicales qui militent contre l'idée d'un changement. Les employés et les cadres peuvent résister à cause de coalitions dominantes et influentes qui leur soumettent leurs idées. La perte de pouvoir et d'influence font souvent en sorte de créer la résistance chez un individu qui a le plus à perdre.

#### b) Les causes liées à la méthode de mise en œuvre du changement

Comme l'indique Rondeau<sup>120</sup>, l'orientation, la sensibilisation et l'habilitation sont des conditions à créer au sein de l'organisation pour réussir le changement. Les auteurs : Collerete, Delisle et Perron<sup>121</sup>, ont mis en avant le manque d'informations qui engendre la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède, la remise en cause des compétences et la préférence pour la stabilité.

Ainsi, Les gens ne résistent pas au changement mais davantage à la façon dont il est implanté.

---

<sup>118</sup> Crozier M. et Friedberg E., « *L'Acteur et le système* », Paris, Seuil, collections points Essais, 1997, P 95.

<sup>119</sup> Olivier MEIER, « *DICO du manager* », Edition DUNOD, Paris, 2009, p171-172.

<sup>120</sup> RONDEAU, A. « *Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre* », collection Racines du savoir, Montréal, HEC, 2002, p110.

<sup>121</sup> COLLERETTE. P., G. DELISLE et R. PERRON, « *Le changement organisationnel : théorie et pratique* », Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1997, p173.

**c) Les causes liées au système organisationnel**

Dès qu'un individu perçoit l'inertie et les difficultés de l'organisation à s'y adapter au changement, il résiste. Selon Hafsi et Demers<sup>122</sup>, ces déterminants regroupent : le contexte, la structure, la culture, le potentiel humain et le leadership. Par exemple, l'individu réagit à la perte des valeurs organisationnelles auxquelles il croyait, comme les rites, rituels, normes, langage qui sont des manifestations de l'intégration interne et lorsqu'ils sont affectés par un changement, ils risquent de perturber l'équilibre établi et de provoquer de la résistance.

**d) Les causes liées au changement lui-même**

Face à des changements des façons de travailler, les individus se trouvent face à une situation nouvelle, ils sont déstabilisés par un lendemain hypothétique. Entre ce qui existe et ce qui est à venir, il y a une perte de repère, une vision de peur de l'avenir.

L'individu résiste parce que le changement annoncé est complexe, peu légitimé par l'organisation et en opposition avec les valeurs du milieu. Le type de changement ou de transformation, souvent radical, évoque des réactions souvent extrêmes de la part des individus qui remettent en cause le changement.

**2.3.3. Les attitudes des acteurs face au changement**

Dans sa thèse, Gunia<sup>123</sup> met en évidence quatre grands types de réactions à l'annonce d'un changement :

- a) Réactions d'adhésion :** Le changement annoncé est consécutif à une attente ou à une demande d'un ensemble d'acteurs voire de l'organisation entière, il est donc voulu et rencontre donc l'adhésion de la majorité des acteurs. Toutefois, il peut aussi y avoir des réactions d'acceptation conditionnelle c'est-à-dire que les acteurs ou groupes revendicatifs négocieront en vue de leur adhésion future.
- b) Réactions de déni :** Ce type de réaction apparaît lorsque l'acteur considère que le changement annoncé ne le concerne pas, qu'il est en dehors de son univers de pertinence. A

---

<sup>122</sup> HAFSI, T. et C. DEMERS, « *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations* », Montréal, Éditions Transcontinental, 1997, p322.

<sup>123</sup> Gunia Nadège, « *La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse, 2002.

la limite, cet acteur pourra admettre que le changement est intéressant pour certaines parties de l'organisation, mais pas pour la sienne.

- c) **Réactions d'attente** : Face à l'annonce du changement, l'acteur concerné hésite à prendre la position d'adhérer ou de s'opposer à ce changement. Alors il attend et regarde venir, mais il devra finir par prendre position. Cette attente est considérée comme une réaction d'hostilité passive, devenant active si les acteurs sont contraints dans leur choix.
- d) **Réactions d'hostilité** : Ce type de réaction se rencontre souvent lorsqu'à l'annonce d'un changement, l'acteur refuse d'être jugé négativement. Les réactions d'hostilité sont susceptibles d'entraîner un mécontentement ou une frustration de la part des acteurs qui, selon Hirschman<sup>124</sup>, peuvent adopter trois attitudes différentes : la **défection** (exit) qui consiste à désertir son camp, la **contestation** (Voice) qui consiste à se révolter, la **loyauté** (loyalty) qui consiste à se soumettre malgré les désaccords.

Les conflits provenant de ces résistances sont liés à l'attitude que les individus adoptent pour l'utilisation d'une nouvelle technologie. Meissonier et Houzé (2010) proposent une approche intégrative des concepts de résistance et de conflit relatifs à l'implantation des TIC. Cette théorie, qu'ils ont nommée « IT Conflict-Resistance Theory (ITCRT) », relate les éléments suivants<sup>125</sup>:

- Les actes de résistance indiquent la manière dont les conflits sont exprimés. Dans ce sens, la résistance est une dimension comportementale, alors que les conflits sont révélateurs des croyances envers l'implantation des technologies.
- Les types de conflits relatifs à la TI ne sont pas exclusifs et peuvent se chevaucher.
- Les utilisateurs peuvent s'opposer à la mise en œuvre de l'IT en exprimant seulement une partie des conflits liés.
- Un défi pour les gestionnaires est d'adopter des styles de gestion de conflit permettant d'identifier les parties non-exprimées des conflits.

---

<sup>124</sup> Cité dans l'article de Weinberg A. (1995). « A quoi jouent les acteurs ? Les théories de l'action dans les sciences humaines ».

<sup>125</sup> Régis Meissonier, Emmanuel Houzé, « Toward an IT Conflict-Resistance Theory: action research during IT pre-implementation », *European Journal of Information Systems*, 2010, pp. 540–561.

---

### Section 3 : Apparition de nouvelles formes organisationnelles

Depuis quelques années, on ne cesse d'aborder le phénomène des transformations organisationnelles observées dans les entreprises, phénomène qualifié de nouvelles formes d'organisations. Cette nouveauté organisationnelle est expliquée par le fait que, l'évolution technologique a provoquée des transformations au sein des organisations. On parlera alors de l'influence de la technologie.

Les premiers travaux abordant l'influence de la technologie sur l'organisation sont le fait de Woodward<sup>126</sup>, pour qui les configurations des entreprises sont régies par la technologie. Elle définit une typologie des contextes technologiques auxquels s'associent des configurations structurelles particulières :

- production à l'unité : accentuation de l'aspect organique de la structure;
- production de masse : organisation très formalisée;
- production en continu : structure plutôt organique.

Cependant, elle souligne que la structure d'une organisation ne répond pas directement à la technologie, mais plutôt aux différentes exigences de contrôle et de coordination imposées par divers types de technologie.

Dans ce qui suit, nous allons d'abord présenter les principales caractéristiques propres aux organisations traditionnelles et nouvelles, ensuite, nous énumérerons les nouvelles formes organisationnelles (NFO).

#### 3.1. Les caractéristiques organisationnelles

##### 3.1.1 Pour les organisations traditionnelles

Généralement, dans les formes traditionnelles d'organisation, il y a une répartition des tâches et des devoirs générant une notion de hiérarchie et un type de rapport d'autorité destiné à garantir l'équilibre du système. Les principales caractéristiques de ce type d'organisation sont :

- Les modèles classiques d'organisation qui découlent des travaux fondateurs de Taylor et de Fayol,

---

<sup>126</sup> Woodward J., «*Industrial organization : theory and practice*», Londres, Oxford University Press, 1965.

- Les rôles sont clairement définis,
- Le cloisonnement est y rigide.

### 3.1.2. Pour les nouvelles organisations

Desreumaux<sup>127</sup> précise qu'une NFO se caractérise comme : « une forme qui s'adapte aux contraintes d'un nouvel environnement, à travers un changement stratégique, structurel et technologique, mais aussi par un changement profond du management et un renversement complet de l'organisation du travail ».

Selon Desreumaux, les caractéristiques de ces nouvelles organisations peuvent être résumées comme suit :

- Transversalité de l'organisation ;
- Réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et responsabilisation de certaines catégories de personnel (développement du management participatif, de l'autocontrôle et de l'autodiscipline) ;
- Recentrage de l'activité sur le cœur de métier, sur les compétences clés et par conséquent développement de l'externalisation d'activités considérées comme secondaires et jugées non stratégiques ;
- Modifications des frontières de l'organisation qui plus floues, de par les différentes collaborations entre les acteurs internes et les acteurs externes à l'organisation.
- Allègement et décroissement des structures des organisations. Elles sont décentralisées, plus réactives et plus souples ;
- Développement des entreprises « virtuelles » et du management par « projet » ;
- Accroissement de la flexibilité.

---

<sup>127</sup> Desreumaux A., « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°107, janvier – février, 1996, Pp.86-108

### 3.2. Les nouvelles formes d'organisations

#### 3.2.1. 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, TIC et l'exécution d'un travail en lieu différent du lieu de travail traditionnel.

Le télétravail est défini 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<sup>128</sup> ».

Le télétravail correspond à : « une nouvelle forme d'organisation du travail et concerne une personne affectée par cette nouvelle organisation. Cette personne exerce le même métier qu'auparavant mais son poste de travail, pour tout ou partie de ses activités, a été "déporté" de son lieu habituel. Elle est donc éloignée de son supérieur hiérarchique et communique avec ses collaborateurs par l'intermédiaire des NTIC<sup>129</sup> ».

De nombreuses options se sont développées pour répondre aux besoins des entreprises<sup>130</sup> :

Les *travailleurs à domicile* qui constituent « l'entreprise virtuelle », sont les représentants standards du travail à distance. Il s'agit de salariés mais également de travailleurs indépendants travaillant depuis leurs domicile. Certains passent la plupart de leur temps chez eux, d'autres partagent leur temps entre le domicile et le bureau.

Les *bureaux de voisinage* sont des centres d'affaires. Dans le contexte de l'entreprise, ils fournissent des espaces de bureaux sur place à des employés qui vivent à proximité, supprimant ainsi un long temps de trajet. Ils contribuent également à diffuser l'informatique et la formation informatique. Un nombre croissant de centres fournit des prestations de télé-services.

Le *travail nomade* est composé de personnes ayant diverses fonctions comme les commerciaux, assistantes sociales...

---

<sup>128</sup> MéliSSa SAADOUN ; Op.cit ; P 105.

<sup>129</sup> <http://teletravail-ort-toulouse.org/Ch2.htm>

<sup>130</sup> MéliSSa SAADOUN ; Op.cit ; P 105-106.

Les *bureaux satellites* traitent les activités administratives ou spécialisées en dehors des sièges centraux pour bénéficier de coûts de fonctionnement inférieurs ou de la disponibilité du personnel. Ils peuvent aussi se délocaliser vers des pays où le coût de main-d'œuvre est faible.

### 3.2.2. 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.

Dans son article, Meissonier<sup>131</sup> reprend les définitions suivantes relatives aux entreprises virtuelles.

« Par l'utilisation intégrée d'ordinateurs et de technologies de communication, les entreprises seront de moins en moins définies par des murs concrets ou par un espace physique, mais par des réseaux de collaboration reliant des centaines, des milliers et même des dizaines de milliers de personnes ensemble. » (Bleeker ; 1994)

« Une organisation virtuelle est une entité composée de membres géographiquement dispersés, qui partagent le même travail et communiquent exclusivement par le biais de l'électronique, les rencontres physiques quasiment, voire totalement supprimées. » (Kiosur ; 1997)

Ces organisations virtuelles, plus qu'un type d'entreprise particulier, relèvent plutôt d'une évolution d'une structure déjà en place. Il s'agit pourtant bien d'une NFO, mais elle n'est pas créée indépendamment d'une structure plus traditionnelle fonctionnant préalablement à l'utilisation des TIC.

Ainsi, et selon Meissonier, les caractéristiques de cette NFO, sont les suivantes :

- La fabrication d'un produit est réalisée par un réseau d'entreprises utilisant les TIC pour se coordonner et « optimiser » les processus de production.
- Réalisation d'un projet par une équipe (dont les membres peuvent appartenir à plusieurs organisations) qui utilise les TIC (Groupware par exemple) pour réaliser leur travail en commun.

---

<sup>131</sup> Meissonier R., « *Vers une perspective processuelle du concept d'organisation virtuelle* », Actes du 5<sup>e</sup> colloque de l'AIM, 8,9 et 10 novembre 2000, Montpellier, France.

- Remise en cause du lieu de travail par le travail à distance via les TIC.
- Commercialisation d'une activité via les TIC (Internet en particulier : notion de « cybermarché »).

### 3.2.3. L'entreprise réseau

Avant d'aborder les caractéristiques de cette forme particulière d'entreprise, il est important de définir ce qu'est un réseau.

Pour Dussuc<sup>132</sup> quant à lui, souligne que : « *un réseau d'entreprises apparaît avant tout comme une construction socio-cognitive de nature complexe et en perpétuelle mutation. La structuration de ce réseau s'avère être beaucoup plus qu'une réponse à des impératifs économiques, considérés comme des données exogènes et objectives aux décideurs* ».

Par ailleurs, comme le précisent Scouarnec et Yanat (2000)<sup>133</sup>, il est possible de distinguer deux cas de constitution d'organisations réseaux.

La première catégorie d'entreprise réseau représente des équipes transversales se mettant en place pour une mission précise au sein d'une organisation. La seconde est le regroupement d'entités distinctes dans le but de mener à bien une mission particulière.

Cette forme d'organisation remet fondamentalement en cause l'entreprise fonctionnelle caractérisée par la rigidité, notamment en termes de référence au temps et à l'espace, pour laisser place à une organisation dont les frontières sont floues et dans laquelle des compétences nouvelles émergent.

Les caractéristiques de l'organisation réseau sont les suivantes :

- Capacités d'adaptabilité, de réactivité, voire de proactivité ainsi que des capacités d'apprentissage permanent ;
- Gestion par processus ;
- Coordination horizontale ;

---

<sup>132</sup> Dussuc B., « *La structuration en réseaux des entreprises : pour un dépassement des approches les plus usuelles* », Actes du 5<sup>ème</sup> Colloque de l'AIM, 8,9 et 10 Novembre 2000, Montpellier, France.

<sup>133</sup> Scouarnec A. et Yanat Z., « *L'organisation-réseau : implications gestionnaires et sociales* », Actes du 5<sup>ème</sup> Colloque de l'AIM, 8, 9 et 10 novembre 2000, Montpellier, France.

- La gestion des ressources humaines est une gestion par les compétences.

Cette forme d'organisation vient en réponse aux exigences du marché et à la nécessité de l'entreprise de répondre toujours favorablement et dans des délais réduits à la demande du client.

## **Conclusion**

Au terme de ce chapitre, on constate que la décision d'opérer des changements doit se faire après mûres réflexions, et que les organisations devront intégrer ce changement dans un projet où tous les acteurs de l'organisation pourront y adhérer afin d'éviter rejets et mécontentements de la part de ces derniers.

Par conséquent, il ne suffit pas de penser qu'introduire une TIC, provoquera immédiatement des changements, ou bien utiliser cette TIC pour justifier que le changement visé se présente comme une évidence.

Il est évident que l'utilisation des TIC par les membres de l'organisation entraînent des changements en profondeur, à la fois dans la manière de travailler (rythme, contenu du travail, etc.), mais également dans la transformation de l'organisation. Par exemple, la gestion des entreprises dites « virtuelles » est permise par le développement de ces technologies.

Cependant, il ne faut pas oublier que toute technologie, aussi avantageuse soit-elle, n'est pas toujours la bien venue. Car considérée comme étant un élément étranger à l'environnement interne de l'organisation, elle fera l'objet de méfiance, d'un sentiment de contrôle et de discrimination, etc.

En somme, nous dirons qu'introduire une TIC pour provoquer des changements n'est pas la solution, mais l'utiliser pour accompagner et préparer les acteurs aux changements souhaités et/ou visé, c'est encore mieux.

## **Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil**

Ce chapitre sera consacré à la présentation du District Carburant de Bejaïa, ainsi que des principales évolutions des systèmes d'informations et des TIC de NAFTAL.

### **Section 1 : Présentation du District Carburant de Bejaïa**

#### **1.1. Historique de NAFTAL :**

Issue de SONATRACH, (société nationale pour la recherche, transport, production, transformation, la commercialisation des hydrocarbures), l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers (ERDP) a été créée par le décret N°80-101 du 06 avril 1980.

Entrée en activité le 01 janvier 1982, elle est chargée de l'industrie de raffinage et de la distribution de produits pétroliers.

Le 04 mars 1985, les anciens districts (Carburants, lubrifiants, pneumatique et bitume) ont été regroupés sous le nom UND (unité NAFTAL de distribution).

En 1987, l'activité raffinage est séparée de la distribution, conformément au décret n° 87-189 du 25 Août 1987 modifiant le décret n°80-101 du 6 Avril 1980, modifié, portant création de l'Entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers, il est créé une Entreprise nationale dénommée : « Entreprise nationale de commercialisation et de distribution de produits pétroliers », sous le sigle de « NAFTAL ».

A partir de 1998, elle change de statut et devient société par actions filiale à 100% de SONATRACH, en intervenant dans les domaines suivants :

- De l'enfûtage GPL-De la formulation des bitumes ;
- De la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatique, GPL /produits spéciaux ;
- Du transport des produits pétroliers ;

Elle est chargée, dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés.

Le 01 janvier 2000, l'activité GPL enfûtage est séparée de l'activité CLP.

Par décision n° S 554 du 29 mars 2000, il a été procédé à l'organisation générale de la division CLP et l'identification des zones de distribution « CLP » (carburants, lubrifiants et pneumatiques).

Par décision n° S 555 du 29 mars 2000, il a été procédé à la création des zones de distribution CLP.

Par décision n° S 606 du 10 Février 2001, il a été procédé à l'organisation et la classification des centres Bitumes de la division Bitume.

Par décision n° S 705 du 17 Juin 2002, il a été procédé à la renomination des zones de distribution CLP et GPL en District.

Par décision n° S 766 du 22 Décembre 2003, il a été procédé à la dissolution de la Branche CLPB.

Par décision n° S 770 du 03 Janvier 2004, il a été procédé à la dissolution des Districts CLP et création des Districts Commercialisation.

A partir du 01.12.2006, l'activité Carburants est séparée de l'activité commercialisation.

## **1.2. NAFTAL District Carburants de Bejaia :**

Le District CBR de Bejaia est organisé comme suit :

- **Direction** : sont rattachés à celle-ci :

Une secrétaire, le responsable de la sécurité industrielle, le laboratoire, les différents départements et dépôts carburants.

Ses principales tâches et responsabilités sont :

- Identifier et recenser les infrastructures, équipements et autres moyens matériels (camions, canalisations) relevant de l'activité carburants du District ainsi que les structures d'organisation (services maintenance installations fixes, surveillance et entretien canalisations, reconnaissance produits... etc.) et les moyens humains œuvrant pour l'activité carburants;

- Suivre les plans établis par la Branche Carburants pour l'approvisionnement et ravitaillement en carburant des dépôts et communiquer régulièrement les états d'exécution aux structures concernées ;
- Exécuter les programmes de distribution établis par les Districts Commercialisation pour la livraison de la clientèle ;
- Gérer les stocks en carburants au niveau des dépôts et communiquer régulièrement des points de situation aux structures concernées de la Branche ;
- Suivre l'exploitation et la maintenance des infrastructures de stockage et autres moyens (camions, canalisations) carburants de la Branche rattachés au District ;
- Est responsable, en liaison avec les structures HSEQ, de la sécurité industrielle des installations, équipements et moyens des centres carburants et canalisations ;
- Est responsable, en liaison avec les responsables concernés des centres carburants et canalisations, de la sûreté interne des installations et moyens ;
- Gérer, en liaison avec les structures de la Branche, les relations avec les Directions des raffineries NAFTEC, les Directions régionales STPE et SNTR ;
- Ordonnancer les factures NAFTEC, STPE, cabotage et transport SNTR & tiers et les transmettre aux structures de la Branche pour règlement ;
- Approuver les bordereaux inter unités (BIU) émis par les Districts Commercialisation vers le District Carburants ;
- Traiter le bon mouvement interne (BMI) en liaison avec les Chefs de centres carburants lors des conseils de Direction de District;
- Exécuter les plans, budgets et autres objectifs arrêtés par la Branche et l'entreprise et proposer voire prendre des mesures correctives en cas de dérive;
- Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité des flux physiques et financiers et élaborer le bilan consolidé du District;
- Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans les domaines d'activité technique, transport, stockage, sécurité industrielle, protection de l'environnement, finances, comptabilité, fiscalité, assurance, législation et relations de travail ;
- Gérer les relations avec les partenaires locaux (fournisseurs et clients) et les autorités et administrations locales ;
- Prêter assistance, autant que de besoin, aux autres Districts dans tous les domaines d'activités.

**1.3. Les missions dévolues aux différentes structures sont :**

**1.3.1. Département Informatique :**

A) Service Information de Gestion (ING).

B) Service Système et Réseaux.

Sa mission est :

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

**1.3.2. Département AMG (administration et moyen généraux) :**

Les missions du département AMG sont :

- Assurer la gestion des moyens généraux du district
- Assurer la gestion des ressources humaines
- Assurer la gestion de l'administration
- Assurer la gestion des œuvres sociales et culturelles

**1.3.2.1 Service administration:**

***a- Section gestion du personnel :***

- Gestion administrative du personnel
- Veiller à l'application de la réglementation

-Tenir à jour les différents registres réglementaires (Registre du personnel, registre des congés, registre des accidents de travail.....etc.).

-Suivi du pointage du personnel permanent et temporaire

-Elaboration et suivi du planning des congés annuels

-Etablissement des titres de congés annuels et récupérations

-Suivi et enregistrement des notes de frais de missions

-Etablissement des attestations de travail et Divers documents.

-Gestion du volet disciplinaire.

-Gérer les mouvements (congés, maladies, absence, retraite, affectation ...).

-Formalise et suit les prêts véhicules.

### ***b-Section gestion paie :***

-Préparation, établissement et vérification de la paie

-Etablir les déclarations fiscale et parafiscale (CNAS, impôts).

-Etablir les relevés des émoluments.

### ***c- Section prestations sociales :***

-Gérer les dossiers (allocation familiale) et procéder à leur paiement.

-Contrôle des dossiers médicaux et leurs dépôts auprès de la CNAS et MIP

-Remboursement des prestations sociales CNAS et MIP

- Gestion des dossiers de retraites

### **1.3.2.2 Services ressources humaines :**

- Gérer les emplois, carrières et niveaux des effectifs

-Elaboration des prévisions en matière de salaires et charges patronales du district.

- Etablissement et suivi des prévisions, des budgets et des plans de formations du personnel.
- Veille à l'application de la réglementation en vigueur.
- Tenir à jour le fichier personnel
- Elaboration des tableaux de bord
- Traitement des requêtes du personnel
- Préparation et étude des dossiers de la commission du personnel
- Suivi de l'apprentissage
- Suivi des stagiaires

### **1.3.2.3 Services des moyens généraux :**

Ses activités sont assurées par trois sections :

#### **a- Section BOG (bureau d'ordre) :**

- Assurer la réception, l'enregistrement et le dispatching du courrier pour toutes les structures et constituer et actualiser les annuaires téléphoniques et Standard.

#### **b -Section entretien bâtiment :**

- Assurer l'entretien des locaux, meubles et immeubles.
- Assurer la gestion des charges (Electricité, eau, téléphone.....)

#### **c- Section économat :**

- Assurer la gestion du magasin pour l'approvisionnement en consommable de bureau et informatique et fournir les documents de gestion.
- Satisfaire les commandes des structures.

### ❖ Cellule OSC (Ouvre sociales et culturelles) :

Elle est chargée de la gestion de :

- Colonies de vacance et camps de toile, prêts sociaux, cures thermales, compétition sportive et OMRA...
- Aide financières aux veuves et orphelins et frais d'obsèques.

### **1.3.3. Département finances et comptabilité :**

Le département finances et comptabilité a pour mission de :

- Coordonner et suivre toutes les activités de comptabilité de trésorier, budget et patrimoine
- Consolider, analyser les états comptables et veiller à la sincérité des comptes du District
- Veiller à la concordance des écritures comptables avec les flux physiques et financiersil comprend trois services à savoir :

**1.3.3.1Service trésorerie** : il est composé de deux sections, la Section recettes et la Section dépense.Sa mission est de :

- Suivre et contrôler les flux, recettes et dépenses de trésorerie.
- Traiter les dossiers de paiement d'investigation, fournisseurs et autres dépenses.
- Etablir les situations de rapprochement des comptes (recettes et dépenses)
- Contrôler et effectuer les comptabilisations des comptes et grands livres de trésorerie
- Etablir des rapports d'activités

**1.3.3.2 Service comptabilité générale** : il est composé de deux sections, la Section SVCD et la Section comptabilité .Sa mission est de :

- Procéder aux écritures comptables conformément aux préconisations du plan comptable national.
- Elaborer les documents comptables (Bilans, balances et livres)

- Contrôler les arrêtés de comptes et préparer les inventaires et bilans
- Elaborer les analyses et synthèses comptables
- Procéder aux opérations des clôtures et réouvertures des comptes

**1.3.3 Service budgets et coûts** : Sa mission est de :

- Elaborer les budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du District
- Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du coût
- Contrôler et traiter les situations financières du District
- Procéder aux ajustements des budgets et crédits
- Assurer le suivi régulier de la comptabilité analytique

**1.3.4. Département Transport et Technique** : Il a pour mission :

- Elaborer les plans de maintenance préventive et curative des équipements, dépôts, etcanalisation et en suivre l'exécution.
- Elabore les plans annuels et pluriannuels de transport, en prenant en charge les besoins de distribution net ravitaillement des produits commercialisés.
- Suivi de la réalisation des travaux.
- Elaborer les plans et budgets d'investissement (rénovation, extension, remise à niveau, remplacement) des installations fixes, canalisation, réseau de stations-services et autres.
- Etablir un rapport d'activité périodique

Ce département comporte les services suivants :

**1.3.4.1 Service exploitation et maintenance** : Sa mission est de :

- Vérifier l'application des prescriptions du règlement d'exploitation, de sécurité des équipements et installation fixes.
- Etablir les performances de maintenance.

-Assurer la maintenance des installations au niveau des dépôts carburants

**1.3.4.2 Service études et réalisation** : Sa mission est :

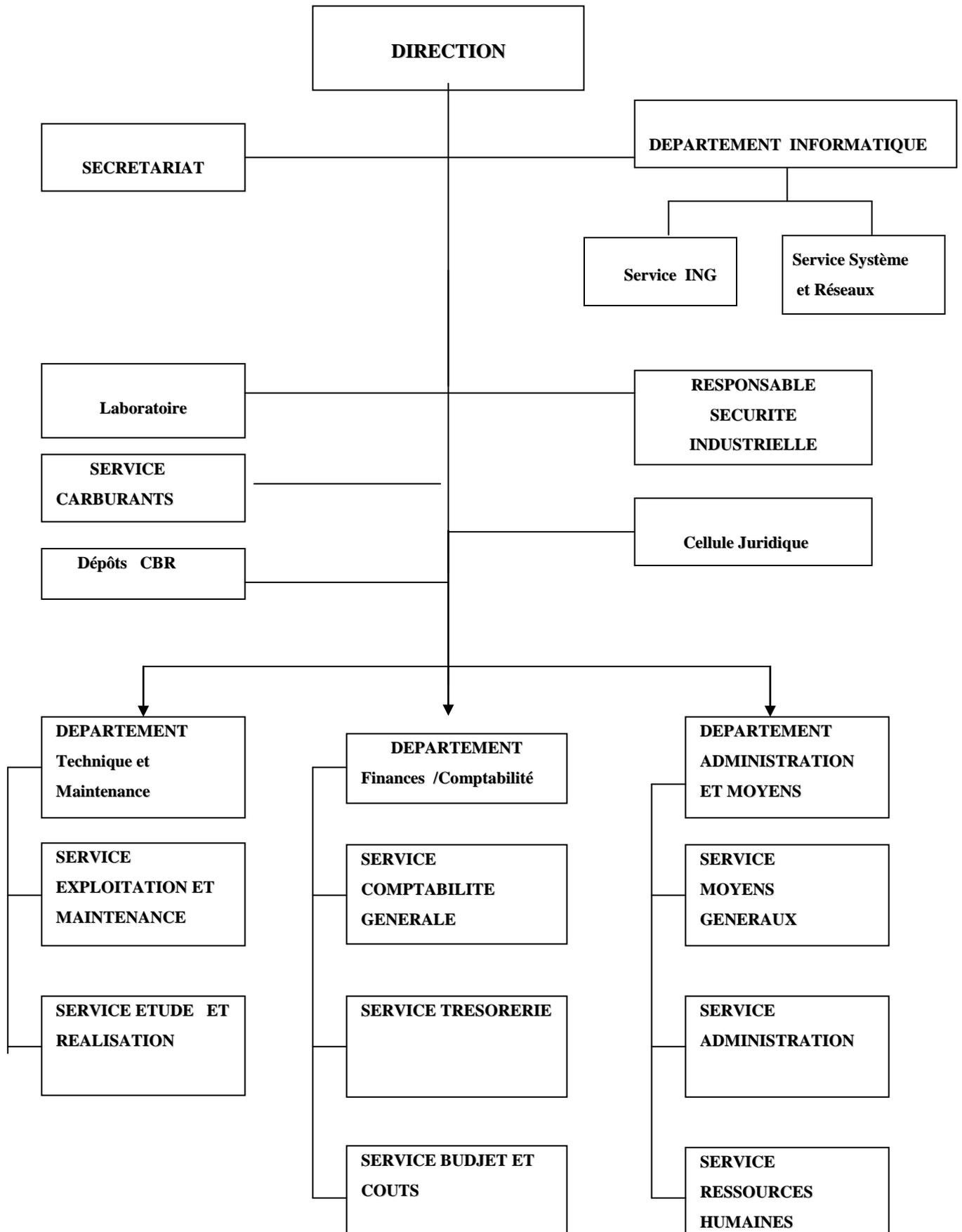
-D'établir la partie technique des cahiers de charges.

-De contrôler et diriger les différents travaux.

-De suivre les travaux programmés ayant trait aux projets.

Le District dispose de deux (02) dépôts carburants à Bejaia, un (01) à TAHER /W.JJEL, un (01) à Bordj Bou Arreridj et un (01) à M'SILA.

## Schéma Organisationnel du District Carburants de Béjaia



## **Section 2 : Bref récapitulatif de l'évolution des systèmes d'information et des TIC de NAFTAL**

### **2.1. Le système d'information (SI)**

L'accompagnement des processus de l'organisation par des systèmes d'information performants est un atout fondamental pour sa survie.

Le contexte concurrentiel donnera l'avantage à l'organisation qui sera capable d'apporter le meilleur service au client, au meilleur coût et dans les meilleurs délais.

Pour atteindre cet objectif, le SI doit dépasser sa fonction de support classique pour devenir une source d'innovation métier.

A l'origine, les Systèmes d'Information de NAFTAL, ont été construits pour répondre aux besoins d'une fonction spécifique, autour de certains processus, à un niveau donné de l'organisation.

Dans cette situation, le partage d'informations entre les différents systèmes étaient souvent difficile, voire impossible. Ceci impliquera des répercussions négatives sur l'efficacité organisationnelle de NAFTAL.

Le contexte concurrentiel impose, à chaque niveau de responsabilité, des exigences de qualité et des délais de traitement de l'information. L'un des principaux défis à relever consiste alors, à regrouper les données des différents systèmes existants pour répondre à ces exigences.

Cette transformation nécessite de nouveaux systèmes capables d'intégrer l'information en provenance de plusieurs domaines fonctionnels et unités. On parlera alors de système d'information intégré.

#### **2.1.1. Les Systèmes d'Information intégrés :**

Les SI intégrés se fondent sur une série de modules logiciels intégrés et une base de données unifiée commune. Lorsqu'un processus génère de nouvelles données, elles deviennent réutilisables par d'autres processus.

La caractéristique principale du SI intégré consiste en une structuration unique des données dans toute l'organisation, ce qui permet de garantir la cohérence globale du SI.

### **2.1.2. Avantages d'un SI intégré:**

- La capacité à fédérer les processus internes de l'organisation autour d'une architecture d'information commune ;
- Produit un atout concurrentiel majeur permettant à NAFTAL d'être plus réactive face aux clients, et plus efficace vis-à-vis des partenaires ;
- Il fournit des indicateurs détaillés et agrégés plus fiables pour la prise de décision.

### **2.2. Le projet « Dispatch »**

Il est mis en place dans le but de coordonner entre les activités d'achats, de transport et de livraison des produits. Et pour réussir à synchroniser les trois types de flux : produits, informations et financiers, NAFTAL a réalisé en 2005, un système (projet Dispatch) pour la gestion des commandes clients.

Ce système permet d'établir un programme de livraison des carburants basé sur un modèle de recherche opérationnelle.

Il réalise l'intégration des opérations de prise de commandes, de programmation des livraisons et de facturations. Ce système avait pour ambition de satisfaire un maximum de commandes clients dans le respect des procédures de gestion.

Son déploiement à l'ensemble des centres de distribution va assurer un meilleur service au client, une optimisation de la flotte de livraison et une traçabilité des opérations.

### **2.3. Le Datacenter<sup>134</sup>**

Le premier Datacenter de NAFTAL a vu le jour en 2009, suite à la mise en service d'un nouveau centre de stockage et de traitement d'information au niveau de la Direction Centrale des Systèmes d'Information (DCSI).

---

<sup>134</sup> Un Datacenter (en français: centre de données ou centre de traitement de données) c'est tout d'abord un centre qui centralise des données informatique. Il se présente comme un lieu, où se trouvent des serveurs, des équipements électroniques et équipements de télécommunications. Son but est de traiter les informations nécessaires aux entreprises.

Ce projet initié par NAFTAL et réalisé par la société CFAO Technologies Algérie, repose sur une conception moderne et évolutive capable d'accompagner le programme de mise à niveau du système d'information de NAFTAL.

Il est à noter que ce Datacenter a été conçu dans un délai de huit (08) mois avec une période de garantie de trois (03) ans.

La fiche technique de ce projet comprenait :

- Les travaux d'habillage et de mise à niveau des locaux (climatisation de précision, détection de fuite de liquide, détection et extinction incendie, solution d'énergie modulaire et enfin une salle de supervision),
- Les équipements de traitement et de stockage (serveurs de nouvelles générations, espace de stockage centralisé, robot de sauvegarde, Switchs<sup>135</sup> de cœur du réseau).

Ce Datacenter qui se voulait être un saut qualitatif vers la modernisation de l'entreprise, représente le noyau de l'infrastructure informatique globale de la société avec les deux autres composantes, en l'occurrence les projets d'installation de réseaux locaux et l'interconnexion des sites opérationnels.

#### **2.4. L'Intranet de NAFTAL**

Le développement des technologies de l'information et de la communication dans l'entreprise NAFTAL a commencé par la mise en place d'un site Internet(voir la figure n°01), qui est suivi par la mise en place de la messagerie électronique. Outil le plus développé à l'heure actuelle dans l'entreprise, néanmoins, la messagerie à elle seule ne suffit pas à fédérer l'information utile à l'ensemble des collaborateurs.

Afin de créer un meilleur environnement interne à la circulation de l'information, NAFTAL est arrivée à la conclusion qu'il était temps de structurer l'information interne. C'est alors que le choix s'est porté sur la mise en place d'un véritable Intranet qui va fédérer les différents services et activités.

---

<sup>135</sup> Un Switch (en français, commutateur réseau) est un équipement réseau qui relie plusieurs segments (câbles ou fibres) dans un réseau informatique, permettant ainsi l'interconnexion d'équipements informatiques en réseau local.

Bien sûr, et face au volume d'informations que les collaborateurs traitent quotidiennement, et dans le but de ne pas tomber dans le piège d'une diffusion massive d'informations inutiles, le succès d'un projet Intranet réussi et efficace, est conditionnée par son adéquation avec l'entreprise et l'atteinte des objectifs en termes de satisfaction des besoins des utilisateurs.

Comme le souligne un des salarié de NAFTAL interviewé à ce propos : *« Peut importe s'il s'agit d'une application de consultation ou de mise à jour de base de données (voir la figure n°07); l'adéquation de l'Intranet aux besoins des utilisateurs est le facteur clé de réduction de coût, et de gain de temps. Le temps c'est de l'argent ».*

Il est donc primordial que l'Intranet corresponde bien aux besoins des différents services. Concernant l'Intranet de l'organisme d'accueil, nous avons posé la question suivante : **Selon vous, qu'est-ce qu'un Intranet ?**

Nous avons eu les réponses suivantes :

- *« Un Intranet sert à relier plusieurs employés de l'entreprise à l'aide du réseau local dans le but de faciliter leurs communications et leur collaboration ».*
- *« Il s'agit d'un moyen simple de partager les informations à l'intérieur de l'entreprise (voir les figures : n°07, n°08, n°09)».*
- *« Il permet de communiquer avec tous les districts qui ne se trouvent pas sur le même site ».*

Facile à utiliser, il permet à l'utilisateur de disposer d'une interface identique quelque soit le poste de travail auquel il se connecte (voir les figures : n°03 et n°06).

A l'aide de l'Intranet (voir la figure n°02), tout un ensemble d'informations est désormais disponible peut importe le profil de l'utilisateur. C'est pour cela que des filtres sont mis en place. D'ailleurs ces filtres constituent pour l'utilisateur le moyen d'accéder à l'information dont il a besoin dans l'exercice de ses fonctions.

Il peut malgré tout accéder au reste de l'information disponible s'il le souhaite, puisque l'ensemble des informations peuvent être consultées sauf dans le cas où, certains services ont créé des zones qui ne seront accessibles qu'à certains utilisateurs autorisés (voir

la figure n°05). Ce qui permet à chaque service de garder un espace autonome pour archiver des documents.

Cette procédure de filtrage des données par rapport à une identification de l'utilisateur permet d'éviter une surcharge informationnelle, et conduit ainsi à une meilleure qualité de l'information.

Actuellement, l'Intranet est utilisé comme un outil de travail quotidien par tous les collaborateurs de l'entreprise. Cet outil constitue un point unique d'accès à l'information. Il permet des usages très variés et qui évoluent selon les besoins formulés par ses membres.

Cependant l'Intranet de NAFTAL présente les fonctions de base. Il s'agit de :

- Messagerie électronique : pour envoyer et recevoir des messages en interne et en externe ;
- Annuaire commun : regroupe tous les carnets d'adresses en un seul fichier ;
- Diffusion de documents en interne : évite la multiplication d'exemplaires papiers, et autorise un archivage dans des répertoires identifiables par tous (voir les figures : n°07, n°08, n°09);
- Enregistrement des renseignements concernant les clients ;

Récemment, il a été mis en place sur l'interface de l'Intranet de NAFTAL une boîte à idée<sup>136</sup> dont le but est de faire participer l'ensemble des salariés, en les incitant à proposer des suggestions pouvant améliorer le fonctionnement de l'entreprise, notamment dans le domaine technique et dans celui de l'organisation du travail.

En plus de ces fonctionnalités, cet investissement en Intranet est le résultat d'un objectif managérial en faveur du travail collectif et d'une facilitation de la communication entre les employés. En effet, NAFTAL souhaite encourager les échanges et le partage des connaissances entre les employés, et ce dans l'objectif de permettre le succès de l'entreprise.

---

<sup>136</sup> Une boîte à idées est un système organisé par lequel un salarié d'une entreprise peut, à tout moment, formuler par écrit une idée susceptible d'intéresser sa hiérarchie. Si son idée est retenue et que son application s'avère particulièrement intéressante, il aura droit à une contrepartie selon des règles bien définies.

Si NAFTAL a décidé d'investir dans le développement d'un site Intranet, c'était afin de faciliter le travail des collaborateurs entre les différents districts. En effet, NAFTAL a pris conscience de la nécessité de structurer l'information interne à travers la mise en place d'un Intranet, destiné à fédérer les différents services et activités. Mais la raison principale qui explique le recours de NAFTAL aux technologies Intranet, est que l'information est stratégique et source de pouvoir. Ainsi, l'Intranet permettrait de :

- Réduire les coûts,
- Favoriser un gain de temps considérable.
- Renouveler complètement l'organisation et la manière de travailler, tout autant que les rapports que les employés entretiennent avec les différents membres et entités organisationnelles.

A ce propos, l'une des personnes interrogée précise que : *« notre souhait est de sortir du cercle infernal des documents signés et contresignés et la multiplication des supports papiers. Cela va nous permettre de gagner du temps en communiquant des informations par mail (voir la figure n°07) ».*

**Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats**

Ce chapitre sera consacré au traitement des résultats obtenus lors de l'enquête au sein de NAFTAL (district carburant Bejaïa), pour confirmer ou réfuter les hypothèses faisant l'objet de ce travail de recherche, qui sont à titre de rappel :

**Hypothèse n° 1 :** Le recours aux TIC provoque des changements au sein de l'organisation.

**Hypothèse n° 2 :** Le changement engendre de la résistance dans l'organisation.

Ces résultats seront traités de la manière suivante :

- Une première section sera consacrée à l'analyse des résultats obtenus ;
- La seconde section quant à elle, consistera à discuter les résultats de l'enquête.

Ainsi, et après traitement de ces résultats, il sera possible de confirmer ou d'infirmar les hypothèses précédemment citées.

## Section 1 : Analyse des résultats

Cette section sera destinée à analyser les réponses rassemblées à l'aide du questionnaire.

### 1.1.Utilisations des TIC

**Tableau N° 01** : Les TIC utilisées par NAFTAL

Les TIC utilisées	Effectif	Fréquence
Internet	23	31,51%
Intranet	50	68,49%
Extranet	00	00%
Groupware	00	00%
Workflow	00	00%
Total	73*	100%

D'après les résultats de ce tableau, la TIC la plus utilisée est l'Intranet avec un taux de 68,49%, suivi par l'Internet avec un taux de 31,51%.

Le taux le plus élevé s'explique par le fait que l'investissement dans la technologie Intranet, est dû à la volonté de NAFTAL à améliorer la circulation de l'information en interne.

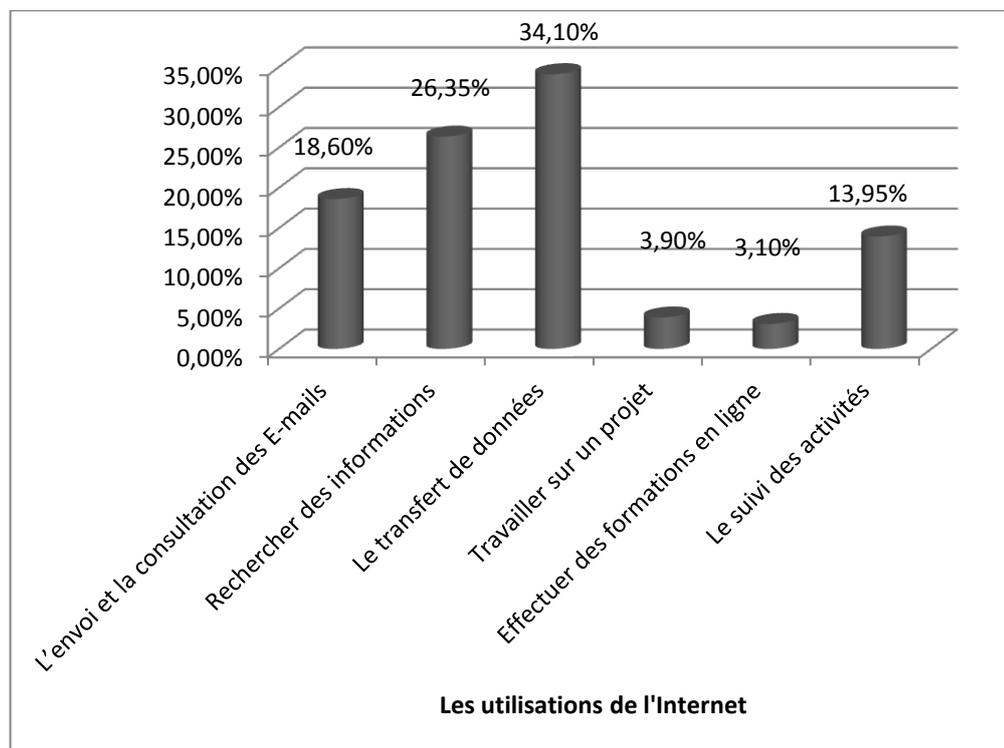
En effet, et durant toute la durée de notre stage au sein du district, on a remarqué que l'ensemble des personnes travaillant sur un PC utilisent l'Intranet.

En ce qui concerne l'Internet, peu de personnes l'utilisent, cela s'explique par le fait que, depuis la mise en place de l'Intranet, le volume de travail a augmenté, ce qui ne laisse guère de temps pour les employés de surfer sur le Web.

\*La taille de l'échantillon à augmenter de 50 à 73 parce qu'il y'a ceux qui ont proposé plus d'une réponse.

**Tableau N° 02** : Les raisons d'utilisation de l'Internet

Utilisation d'Internet	Effectif	Fréquence
L'envoi et la consultation des E-mails	24	18,60%
Rechercher des informations	34	26,35%
Le transfert de données	44	34,10%
Travailler sur un projet	05	03,90%
Effectuer des formations en ligne	04	03,10%
Le suivi des activités	18	13,95%
Total	129*	100%

**Graphe N° 01** : Les utilisations de l'Internet

\* La taille de l'échantillon à augmenter de 50 à 129 parce qu'il y'a ceux qui ont proposé plus d'une réponse.

Les données du tableau ainsi que le graphe ci-dessus montre que 34,10% des questionnés utilisent Internet pour le transfert de données entre les différents membres du district, et avec les différents districts du territoire national. Cependant, cette action de transfert de données est exécutée grâce à l’Intranet de NAFTAL mais qui utilise les technologies Internet en interne.

A côté de cela, on constate que les questionnés utilisent Internet pour la recherche d’informations avec un taux de 26,35%, suivi de 18,60% pour l’envoi et la consultation des E-mails, et 13,95% pour le suivi des activités.

Néanmoins, 03,90% uniquement l’utilisent pour travailler sur un projet, et 03,10% seulement pour effectuer des formations en ligne.

Durant notre enquête, nous avons constaté que la messagerie électronique est désormais le moyen le plus privilégié par les membres du district, pour communiquer entre eux et transmettre les rapports d’activités à la direction d’Alger. Ainsi, et rien que pour l’envoi des mails, le nombre d’envois par personnes et par jours varie entre 02 et 07 messages, et les messages reçues représente le double et même parfois le triple des messages envoyés.

Nous avons également constaté que peu de personnes utilisent l’Internet pour effectuer des formations en ligne ; les personnes en questions sont représenté par le taux de 03,10%, effectuent des formations en ligne pour leurs propres besoins, tels que : maîtriser une langue étrangère, corriger les lacunes en ce qui concerne l’utilisation des ordinateurs (PC), se familiariser avec les nouveaux logiciels, etc.

A ce propos nous avons posé, durant notre entretien avec les membres du district, la question suivante : **En tant qu’utilisateur d’Internet, et depuis la mise en place de l’Intranet, pourquoi le e-learning (la formation à distance), peine à se développer au sein de votre organisation ?**

A cette question, l’une des personnes interrogées nous répond ainsi :

*« Il est vrai que si le e-learning se développe dans notre société, cela sera bénéfique pour nous car on se formera à notre rythme, et surtout pour NAFTAL car ça lui coûtera moins chère que l’envoi des employés aux centres de formations avec tous les frais que cela occasionne. Concernant le retard dont il est question, cela s’explique par le fait que nous connaissons des problèmes de connexions incessantes et le débit reste assez faible. Ceci s’explique notamment*

*même avec notre Intranet, et lorsque il s'agit d'assister des personnes qui se trouvent dans d'autres districts, la mauvaise connexion nous empêche de faire notre travail, et on finit toujours par revenir à la méthode traditionnelle qui est de résoudre le problème par téléphone ».*

Notre interlocuteur finit en disant que : *« Tant qu'on sera toujours dépendant d'Algérie Télécom, on ne pourra jamais tirer profit des avantages que peuvent procurer les TIC, et pour ma part, c'est la cause principale qui explique ce retard. Alors imaginez si, en pleine formation en ligne on rencontre des problèmes de connexions, sachant que, ce sont des problèmes répétitifs, nous ainsi que nos formateurs seront à la fois embêtés et perturbés, et donc on finira toujours par revenir à la méthode traditionnelle qui est l'envoi en formation dans des centres de formation avec tous les frais que ça occasionne comme l'hébergement, le transport, etc. ».*

Ceci nous a permis de comprendre aussi, pourquoi ce n'est pas tous les membres du district qui utilisent la messagerie électronique ; la cause principale est la mauvaise connexion, et donc les téléphones et les fax restent, pour certains, les moyens les plus sûrs pour entrer en contact ou échanger des informations.

**Tableau N° 03 :** La circulation de l'information via les TIC

Les TIC améliorent la circulation de l'information	Effectif	Fréquence
Oui	50	100%
Non	00	00%
Total	50	100%

100% des questionnés confirment que les TIC améliorent la circulation de l'information au sein de leurs organismes.

Et pour démontrer cela, nous reprendrons l'expression de l'une des personnes interviewée à ce sujet, le commentaire est le suivant :

*« Suite à l'introduction de l'Intranet et la multiplication des applications dédiés au traitement des informations, la circulation de l'information s'est belle et bien améliorée ; que ce*

*soit entre nos collègues de travail ou avec la hiérarchie, puisque une fois l'information diffusée, elle devient accessible par tous les utilisateurs, ou encore entre l'entreprise et ses clients et cela se traduit pour la rapidité de rentrer en contact avec eux, et d'effectuer des transactions en temps réel ».*

Ainsi, on constate que l'information, grâce à l'Intranet, circule mieux que ce soit entre les services du district, ou entre le district et ses partenaire externes.

**Tableau N° 04 :** Le partage de l'information avec les TIC

Les TIC améliorent le partage de l'information	Effectif	Fréquence
Oui	48	96%
Non	02	04%
Total	50	100%

De par ce tableau, 96% des questionnés ont répondu que les TIC améliorent le partage d'informations, contre 4% seulement pour qui les TIC n'ont pas amélioré le partage d'informations.

96% des travailleurs confirment que le partage des informations s'est, significativement, amélioré suite à l'introduction de l'Intranet et à l'informatisation des tâches, et surtout que toutes les informations et données sont stockées sur la même base de données, sur le même serveur et comme c'est tout le monde qui a accès à la même base de données, toute information qui est diffusée devient accessible.

A la question, en tant qu'utilisateur des TIC, avez-vous constaté un meilleur partage de l'information ? L'interviewé a répondu :

*« C'est grâce à la rapidité d'exécution qu'offrent les TIC, que le partage de l'information est devenu chose facile, qu'elle est transmise en temps réelle, et qu'elle parvient à la destination voulue. Finit le temps où l'information tant désirée était réservée aux personnes privilégiées ; actuellement il existe plus de transparence qu'auparavant ».*

Pour les questionnés ayant répondu le contraire, le partage des informations n'a subi aucune amélioration. Cela est dû au fait que la mauvaise connexion, et la faiblesse du débit n'arrange pas les choses.

**Tableau N° 05:** Le travail à distance

Travailler à distance via Intranet	Effectif	Fréquence
Oui	15	30%
Non	35	70%
Total	50	100%

On constate que seulement 30% des questionnés travaillent à distance via l'Intranet, alors que 70% disent le contraire.

En cherchant à comprendre pourquoi le travail à distance peine à se développer, notre interlocuteur a répondu comme suit :

*« Pour ma part, même chez moi et avec mon code d'accès, je peux travailler à distance et résoudre tout problème touchant notre réseau. Bon, il est vrai que le travail à distance n'est pas développé à NAFTAL ni même en Algérie, mais en ce qui concerne notre District, il ne faut pas oublier que notre Intranet ne date que de 2010 et que nous sommes encore dans une phase d'apprentissage. Et pour que ce mode de travail, à distance puisse, se généralise dans notre société, il faudra changer notre culture organisationnelle et avoir une volonté d'accompagner et d'évoluer avec les technologies de l'information ».*

## 1.2. Impact des TIC au sein de NAFTAL

**Tableau N° 06 :** Les changements provoqués par les TIC

Changements provoqués par les TIC dans l'exécution des tâches quotidiennes	Effectif	Fréquence
Oui	42	84%
Non	08	16%
Total	50	100%

Ce tableau fait ressortir que, 84% des questionnés estiment que les TIC ont provoqué des changements dans l'exécution des tâches quotidiennes, alors que 16% disent le contraire.

Le taux élevé s'explique par le fait que les salariés de NAFTAL, en tant qu'utilisateurs des TIC et plus particulièrement de l'Intranet, déclarent que les changements en question consistent dans les points suivants :

- Les échanges sont devenus plus rapides ce qui permet un gain de temps dans l'exécution des tâches,
- Facilité d'accès aux informations désirées,
- Minimisation de l'utilisation du papier, ce qui permet une rapidité de transfert de l'information,
- Un suivi plus rigoureux et précis de l'activité,
- Exécution rapide et efficace,
- Les employés passent plus de temps sur leur PC,
- Volume de travail compact,
- Déplacements des agents réduits.

Pour le taux bas, les questionnés déclarent que l'exécution de leurs tâches quotidiennes se déroulent dans les mêmes conditions et avec les mêmes contraintes. En d'autres termes, que ce soit avec ou sans les TIC, le rythme de travail est toujours le même.

Cela s'explique par le fait que la différence entre ces deux taux est en rapport avec les missions assignées aux différents départements du district. C'est ainsi que le département informatique, le département finances et comptabilité, et le département technique et maintenance ont connu des changements dans l'exécution des tâches quotidiennes, avec notamment une augmentation du volume d'informations à traiter.

Ainsi, et avec l'Intranet, les tâches sont devenues informatisées et simple à exécuter ; une baisse de l'utilisation du support papier ce qui permet d'éviter les déplacements permanents entre les bureaux ou entre les services.

**Tableau N° 07 :** Possibilité d'exécution de nouvelles tâches suite à l'utilisation des TIC

Réalisation de nouvelles tâches suite à l'utilisation des TIC	Effectif	Fréquence
Oui	04	08%
Non	46	92%
Total	50	100%

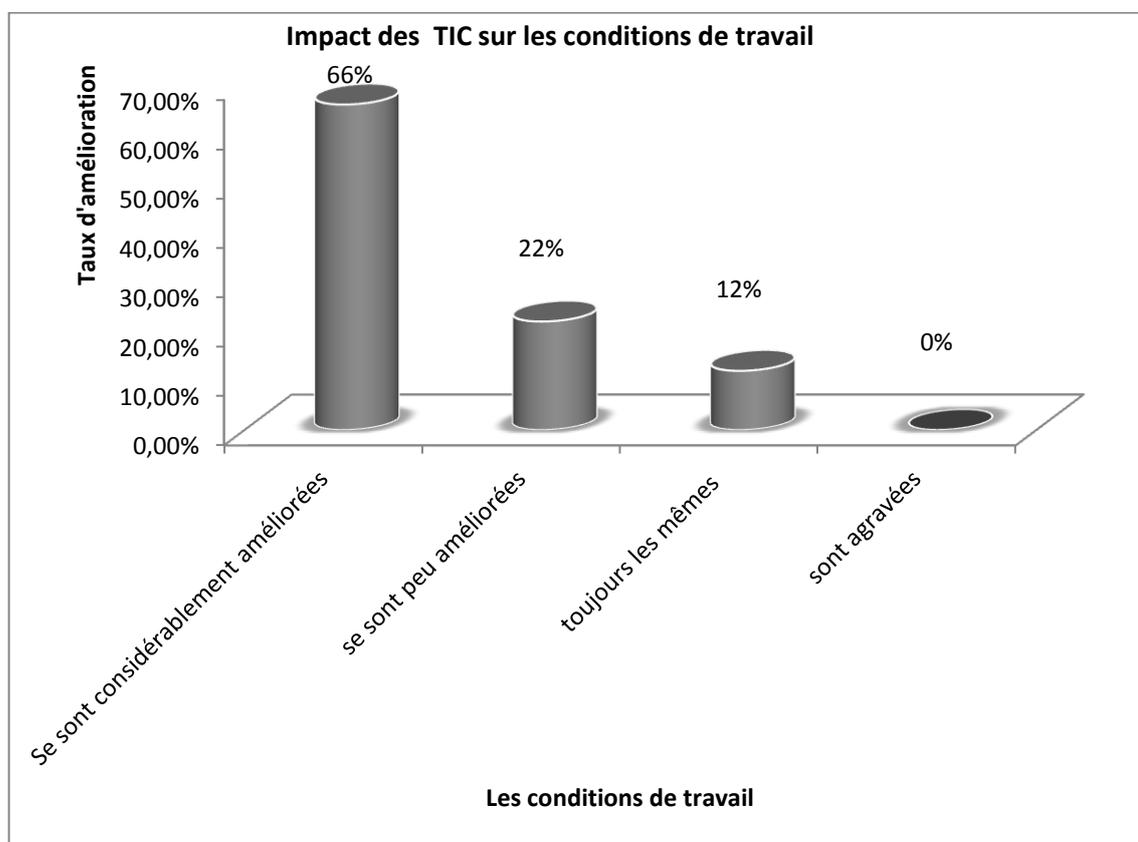
Avec l'utilisation des TIC, les questionnés ont répondu à hauteur de 92%, qu'ils n'exécutaient pas de nouvelles tâches, alors que 8% disent le contraire.

Les 08% en question, concernent les salariés rattachés au département informatique, qui se sont vus, en plus de veiller au bon fonctionnement du réseau du district, d'assister un certain nombre d'autres districts à leur dépannage, dans les cas où ces derniers rencontreront des pannes de réseau.

Contrairement à la majorité, soit 92% des travailleurs de NAFTAL, qui n'exécutent pas de nouvelles tâches ; la seule différence qui subsiste est que, les tâches quotidiennes sont désormais informatisées.

**Tableau N° 08 :** L'impact des TIC sur les conditions de travail

Avec les TIC les conditions de travail	Effectif	Fréquence
Se sont considérablement améliorées	33	66%
Se sont peu améliorées	11	22%
Sont toujours les mêmes	06	12%
Se sont aggravées	00	00%
Total	50	100%



**Graph N° 02 :** Les conditions de travail

Avec l'utilisation des TIC, 66% des répondants estiment que les conditions de travail se sont considérablement améliorées, suivi de 22%, pour qui, les conditions de travail se sont peu améliorées, et 12% pour qui les conditions sont toujours les mêmes.

Concernant ceux, pour qui, les conditions du travail se sont considérablement améliorées, l'introduction de l'Intranet et l'informatisation des tâches leur ont permis des gains de temps et une rapidité de traitement des informations, mais le plus important pour ces répondants, est la non nécessité de se déplacer pour transmettre les informations, puisque désormais cela est devenu possible à partir de leur bureau via la messagerie électronique, ce qui est, en somme plus pratique pour eux.

En ce qui concerne les personnes qui jugent que les TIC ont peu améliorées les conditions de travail, ces petites améliorations, comme l'exprime les répondants, consiste dans la baisse des nuisances sonores incessantes que provoque les téléphones et les fax, ainsi que des intrusions régulières des autres collègues dans les bureaux.

Par contre, pour ceux ayant considéré que les conditions de travail sont les mêmes ; les répondants déclarent qu'en raison des problèmes du réseau, et les coupures répétitives de la connexion Internet et sa lenteur, les TIC n'ont rien apporté de nouveaux.

**Tableau N° 09 :** Les changements structurels provoqués par les TIC

Changements structurels suite à l'introduction des TIC	Effectif	Fréquence
Oui	37	74%
Non	13	26%
Total	50	100%

Suite à l'introduction des TIC, 74% des personnes questionnées ont vécues un changement structurel, alors que 26% des répondants n'ont connu aucun changement structurel.

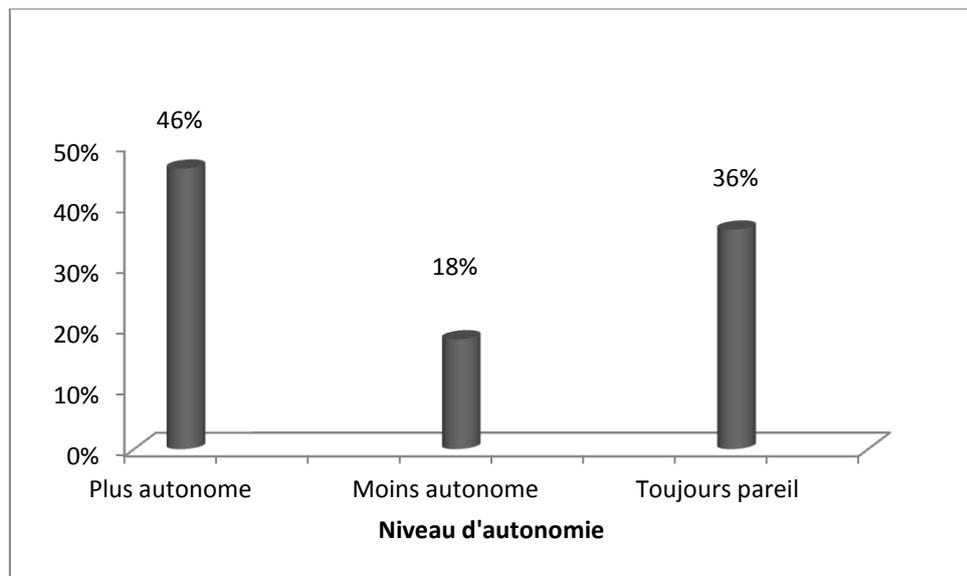
Les 74% affirment qu'avant que le district carburant n'investisse dans la technologie Intranet, le département informatique était auparavant un service composé de 03 personnes rattachées directement à la direction du district.

En 2010, et suite à la mise en place de l'Intranet, il a fallu créer tout un département informatique composé de deux services : le service ING et le service système et réseau, afin d'assurer la bonne marche de la TIC en question ; et par la même occasion, recruter plus d'informaticiens pour garantir la réactivité de l'ensemble des services du district, dans la mesure où cet Intranet provoquera une rapidité de transmission et d'échanges d'un ensemble d'informations.

En ce qui concerne ceux, n'ayant pas vécu ce changement, cela s'explique par le fait qu'à cette époque (en 2010), les répondants ne faisaient pas encore partie du personnel du district. Lors de leur recrutement (après 2010), le département existait déjà.

**Tableau N° 10 :** Relation entre l'autonomie des salariés et l'utilisation des TIC

Niveau d'autonomie des salariés (acteurs) suite à l'introduction des TIC	Effectif	Fréquence
Plus autonome	23	46%
Moins autonome	09	18%
Toujours pareil	18	36%
Total	50	100%



**Graphe N° 03 : Niveau d'autonomie**

L'utilisation des TIC ont permis aux acteurs du district à hauteur de 46% d'être plus autonomes, alors que 18% estiment qu'ils sont moins autonomes, et 36% des répondants jugent que leur niveau d'autonomie est toujours le même.

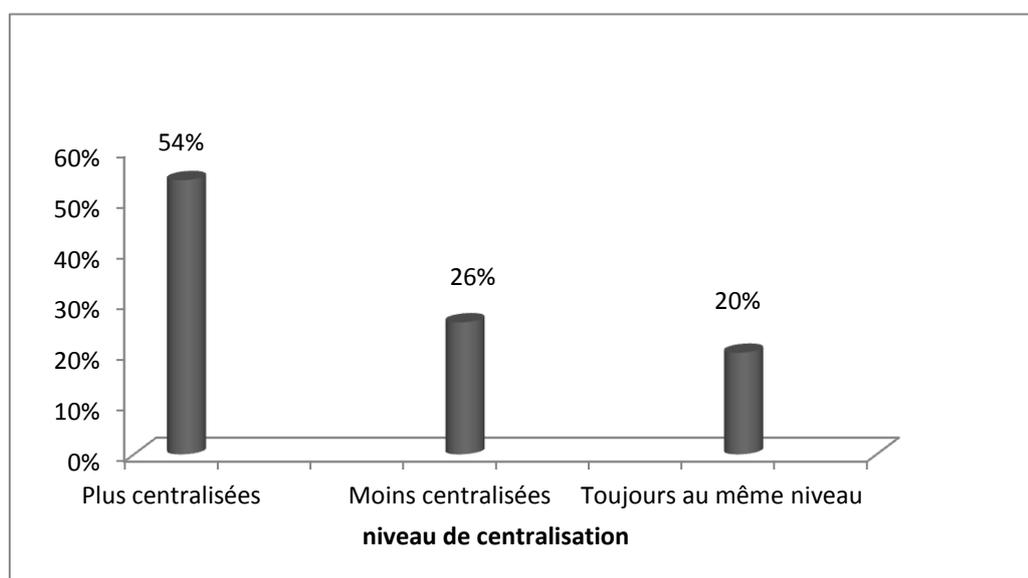
Pour ceux ayant répondu être plus autonomes, les répondants ont avancé que la disponibilité des informations que procure l'Intranet, leur permet d'accéder à l'information désirée et à n'importe quel moment, sans passer par la personne qui la détient (consultation de la fiche de paie par exemple).

Pour ceux ayant répondu être moins autonomes, les répondants avouent qu'ils ne sont plus en mesure de travailler à leurs rythme, mais au contraire, ils se sentent obligés de suivre le rythme qu'impose les TIC dans la collecte et le traitement des données.

Concernant les personnes qui jugent que le niveau d'autonomie est le même, les répondants considèrent que les conditions de travail restent inchangées et que le concept d'autonomie n'a rien avoir avec leur activité.

**Tableau N° 11** : Relation entre centralisation et les TIC

Niveau de centralisation des tâches suite à l'utilisation des TIC	Effectif	Fréquence
Plus centralisées	27	54%
Moins centralisées	13	26%
Toujours au même niveau de centralisation	10	20%
Total	50	100%

**Graphe N° 04** : Niveau de centralisation

54% des questionnés jugent que leurs tâches sont plus centralisées qu'auparavant, alors que 26% estiment que leurs tâches le sont moins, et 10% déclarent que leurs tâches sont toujours au même niveau de centralisation.

Pour ceux qui estiment que leurs tâches sont plus centralisées, les répondants décrivent les TIC, comme des outils de contrôle destinés à augmenter les niveaux de surveillance, et un moyen de traçabilité des tâches et des activités que les salariés exécutent ; toutes les situations sont communiquées à la direction centrale.

A ce propos, l'une des personnes interrogée nous répond ainsi : « *Dès que je constate qu'un ordinateur est en panne, ou rencontre des complications, je ne peux procéder à sa réparation, même si cette tâche relève de mes fonctions, sans l'accord de mon supérieur hiérarchique* ».

Pour ceux estimant que la centralisation est moindre, les répondants explicitent que certaines tâches sont moins centralisées qu'auparavant et l'exemple type est celui de la décentralisation de la paie.

A ce sujet, et avant la décentralisation de la paie, le gestionnaire paie du district se déplaçait trois fois par mois à la Direction Générale.

Le traitement de la paie se faisait, selon notre interlocuteur, manuellement, et avant le 10 de chaque mois, le gestionnaire déposait les bordereaux de paie qui comportent la fiche individuelle, la fiche navette et la fiche de notation et revient ensuite quelques jours après pour corriger et valider les données. Le troisième déplacement se faisait généralement entre le 22 et le 25 de chaque mois, permettait de récupérer les états de paie des salariés.

Actuellement, un système de saisie et de validation sur micro est installé au niveau de district. Ainsi, le transfert de toutes les transactions de saisie et de validation vers la Direction Générale se fait par réseau.

L'opération consiste à récolter toutes les informations au niveau des divisions pour, ensuite, les enregistrer au niveau du serveur central qui procède au contrôle de toutes les informations reçues, les valider une deuxième fois, mettre à jour les éditions des états de paie pour l'ensemble de la société.

Ainsi, un seul déplacement consistera à récupérer les états de paie des employés.

Concernant les personnes qui jugent que le niveau de centralisation est le même, ces derniers prétendent que leurs tâches ont toujours été centralisées avant même l'introduction des TIC au sein de leur organisation, et que ces dernières n'ont rien changé à cela.

Dans ce cas, l'une des personnes avec qui on s'est entretenu, nous a répondu comme suit : « *Toutes nos activités sont centralisées et l'ont toujours été, et on ne peut prendre des décisions sans l'aval de la direction centrale* ».

**1.3. Mise en place des TIC à NAFTAL****Tableau N° 12 :** Communication des changements induits par les TIC

Annnonce des Changements susceptibles de se produire via les TIC	Effectif	Fréquence
Oui	19	38%
Non	31	62%
Total	50	100%

Ce tableau fait ressortir que 62% des questionnés n'étaient pas au courant des changements que les TIC provoqueront, alors que 38% déclarent avoir été mis au courant.

En ce qui concerne les personnes n'ayant pas été au courant des changements susceptibles de se produire, notamment avec la mise en place de l'Intranet, ce manque d'information, et selon les dires des répondants, est dû à la manière dont la direction a opté pour passer le message à travers l'affichage, sachant que la plupart des travailleurs passent à côté des tableaux d'affichage sans même y jeter un regard.

Pour les personnes au courant des changements, elles déclarent avoir été informées par circulaire de la direction générale.

**Tableau N° 13 :** La formation comme moyen d'accompagnement des changements

Bénéficiaire d'une formation pour faire face aux changements prévus	Effectif	Fréquence
Oui	19	38%
Non	31	62%
Total	50	100%

Les résultats de ce tableau démontrent que 62% des répondants n'ont pas bénéficié d'une formation pour faire face aux changements prévus, contre 34% qui ont bénéficié d'une formation. Notons également que les personnes envoyées en formation sont celles qui étaient au courant des changements, et cela est confirmé par les tableaux N° 12 et 13.

Les personnes ayant bénéficié d'une formation, annoncent que les objectifs de cette formation, suite à l'introduction de l'Intranet, consistaient à répondre à un besoin réel de réactivité.

Les formations au sein du district carburant sont de trois types :

- **La formation spécialisée :** Est une action qui vise l'acquisition d'une qualification permettant de répondre aux exigences d'un poste de travail déterminé.
- **Le perfectionnement :** Est une action de formation qui permet l'adaptation de l'agent à son poste de travail, en tenant compte des nouvelles exigences dictées par l'évolution technique, technologique ou de gestion, et ceci par la mise à niveau de ses connaissances et de ses capacités.
- **Le recyclage :** Est une action de formation qui permet au salarié de mettre à jour sa compétence dans un poste ou une technologie. Cette formation lui est nécessaire pour continuer la pratique des tâches de son poste actuel.

**Tableau N° 14 :** Degré de satisfaction suite à l'envoi en formation

Degré de satisfaction suite à l'envoi en formation	Effectif	Fréquence
Satisfaisante	05	26,32%
Peu satisfaisante	11	57,89%
Non satisfaisante	03	15,79%
Total	19	100%

Ce tableau fait ressortir ce qui suit :

- 26,32% des répondants estiment que la formation est satisfaisante, car elle leur a permis de mieux évoluer dans leur travail, ainsi que d'avoir un sentiment de progrès.
- 57,89% des répondants estiment que la formation est peu satisfaisante, car pour eux la formation était une répétition de connaissances ; et même si ils acquièrent de nouvelles connaissances, ils ne peuvent les mettre en pratique car les procédures de travail actuelles les en empêchent.
- 15,79% des répondants estiment que la formation est non satisfaisante, car pour eux la formation ne leur a rien apporté, voire même incompatible avec leur travail, en somme, ils ont été déçus.

**Tableau N° 15 :** Nombre de personnes ayant participé à un projet TIC

Participation à l'élaboration d'un projet TIC	Effectif	Fréquence
Oui	06	12%
Non	44	88%
Total	50	100%

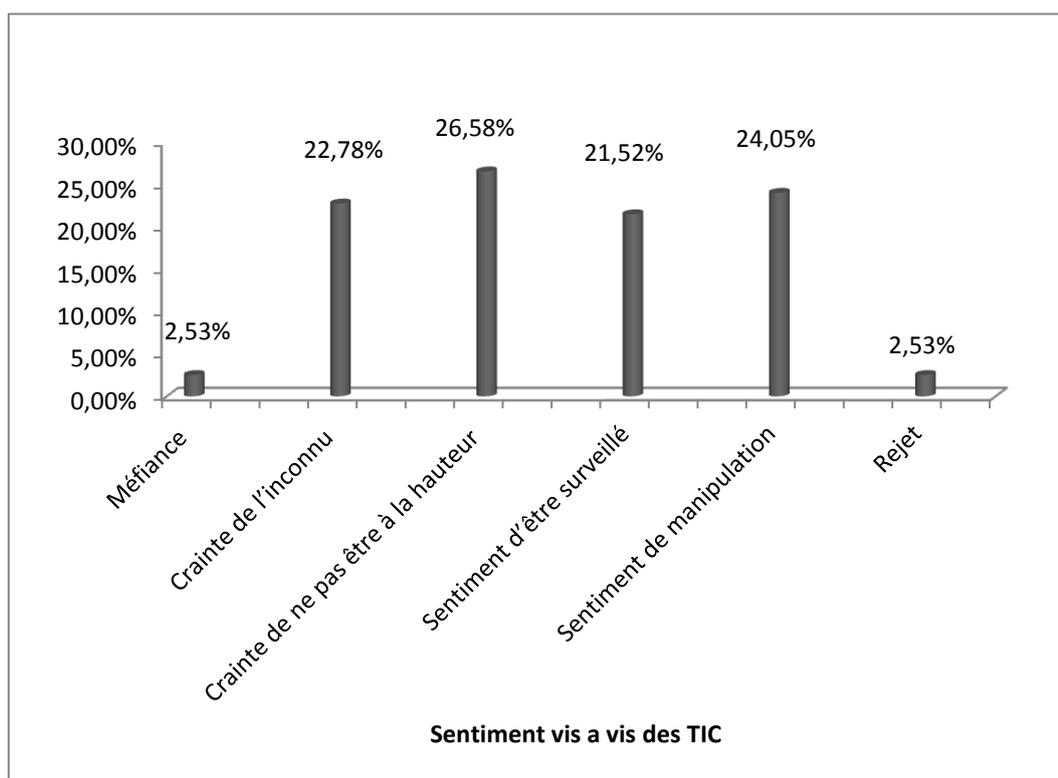
On constate que 88% des répondants n'ont pas participé à l'élaboration d'un projet TIC, alors que 12% seulement l'ont été.

Ce taux de 12% regroupe 02 informaticiens et les chefs des différents services du district qui ont travaillé en collaboration avec les ingénieurs de la direction centrale d'Alger, afin d'assurer la réalisation du projet Intranet, mais aussi la conception d'une application de traitement d'information.

## 1.4. Les attitudes face aux changements

**Tableau N° 16 :** Réactions des employés face aux TIC

Sentiments vis-à-vis des TIC	Effectif	Fréquence
Méfiance	02	2,53%
Crainte de l'inconnu	18	22,78%
Crainte de ne pas être à la hauteur	21	26,58%
Sentiment d'être surveillé	17	21,52%
Sentiment de manipulation	19	24,05%
Rejet	02	2,53%
Total	79*	100%

**Graphe N° 05 :** Sentiment vis-à-vis des TIC

\* La tailles de l'échantillon a augmenté de 50 à 79 parce qu'il y'a ceux qui ont proposé plus d'une réponse.

Les résultats de ce tableau font ressortir que les TIC ont provoqué de vives réactions chez les employés.

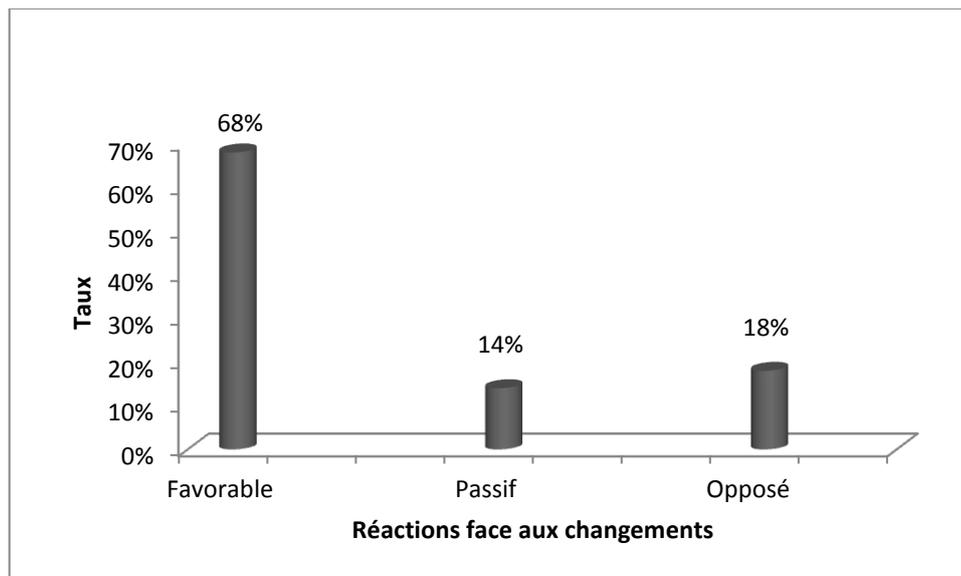
En effet et selon le graphe N° 05, on constate que 26,58% des questionnés craignent de ne pas être à la hauteur en ce qui concerne l'utilisation de l'Intranet, et 22,78% pour qui l'Intranet a provoqué un sentiment de l'inconnu. Ces réactions sont dues au fait que, toute nouveauté susceptible de modifier la routine et les habitudes des employés, risque de leur faire perdre leurs acquis.

Remarquons aussi que chez les personnes questionnées, 24,05% d'entre eux ont l'impression d'être manipulés, et 21,52% d'être surveillés. Ces réactions à l'égard des TIC, et en l'occurrence celle de l'Intranet, s'explique par le fait que les employés de NAFTAL considèrent les TIC comme des outils de contrôle destinés à surveiller tous leurs faits et gestes.

Les résultats font également ressortir que les acteurs questionnés ont des réactions de méfiance et de rejet avec un taux de 2,53% chacun, vis-à-vis des TIC. Ces réactions s'expliquent par la volonté des acteurs à refuser toute innovation technologique, qui risque de bouleverser, en termes de compétences et de connaissances, la façon dont les tâches sont exécutées.

**Tableau N° 17 :** Degré d'acceptation des changements induits par les TIC

Réactions face aux changements provoqués par les TIC	Effectif	Fréquence
Favorable	34	68%
Passif	07	14%
Opposé	09	18%
Total	50	100%



**Graph N° 06 : Réactions face aux changements**

Les données de ce tableaux montrent que 68% des répondants ont été favorables aux changements provoqués par les TIC, contre 18% qui se sont farouchement opposés, et seulement 14% sont ni pour ni contre ces changements induits par les TIC.

Les personnes favorables avouent que ces changements leur ont permis de mieux réaliser leurs tâches avec des gains de temps considérables, et la réduction des espaces d'archivage puisque tous les documents sont stockés dans la base de données. Mais le plus important c'est que désormais, toutes les informations désirées sont accessibles pour tous les utilisateurs, sans pour autant passer par autorisations des supérieurs qui les détiennent.

Pour ceux qui sont passifs, en ce qui concerne les changements, ce comportement s'explique par le fait que ces personnes se contentent d'observer ces changements sans aucune réaction de leur part. L'observation exprime l'attente des acteurs de NAFTA des conséquences qui résulteront de ces changements.

En ce qui concerne les opposants aux changements, ce comportement est le résultat de la volonté des acteurs, à garder leurs statuts ainsi que leur stabilité. En somme, ces changements représentent pour eux un risque d'inadaptation aux nouvelles façons de faire, et donc le risque de perdre leur position au sein de la hiérarchie de l'organisation.

---

## Section 2 : La discussion des résultats

### 2.1. La discussion des résultats portant sur les changements provoqués par les TIC à NAFTAL

L'analyse des résultats a permis de démontrer que, la TIC la plus utilisée par les membres de NAFTAL est l'Intranet avec un taux de 68,49% (Tableau N° 01). Cette technologie a permis pour 100% des questionnés (Tableau N° 03), d'améliorer la circulation de l'information que ce soit en interne ou avec les partenaires externes de NAFTAL, grâce à la simplicité d'accès aux informations puisqu'elles sont stockées sur la même base de données.

La circulation de l'information ainsi améliorée, s'est accompagnée par un meilleur partage de l'information entre le personnel de NAFTAL à hauteur de 96% (Tableau N° 04). Cela est dû au fait qu'en plus de l'Intranet, la messagerie électronique, comme moyen de communication et support de transmission des rapports d'activités, y est également pour quelque chose.

Par ailleurs, l'utilisation de l'Intranet et de la messagerie électronique ont provoqué des modifications dans l'exécution des tâches au sein de NAFTAL (District Carburant – Bejaïa). Ces modifications consistent dans les points suivants :

#### **A) Sur le plan spatio-temporel**

- Gain de temps dans l'exécution des tâches ;
- Le travail à distance, devenu possible, demeure à un faible niveau étant donné que seulement 30% des répondants (Tableau N° 05), travaillent de temps en temps en dehors de leurs bureaux de travail. Cela est dû essentiellement à la crainte des risques liés à la cybercriminalité, et surtout à la culture d'entreprise puisque cette nouvelle façon de faire (travail à distance) n'est pas encore enracinée dans la culture organisationnelle pour devenir une réalité partagée par tous.
- Les échanges informationnels et la transmission des rapports se font désormais via le réseau de NAFTAL, ce qui conduit à une réduction des déplacements entre les services et la Direction Centrale d'Alger.

**B) Sur le plan structurel :**

L'introduction de l'Intranet a nécessité la création d'un département informatique afin de gérer et d'assurer le bon fonctionnement des systèmes et réseau du district. C'est pour cette raison qu'uniquement 74% des travailleurs (Tableau N° 09), ont répandu que l'Intranet a provoqué des changements structurelles.

**C) Sur le plan des conditions de travail :**

- Amélioration des conditions de travail, selon le point de vue, pour 88% des personnes (Tableau N° 08), pour lesquels, les informations s'échangent à partir de leurs bureaux. Ces améliorations se caractérisent par des échanges simples et efficaces via le site Intranet.
- Accéder à n'importe quelle information à tout moment sans passer par la personne qui la détient, procure une autonomie pour 46% des acteurs du district (Tableau N° 10).

**D) Sur le plan du volume de travail :**

Bien que pour la plupart des acteurs, soit 92%, n'exécutent pas de nouvelles tâches (Tableau N° 07), 08% seulement des salariés de NAFTAL (informaticiens) s'accordent à dire que le volume de travail a augmenté vu la vitesse à laquelle s'échangent les informations. Le volume d'informations à traiter journalièrement augmente, ce qui les amènent à passer plus de temps sur leurs ordinateurs.

Ces nouvelles tâches consistent, en résumé, à assurer le bon fonctionnement du réseau interne à l'entreprise, de veiller à la création de nouvelles applications facilitant les tâches propres à tous les services, sans oublier l'intervention immédiate, en cas de faille de réseau ou d'un système d'exploitation d'un utilisateur quelconque.

**E) Sur le plan financier**

L'utilisation de l'Intranet a permis à NAFTAL de réduire ses dépenses notamment sur :

- Les dépenses nécessaires à la rédaction des rapports et des circulaires en plusieurs exemplaires, ont été réduites ; l'utilisation de la TIC en question a permis, selon la déclaration d'un cadre de NAFTAL, d'économiser près de 100 000 DA à chaque tirage.
- Les frais de missions des agents ont été également réduits, car désormais tous les rapports d'activités transitent par le site Intranet de NAFTAL.

**F) Sur le plan de centralisation/décentralisation :**

À l'exception de la gestion de la paie (exemple précédemment explicité dans la section 1), toutes les activités et décisions restent centralisées, voire même plus centralisées qu'auparavant pour 54% des répondants (Tableau N° 11). Cette centralisation est en rapport avec la sensibilité et en même temps avec l'importance du secteur de l'énergie et des mines. Ce secteur qui génère des milliards de dinars par an, se doit d'être centralisé afin d'éliminer ou du moins réduire les détournements de carburants et de gasoils. Cela explique pourquoi certains des répondants considèrent l'Intranet comme un outil de contrôle.

De par ces constatations, on remarque que l'utilisation des TIC et dans le cas présent, celle de l'Intranet au sein de NAFTAL, provoquent des changements dans le fonctionnement de l'organisation.

De ce fait, cela nous permet de confirmer la première hypothèse qui est : « Le recours aux TIC provoque des changements au sein de l'organisation ».

**2.2. La discussion des résultats portant sur les réactions des acteurs face aux changements provoqués par les TIC à NAFTAL :**

L'analyse des résultats a permis de démontrer que l'introduction de la technologie Intranet, a provoqué de vives réactions de la part des acteurs de NAFTAL. Selon le Tableau N° 16 précédemment établi, on retient que la technologie d'Intranet provoque chez les personnes un sentiment de crainte de l'inconnu, ainsi que de ne pas être à la hauteur face à cette technologie, et ont l'impression d'être surveillées et manipulées. Aussi, cet outil de communication a été rejeté par quelques acteurs de NAFTAL en raison de leur méfiance à l'égard de cet Intranet.

Par ailleurs, on notera que même si les salariés de NAFTAL étaient retissants suite à l'introduction de l'Intranet, par souci de changer leurs habitudes, le temps a fait que ces mêmes salariés ont changé d'avis, du moins pour la plus part, vis-à-vis de cet outil. Cela les a conduits à accepter les changements apportés par l'Intranet.

Néanmoins, le degré d'acceptation des changements qu'impose la technologie Intranet varient également selon les acteurs.

En effet, les résultats montrent que si une majorité des acteurs est favorable aux changements qu'apporte la TIC en question, en considérant que ses changements sont sources d'avantages et de progrès ainsi que de souplesse dans leur travail ; une minorité reste campée sur ses idées de s'opposer aux changements, car jugés comme porteurs de menaces à sa stabilité et à son maintien dans les postes occupés.

A côté de cela, certains se contentent d'observer les changements sans pour autant réagir, ni même d'avoir un avis sur la question. Ces derniers sont qualifiés de passifs.

Au terme de ces constatations, on dira que notre seconde hypothèse qui est : « Le changement engendre de la résistance dans l'organisation » est confirmée.

## Conclusion générale

---

De nos jours et avec l'intensification de la concurrence qui s'exerce sur tous les domaines de l'organisation, celle-ci adopte une nouvelle vision de gestion de l'information et prête plus d'attention au choix, au suivi et au développement des façons de traiter l'information car sa détention et sa diffusion en temps réel, permettra à l'organisation de réaliser ses activités avec plus d'efficacité et d'efficacités. En d'autres termes, à l'évolution de ses façons de faire car elles représentent un capital qu'il faut développer, ainsi que satisfaire les besoins de ses acteurs pour les faire participer aux objectifs de l'organisation.

La gestion de l'information tient une place importante dans l'organisation car elle garantit le développement adéquat de l'organisation. Ce développement ne peut être garanti que par l'adoption d'outils facilitant l'échange informationnel entre les membres de l'organisation.

Ces outils, plus connus sous l'appellation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), et au regard des progrès dont elles font preuves, conduisent les organisations à une réorganisation en profondeur des relations avec son environnement interne et externe.

En effet, et avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication, il devient difficile d'aborder la question du changement indépendamment de ces outils. Aussi, nous avons essayé de comprendre en quoi l'implantation des TIC peut avoir un effet à la fois sur l'organisation et sur les individus qui la compose.

L'étude de la littérature consacrée au changement organisationnel et aux TIC nous a conduit à placer les TIC au centre des changements organisationnel. En effet, les organisations sont en permanence à la recherche de solutions qui leur permettent d'atteindre leurs objectifs que ce soit en termes de coût, de délais et de qualité. Les TIC serviront alors de support à l'atteinte de ces objectifs.

L'objectif faisant l'objet de notre travail de recherche est de comprendre la manière dont les TIC provoquent des changements au sein de l'organisation, l'enquête d'approche a permis de dresser un portrait de ces changements.

A partir de cette enquête effectuée au sein de l'entreprise NAFTAL (district carburant-Bejaia) il a été constaté que d'une part, cette dernière prend en considération l'importance de l'information dans une perspective d'une meilleure réactivité de ces membres par le recours à l'Intranet. Cette technologie est la preuve qui exprime les aspirations de NAFTAL à aller de l'avant,

## Conclusion générale

---

en apportant des changements dans les façons d'exécuter ses tâches, dans les relations entre ses membres, ainsi que de sa structure, ce qui a permis d'en déduire que le recours aux TIC provoque des changements.

D'autre part, l'implantation de l'Intranet a suscité de vives réactions chez les employés de NAFTA, réactions de méfiance, de rejet, de sentiment de surveillance, etc. Réactions qui ont par la suite, évolué avec le degré d'acceptation des membres concernant les changements qu'a provoqué l'Intranet, ceci a mené à la déduction que le changement engendre de la résistance dans l'organisation.

Par conséquent, le fait que NAFTA vise à l'amélioration et au développement constant de sa gestion informationnelle, lui permettra de réaliser ses objectifs et ambitions sur le plan économique et social, ce qui se traduira par un accroissement de sa rentabilité, afin d'accroître son investissement en des moyens modernes de communication entre ses partenaires internes et externes.

A cet effet et avec l'apparition des nouvelles technologies d'information et de communication (TIC), il serait préférable que NAFTA intègre dans ses activités quotidiennes de nouvelles pratiques apprenantes comme la formation électronique ( *E-Learning : l'utilisation des nouvelles technologies multimédias de l'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant d'une part l'accès à des ressources et à des services, d'autre part les échanges et la collaboration à distance*), afin que ses salariés deviennent de plus en plus responsables de leurs employabilité en développant eux-mêmes leurs compétences.

## Ouvrages

ALLAIRE Yvan et FIRSIROTU Mihaela E., « *L'entreprise stratégique : Penser la stratégie* », édition Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 1993.

AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel, « *Pratiques de la conduite du changement* », édition Dunod, Paris, 2003.

BACHY Bruno, HARACHE Christine, « *Toute la fonction management* », édition Dunod, Paris, 2010.

BARIEL Céline, « *Gérer le volet humain du changement* », les éditions Transcontinental, Montréal, 2004.

BEC Jacques, GRONIER François et SINGERY Jacky, « *La facilitation des changements organisationnels Méthodes : outils et modèles* », édition l'Harmattan, Paris, 2007.

BOULOC Pierre et all ; « *les N.T.I.C.* » ; édition Ria ; Paris ; 2003.

BOUTINET Jean Pierre, « *Anthropologie du projet* », Presse universitaire de France, Paris, 1990.

CARON Claude, « *Rôle des dirigeants dans l'intégration des TIC : vers un changement de paradigme ?* », Les Presses de l'Université Laval, 2008.

CHAMPEAUX Jacques et BRET Christian, « *La cyber entreprise* », édition Dunod, Paris, 2000.

CLAUDE Javeau, « *l'enquête par questionnaire* », édition les organisations, 15<sup>e</sup> édition, Paris, 1998.

COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles et PERRON Richard, « *Le changement organisationnel : théorie et pratique* », Presses de l'Université du Québec, Canada, 1997.

CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, « *l'Acteur et le système* », Seuil, collections points Essais, Paris, 1997.

GARETH Morgan, « *Images de l'Organisation* », Les Presses de l'université Laval, Editions Eska, 1989

GARETH Morgan, « *Images de l'Organisation* », éditions de Boeck, Canada, 2002.

GARRETTTE Bernard, DUSSAUGE Pierre, et DURAND Rodolphe ; « *Strategor : Toute la stratégie de l'entreprise* », édition Dunod, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2009.

- GILBERT Patrick, « *L'instrumentation de gestion* », édition Economica, Paris, 1998.
- GRAWITZ Madelaine, « *Lexique des sciences sociales* », édition Dalloz, 7<sup>e</sup> édition, Paris, 2000.
- GROUARD Benoit, MESTON Francis, « *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement* », Edition Dunod, 1998.
- HAFSI Taïeb et DEMERS Christiane, « *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations* », éditions Transcontinental, Montréal, 1997.
- JOHNSON Gerry et SCHOLLES Hevan, « *Stratégique* », édition Publi-Union, Paris, 2000.
- KOULOUMDJIAN M.F., « *Travail à distance* », édition Dunod, Paris, 2000.
- KOTTER John Paul, « *Leading change* », Ed Harvard Business School Press, USA, 1996.
- MEIER Olivier, « *Dico du manager* », édition Dunod, Paris, 2009.
- PATEYRON Emmanuel-Arnaud et SALMON Robert, « *Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise* », édition Economica, Paris, 1996.
- REIX Robert, « *Systèmes d'information et management des organisations* », édition Vuibert, 5e édition, Paris, 2004.
- ROBERT Petit, « *Le Nouveau Petit Robert* », Dictionnaires le Robert, Paris, 2000.
- RONDEAU Alain, « *Transformer l'organisation : Vers un modèle de mise en œuvre* », collection Racines du savoir, Montréal, HEC, 2002.
- SAADOUN Mélissa, « *Avec le temps* », édition Organisation, Paris, 1998.
- WOODWARD Joan, « *Industrial organization : theory and practice* », Oxford University Press, Londres, 1965.

## Thèses

TAKABAIT Djamel, « *Les TIC et les dynamiques territoriales de Développement : Etude de l'usage des TIC dans les PME de Bejaia* », mémoire de Magister, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2011.

GUNIA Nadège, « *La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication* », Thèse de Doctorat, Université TOULOUSE I - Sciences Sociales - Ecole Doctorale Des Sciences De L'entreprise, Le 22 avril 2002.

HOUZE Emmanuel, « *L'appropriation d'une technologie de l'information et de la communication par un groupe distant* », Thèse en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2, 2000.

LATIRI DARDOUR Imène, « *Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile. D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine* », Thèse de Doctorat, Ecole des Mines de Paris, le 4 Décembre 2006.

ZID RIM, « *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions* », université du Québec, Montréal, Octobre 2006.

SIEBENBORN Thierry, « *Une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise* », Thèse de Doctorat, université de Savoie, 08 avril 2005.

## Revues

ALSENE Eric, « *Les impacts de la technologie sur l'organisation* », *Sociologie du travail* Vol. 32, N°3, 1990.

BASQUE Josianne , « *Une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire* », *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire*, 2005.

BENDIABDELLAH Abdesslam, *Revue économie et management* publication de la faculté des Sciences Economiques et de gestion Université Abou Bekr Belkaid - TLEMCEN - N° 3 Mars 2004.

Brousseau E., Rallet A., « *Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels* », in *Economie de la connaissance et organisations : entreprises, territoires, réseaux*, 1997.

Canard, F et Barlatier, « *L'apport des TIC et de la qualité à la dynamique des connaissances* », in *Nouvelle Economie, Organisation et Modes de Coordination*, 2004.

Chanut-Guiheu C. et Meschi P.X., «*S'il fallait faire le point sur le changement organisationnel...*», *Observer pour Agir*, n°2, 2003.

COGHLAN D., «*An interlevels perspective on OD in IT enabled change*», *Organization Development Journal* Vol 19, N° 1, 2001.

DAVENPORT T.H. & SHORT J.E., *The Mew industrial engineering information technology and Business Processes Redesign*, Sloan management Review, summer, 1990.

DEMERS Christiane, «*De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui* », *Gestion*, vol 24, no 3, 1999.

Desreumaux A., «*Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise* », *Revue Française de Gestion*, n°107, janvier – février, 1996.

Dutton J. & Duncan R., «*The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis*», *Strategic management Journal*, Vol.8, n° 3, 1987.

FELDMAN M., «*Organizational routines as a source of continual change*», *Organization Science* Vol.11, N°6, 2000.

GIDDENS A., «*La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration* », Presses Universitaires de France, Paris, 1987.

HAMMER M. et CHAMPY J., «*Reengineering the corporation: A manifest for business revolution* », Harper Business, New York, 1993.

HANNAN M-T. et FREEMAN J., «*Structural inertia and organizational change* », *American Sociological Review*, Vol.49, n°2, 1984.

Henderson J.C. et Venkatraman N., «*Strategic Alignment: leveraging Information Technology for Transforming Organizations*», *IBM Systems Journal*, 1993.

Henderson J.C., Venkatraman N., «*Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations*», *IBM Systems Journal*, 1999.

Koenig G., «*Management : les construteurs - Karl E. Weick*», *Revue Française de Gestion*, n°108, mars/avril/mai 1996.

Koenig G., « *Karl E. Weick. Une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste* », in *Les grands auteurs du Management*. Sous la direction de Hual I. et Charreire S., Editions EMS, 2002.

Laroche Hervé, « *L'entreprise close : une approche cognitive* », in Besson P., *Dedans, Dehors*, Editions Vuibert, Collection Entreprendre, 1997.

LEWIN Kurt, « *The channels of group life, social planning and action research* », *Human Relations*, n°1, 1947.

LINDBLOM C-E., « *The Science of 'Muddling Through* », *Public Administration Review*, Vol.19, n° 2, 1959.

MABERT V., SONI A. et VENKATAMARAN M., *Enterprise Resource Planning Survey of U.S. Manufacturing Firms.*, *Production and Inventory Management Journal* (2e trim.), 2000.

MALONE T., YATES J., BENJAMIN R., *Electronic Markets and Electronic Hierarchies Association for Computing Machinery : the communications of the A.C.M.* Vol 30, 1987, pp.484-496.

March J., « *Exploration and Exploitation in Organizational Learning* », *Organization Science*, Vol.2, n°1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March, 1991.

Nadler D.A. & Tushman M-L., « *Types of Organizational Change : From Incremental to Discontinuous Transformation* », in *Discontinuous Change : leading Organizational Transformation*, by Nadler D., Schaw R., & Walton E., Jossey-Bass Publishers, San francisco, 1994.

Patrick Gilbert, « *(N)TIC et changement organisationnel* », IAE de Paris – Université Paris I • Panthéon – Sorbonne, Février 2001.

Régis Meissonier, Emmanuel Houzé, « *Toward and IT Conflict-Resistance Theory: action research during IT pre-implementation* », *European Journal of Information Systems*, 2010.

ROBEY D., BOUDREAU M.C., ROSE G.M., « *Information Technology and organizational learning* », a review and assessment of research », *Accounting, Management and Information Technologies*, Vol. 10, N°2, 2000.

Rondeau Alain, « *Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail* », *Gestion*, vol.24, automne, 1999.

VAST E., « *De la communauté de pratique au réseau de pratique par les utilisations d'intranet - Quatre études de cas.* », *Systèmes d'Information et Management* Vol.7, N°2, 2002, pp.81-103.

Vandangeon I., Durieux. F., « *La dynamique du changement stratégique* », cinquième conférence Internationale de Management Stratégique, Lille, 1996.

Weick Karl-E., « *The Social Psychology of Organizing* », Reading, MA: Addison Wesley, 1969.

### **Actes de rencontres scientifiques**

DUSSUC B., « *La structuration en réseaux des entreprises : pour un dépassement des approches les plus usuelles* », Actes du 5ème Colloque de l'AIM, 8,9 et 10 novembre 2000, Montpellier, France.

El AMRANI R., Vision organisationnelle cible comme facteur de réussite d'un projet ERP: le cas SAP chez l'entreprise Consto, 8 ème colloque de l'AIM, Grenoble, 2003.

KALIKA M. et KEFI H., « *Survey of Strategic Alignment Impacts on Organizational Performance* », in International European Companies, Proceedings of the Hawaii International Conference on Systems Sciences (HICCS), janvier, Hawaï, USA, 2005.

KEFI H., SCHWARZ A., KALIKA M., « *Modèle orienté processus versus Alignement stratégique : quels déterminants de la performance* », Actes du colloque international de l'Association Information et Management (AIM), Luxembourg, Juin 2006.

MEISSONIER R., « *Vers une perspective processuelle du concept d'organisation virtuelle* », Actes du 5<sup>e</sup> colloque de l'AIM, 8,9,10 novembre 2000, Montpellier, France.

PEROTIN P., « *Mise en place des PGI et intégration organisationnelle* », Actes du colloque de l'AIM, Hammamet, 2002.

SCOUARNEC A. et YANAT Z., « *L'organisation-réseau : implications gestionnaires et sociales* », Actes du 5ème Colloque de l'AIM, 8,9,10 novembre 2000, Montpellier, France.

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

## **Sites Internet**

<http://w3.granddictionnaire.com>

<http://w3.granddictionnaire.com>, communication – généralité

<http://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail> definition =Agent de+ma%C%AEtrise

<http://www.strategie.gouv.fr>

<http://teletravail-ort-toulouse.org/Ch2.htm>

Université Abdrhmane Mira Campus Aboudaou

-Bejaïa-

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

**Option : Management des organisations**

# *QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE SUR LE THEME*

**« Les Technologies de l'Information et de la Communication : Vecteur de  
changement dans les organisations »**

## **Objet :**

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de MASTER en Management des Organisations, nous vous prions de bien vouloir répondre avec précision et objectivité à ce questionnaire, afin de constater l'existence de changement(s) du fait de l'introduction et de l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) au sein de votre organisme.

A cet effet, veuillez répondre à toutes les questions que comporte ce questionnaire, sachant que les données recueillies ne seront utilisées que pour des fins scientifiques et de manière anonyme.

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

## Questionnaire

### • Identification de l'interviewé :

- Sexe : Masculin  Féminin
- Age : 20-30 ans  30-40 ans  40-50 ans  50 ans et plus

- Niveau d'instruction :

- Primaire  Moyen  Secondaire  Universitaire

- Diplôme obtenu :

- Baccalauréat  Diplôme de formation professionnelle
- Licence  Ingénieur  Doctorat

Autre(s), précisé : .....

- Date de recrutement à NAFTAL : .....

- La catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre  Agent de maîtrise

### A- Les TIC de l'organisme d'accueil

1. Disposez-vous d'un ordinateur dans votre bureau ?

- Oui  Non

Si oui, êtes-vous l'unique utilisateur ?

- Oui  Non

Si non, combien d'entre vous l'utilisez (nombre d'utilisateurs) ? .....

2. Quels logiciels votre service utilise-t-il ?

- Logiciels propres à votre organisme
- Logiciels de gestion intégrés (PGI ou ERP)
- Gestion de la relation client (CRM)
- Echange de Données Informatisées (EDI)
- Autres, lesquels ? .....
- .....
- .....

3. Concernant les logiciels propres à l'organisme, avez-vous participé à leur élaboration ?

Oui

Non

4. Votre organisme dispose-t-il d'un site internet ?

Oui

Non

Si oui, depuis quand (année) ? .....

Et comment qualifieriez-vous votre connexion à Internet ? .....

.....

### **B- Utilisations des TIC**

5. Parmi les TIC suivants, lesquels utilisez-vous ?

- L'Internet

- L'Intranet

- L'Extranet

- Le Groupware<sup>1</sup>

- Le Workflow<sup>2</sup>

6. Utilisez-vous Internet pour :

- L'envoi et la consultation des E-mails

- Rechercher des informations

- Le transfert de données

- Travailler sur un projet

- Effectuer des formations en ligne

- Le suivi de vos activités

- Autres (veuillez préciser) : .....

.....

.....

.....

---

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

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

7. Combien de fois par jours utilisez-vous la messagerie électronique (e-mail) ? .....

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

Oui

Non

Expliquer : .....  
.....  
.....

9. Le partage de l'information s'est-il amélioré grâce aux TIC ?

Oui

Non

Expliquez : .....  
.....  
.....

10. Travaillez-vous à distance grâce à l'Intranet ?

Oui

Non

Expliquer : .....  
.....  
.....

### C- Impacts des TIC

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

Oui

Non

Si oui, comment ? .....  
.....  
.....

12. En tant qu'utilisateur des TIC, réalisez-vous de nouvelles tâches ?

Oui

Non

Si oui, lesquelles ? .....  
.....  
.....

13. Le fait de recourir aux TIC, diriez-vous que les conditions de travail :

- Se sont considérablement améliorées
- Se sont peut améliorées
- Sont toujours les mêmes
- Se sont aggravées

14. Du fait de l'introduction des TIC au sein de votre organisme, des changements structurels ont-ils été effectués ?

Oui

Non

Si oui, expliquer : .....

.....

.....

.....

15. Après l'introduction des TIC dans votre organisation, êtes-vous :

Plus autonome

Moins autonome

Toujours pareil

Expliquer : .....

.....

.....

16. Actuellement, et avec les TIC que vous utilisez, diriez-vous que vos tâches quotidiennes sont :

Plus centralisées

Moins centralisées

Toujours au même niveau de centralisation

Expliquer : .....

.....

.....

#### **D- Mise en place des TIC dans votre entreprise**

17. Avez-vous été avisé des changements susceptibles de ce produire via les TIC ?

Oui

Non

Si oui, comment ? .....

.....

18. Avez-vous bénéficié d'une formation pour faire face aux changements prévus ?

Oui

Non

Si oui, jugez-vous que votre formation a été :

Satisfaisante

Peut satisfaisante

Non satisfaisante

19. Avez-vous participé à l'élaboration d'un projet TIC ?

Oui

Non

Si oui, quel(s) rôle(s) avez-vous joué ? .....

.....

.....

.....

### E- Les attitudes face aux changements

20. Suite à l'introduction des TIC, quel(s) ressentiment(s) aviez-vous ?

- Méfiance

- Crainte de l'inconnu

- Crainte de ne pas être à la hauteur

- Sentiment d'être surveillé

- Sentiment de manipulation

- Rejet

- Autre(s), préciser : .....

.....

.....

21. Avez-vous fait part de vos réticences à la direction générale à l'égard des TIC ?

Oui

Non

Dans l'affirmative, l'avez-vous fait par :

- Écrit

- Intermédiaire de votre représentant syndical

- Mobilisation de vos collègues

- Autre, préciser : .....

.....

22. Face aux changements provoqués par les TIC, diriez-vous que vous êtes :

Favorable

Passif (ni pour, ni contre)

Opposé

Expliquer : .....

.....

.....

## Guide d'entretien

### **A- L'outil technologique introduit**

1. Ces dernières années, l'organisation a-t-elle introduit un ou plusieurs outils TIC (Intranet, groupware, Internet, ERP, logiciel de gestion, ...) ? Si oui, pouvez-vous nommer un de ces outils ?
2. Quel en a été l'objectif ?
3. Cet outil a-t-il fait l'objet d'un cahier des charges ?
4. Est-il beaucoup utilisé par les collaborateurs du département ?
5. Cet outil vous permet-il de mieux réaliser vos activités quotidiennes par rapport aux conditions de travail qui précède son introduction? Précisez.
6. Son utilisation est-elle indispensable à la réalisation de vos activités quotidiennes ? Précisez.
7. Décrivez le programme de formation dont les employés ont bénéficié pour utiliser cet outil?

### **B- L'organisation**

8. Les caractéristiques propres à l'organisation (histoire, culture, connaissances, etc.) sont elles stockées sur des supports?
9. L'organisation est-elle ouverte à un changement de l'organisation du travail ?
10. Y a-t-il eu des changements structurels récemment ? Si oui, en quelle année ?
11. Quels changements dans le fonctionnement de votre organisation pouvez-vous citer ?
12. Que pouvez-vous dire de la nouvelle configuration organisationnelle de votre service ?
13. Pensez-vous que ces changements sont liés à l'introduction de la TIC ?

### **C- La conduite du changement**

14. Envisager vous de restructurer votre organisation via les TIC ?
15. Un diagnostic a t-il été établi avant la restructuration ?
16. La nouvelle restructuration connaît-elle des disfonctionnement ?
17. Les raisons de cette restructuration ont-elles été justifiées par la direction ?
18. Un programme de conduite de changement a t-il été mis en place ?
19. Un plan de communication a t-il été réalisé pour expliquer les raisons de ce changement ?

### **D- Attitudes**

20. Comment ont réagi les employés face aux changements liés à l'introduction de cet outil ?
21. Comment avez-vous fait face à ces réactions ?
22. De manière générale, que pouvez-vous dire sur cet outil ?
23. Etes-vous plutôt favorable ou défavorable à son utilisation ?

### **E- Impacts**

24. Selon vous, quel impact peut avoir la technologie sur la structure de l'organisation ?
25. Selon vous, les TIC influencent-elles la performance des employés ?
26. Avez-vous constaté des améliorations de la performance suite à l'introduction de cet outil ?
27. Votre politique de recrutement a-t-elle été modifiée suite à l'introduction de la TIC considérée ? Si oui expliquez ?
28. Les employés de l'organisation bénéficient-ils d'une certaine autonomie ?
29. Les employés peuvent-ils résoudre eux-mêmes les problèmes sans avoir recours à leurs supérieurs ?

30. L'accès direct à l'information, par un grand nombre de collaborateurs, par le biais de l'intranet, conduit-il à une décentralisation de la décision ? Si oui expliquez ?

31. Selon vous, cet outil contribue-t-il à améliorer le fonctionnement de votre organisation ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

32. Suite à l'introduction de l'intranet ;

✓ Y'a-t-il suppression ou création en termes de : métier, structures ?

✓ Y'a-t-il des transferts d'activités vers d'autres entités ?

✓ y'a-t-il des changements dans les procédures de contrôle ?

33. Y a-t-il une nouvelle répartition du travail entre collaborateurs et départements, se traduisant par une révision des rôles et responsabilités de tous les acteurs de l'entreprise, sous l'influence de l'intranet ?

34. L'intranet, a-t-il généré de nouvelles procédures et normes de travail (une redéfinition des conditions et des tâches)?

Plan du site | Contacts | My Naftal

**Naftal.dz**

Accueil | Présentation | Moyens | Produits | Environnement | Développement

**ACTUALITES**

LETTRE DU PDG

BOURSE D'EMPLOI

OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI FEMININ

- > Directive Ministérielle
- > Décision de création
- > Allocution d'installation
- > News

**EVENEMENT**

**CONTACTS**

**COMPTE CLIENT**

Entreprise Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers. Filiale 100% Sonatrach.

Phone: +213-21-38-13-13  
Fax: +213-21-38-19-19

**Liens utiles**

SEA4

**Actualités**

23-06-2008

**La sécurité, l'affaire de tous**  
Une journée de sensibilisation sur le « Safe Behaviour Program » a été organisée le 15 juin 2008 au siège de la Direction Générale.

[Plus...](#)

23-06-2008

**La DCHSEQ organise un séminaire sur la qualité**  
La Direction Centrale HSEQ a organisé, le 09 juin 2008 au siège de la Direction Générale, une journée d'information et de sensibilisation sur la qualité.

[Plus...](#)

**La revue de presse**

**Revue de la Presse du Dimanche 10 Août 2008 [Presse nationale]**

Sous le titre « Naftal affûte ses armes », le quotidien l'Expression a publié un article signé salima Benalia, selon lequel, les stations Naftal subissent désormais une opération de modernisation qui touche aussi bien les stations en gestion directe (GD) que celles managées par des tiers (GL).

Selon le même quotidien, le réaménagement des stations prévoit des airs de jeux, des centres commerciaux et autres espaces utiles, ainsi, que la formation du personnel pour l'amélioration de l'accueil.

L'auteur de l'article a indiqué que Naftal qui jouit d'une grande expérience dans la distribution et qui est dotée d'un réseau dense, serait en mesure de faire face à cette concurrence qui se dessine et de conforter sa position de leader incontesté de la distribution en Algérie.

Par ailleurs, le quotidien Le Jeune Indépendant a indiqué que le trafic de carburant reste le créneau favori des contrebandiers agissant à l'Est comme à l'Ouest.

Selon la même source, à Dar El-Ma, dans la wilaya d'El Oued aux frontières Sud-Est du pays, les GGF ont récupéré 1300 litres de carburant abandonnés par les contrebandiers sur la bande frontalière.

Figure n°01 : Site Internet de NAFTAL



Figure n°02 : Site Intranet de NAFTAL



Figure 03: Page d'accueil du compte administrateur.

**Introduisez votre nouveau mot de passe**

Mot de passe	<input type="text"/>
Confirmer le mot de passe	<input type="text"/>
<input type="button" value="Energistrer"/>	

Figure n°04: Modification du compte utilisateur.

**Il y a 6 Objets**

District	Matricule	Nom	Prenom	Objet	Supprimer
1067	145872	aazadg	zgfregat		
1288	54687	aloui	sihame		
1067	1587	halimi	rezak		
106B	1698	bendada	issam		
1187	4569	alime	reda		
1349	47512	gharib	samia		

[Retour](#)

Figure n°05: Liste des objets (Administrateur).

**03:54:10**

Accueil | Présentation | Produits | Centres | Contacts | Plan du site

**Identification**

login :

Mot de passe :

OK

Liens utiles

SEA4

Un nouveau logiciel à telecharger pour le centre de jjel18

Pour le centre de M'sila envoyer nous le compte rendu SVP merci

Veillez nous envoyer tous vos bilans de mois.

Au centre CBR. 349 envoyer nous votre bilan concernant les reserves carburants.

September 2008

L	M	M	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

Accueil | Presentation | Produits | Centres | Contacts | Plan du site

Figure n°06: Page d'accueil du compte utilisateur.

**District CBR Bejaia**

Accueil

Mot de passe

Envoyer

Télécharger

District:

Joindre un fichier:  Parcourir...

Envoyer

\* La taille maximum du fichier 2 M.B

Figure n°07: L'envoi des fichiers.

**L'ajout d'une actualité**

Titre

**Figure n°08: L'ajout d'une actualité.**

**Liste des actualités**

Titre	Text	Modifier	Supprimer
Demande	Pour le centre de M'sila,envoyer nous la situation des réserves en carburant. Merci.		
Information	Nous informons l'ensemble des travailleurs du district que les horaires du travaille au mois du ramadan sont de: 8h30 à 14h30. Merci.		

**Figure n°09: Gestion de l'actualité.**

**PARTIE**  
**THEORIQUE**

**PARTIE  
PRATIQUE**

**REFERENCES**  
**BIBLIOGRAPHIQUES**

# ANNEXES

## Liste des abréviations

**BPR:** Business Process Reengineering.

**EDI :** Echange de Données Informatisés.

**ERP :** Enterprise Resource Planning (en français logiciel de gestion intégré).

**FTP :** File Transfer Protocol (en français Le transfert de fichiers).

**GED :** Gestion Electronique de Documents.

**HTML:** Hyper Text Markup Language.

**IP:** Internet Protocol.

**LAN:** Local Area Network.

**NFO :** Les nouvelles formes d'organisation.

**NTIC :** Nouvelle Technologie d'Information et de Communication.

**PGI :** Proiciel de gestion intégré.

**SI:** System d'information.

**SMTP:** Simple Mail Transport Protocol.

**TCP :** Transmission Control Protocol.

**TI :** Technologie de l'Information.

**TIC:** Technologie de l'Information et de la Communication.