

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE
SCIENCES DE GESTION



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES EN VUE DE L'OBTENTION DU
DIPLOME DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION
OPTION : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

THEME

**LE RÔLE DE LA FONCTION RESSOURCE HUMAINE
FACE AUX CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS :
IMPACT DES TIC**

Réalisé par :

M^{elle} HAYANE Saida

M^{elle} KASDI Lila

Encadré par : M^{me} OUCHALAL.H

Membre de jury :

Examineur : M^{me} BENNOUR.K Maître Assistante Classe A.UMMTO

Président : M^{me} SI MENSOUR.F Maître de conférences Classe B. UMMTO

Rapporteur : M^{me} OUCHALAL.H Maître de Conférence Classe A.UMMTO

PROMOTION 2021/2022

REMERCIEMENT

Après avoir rendu grâce au Dieu le tout puissant et le miséricordieux nous tenons à remercier vivement tous ceux qui de près ou de loin ont participé à la réalisation de ce travail.

Il s'agit plus particulièrement de:

Madame OUCHALAL, tuteur de ce mémoire pour son sens d'écoute et d'échange.

Mademoiselle HAMDAD, maître de stage au niveau de l'organisme d'accueil.

On exprime notre gratitude aux personnes rencontrées et interrogées qui ont acceptés de répondre à nos interrogations avec gentillesse.

Dédicace

C'est avec une profonde gratitude et des sincères mots, que je dédie ce modeste travail de fin d'étude à mes chers parents ; qui ont sacrifiés leur vie pour ma réussite et m'ont éclairés le chemin par leurs conseils judicieux.

*Je dédie aussi ce travail à mes sœurs, mes frères, mes Amis,
Je dédie aussi ce travail à ma grand-mère maternelle, mais tantes maternelle. Et à tous ceux qui me sont chers.*

SAIDA

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

*À mes chers parents, que dieu leur procure une bonne santé et
une longue vie.*

À mes très chers frères : Ahcene, Foudhil, Ali

À mes très chers sœurs : Hayat, Kahina

*À tous mes très chers amis avec qui je partage des moments de
ma vie et pour leur encouragement et leur soutien moral.*

*À ma binôme **Saida** ma sœur d'une autre mère, mon bras droit qui
à été compréhensive et présente dans chaque moment.*

*À tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation
de ce travail.*

Lila

Liste des abréviations

CNEP	C aisse N ationale d' E pargne et de P révoyance B anque
DO	D éveloppement O rganisationnel
E-GRH	G estion de R essource H umaine E lectronique
ERP	E ntreprise R essource P lanning
FRH	F onction R essource H umaine
FTP	F ile T ransfert P rotocole
GRH	Gestion de Ressource Humaine
NTIC	N ouvelle T echnologie d' I nformation et de la C ommunication n
SI	S ystème d' I nformation
SIRH	S ystème d' I nformation R essource H umaine
T24	T emenos 24
TIC	T echnologie d' I nformation et de la C ommunication

Liste des tableaux

Numéro de tableau	Titre de tableau	Page du tableau
Tableau1	Évaluation des TIC	11
Tableau2	Les conséquences de la mobilisation	36
Tableau3	Synthèse de l'historique de la recherche sur le changement	46
Tableau4	Les formes de changement	48
Tableau5	La nature du changement et le système de gestion	53
Tableau6	Stratégie du changement prescrites et émergentes	54
Tableau7	Dispositifs d'accompagnement situation de changement	70
Tableau8	Les comportements des acteurs face au changement	71
Tableau9	Les causes de la résistance au changement	79
Tableau10	Evolution du réseau CNEP 1974-1979	92
Tableau 11	Entre la CNEP et la CNEP Banque	93
Tableau 12	Le corps de questionnaire	111

Liste des figures

Numéro de la figure	Titre de la figure	Page de la figure
Figure 01	Internet for the commune Good	20
Figure 02	Intranet dans l'entreprise	23
Figure 03	Que ce que un datawarehouse	28
Figure0 4	Datamining	29
Figure 05	Les ERP dans les organisations	31
Figure 06	Les avantages de E-learning	42
Figure 07	Le modèle de kurt Lewin 1958	56
Figure 08	Modèle de changement développé par kotter	58
Figure 09	Le modèle d'Edgar Schien	59
Figure 10	Les acteurs principaux et collatéraux	72
Figure 11	Les étapes de la résistance au changement selon Kuber-Rose	75
Figure 12	L'organigramme de l'organisme d'accueil	96

Plan de travail

Introduction générale

CHAPITRE I : Technologie d'information et de communication : Cadre théorique

Introduction au chapitre

Section 01 : Panorama sur les technologies de l'information et de communication

Section 02 : L'utilisation des technologies de l'information et de communication

Section 03 : Le lien entre les technologies de l'information et de communication et la gestion ressource humain.

Conclusion au chapitre.

CHAPITRE II : Les technologies de l'information et de communication vecteur de changement organisationnel

Introduction au chapitre

Section 01 : Généralité sur le changement organisationnel

Section 02 : La conduite de changement organisationnel

Section03 : La résistance aux changements organisationnels

Section 04 : L'apport de changement organisationnel

Conclusion au chapitre.

CHAPITRE III : Le changement organisationnel au sein de a CNEP Banque

Introduction au chapitre

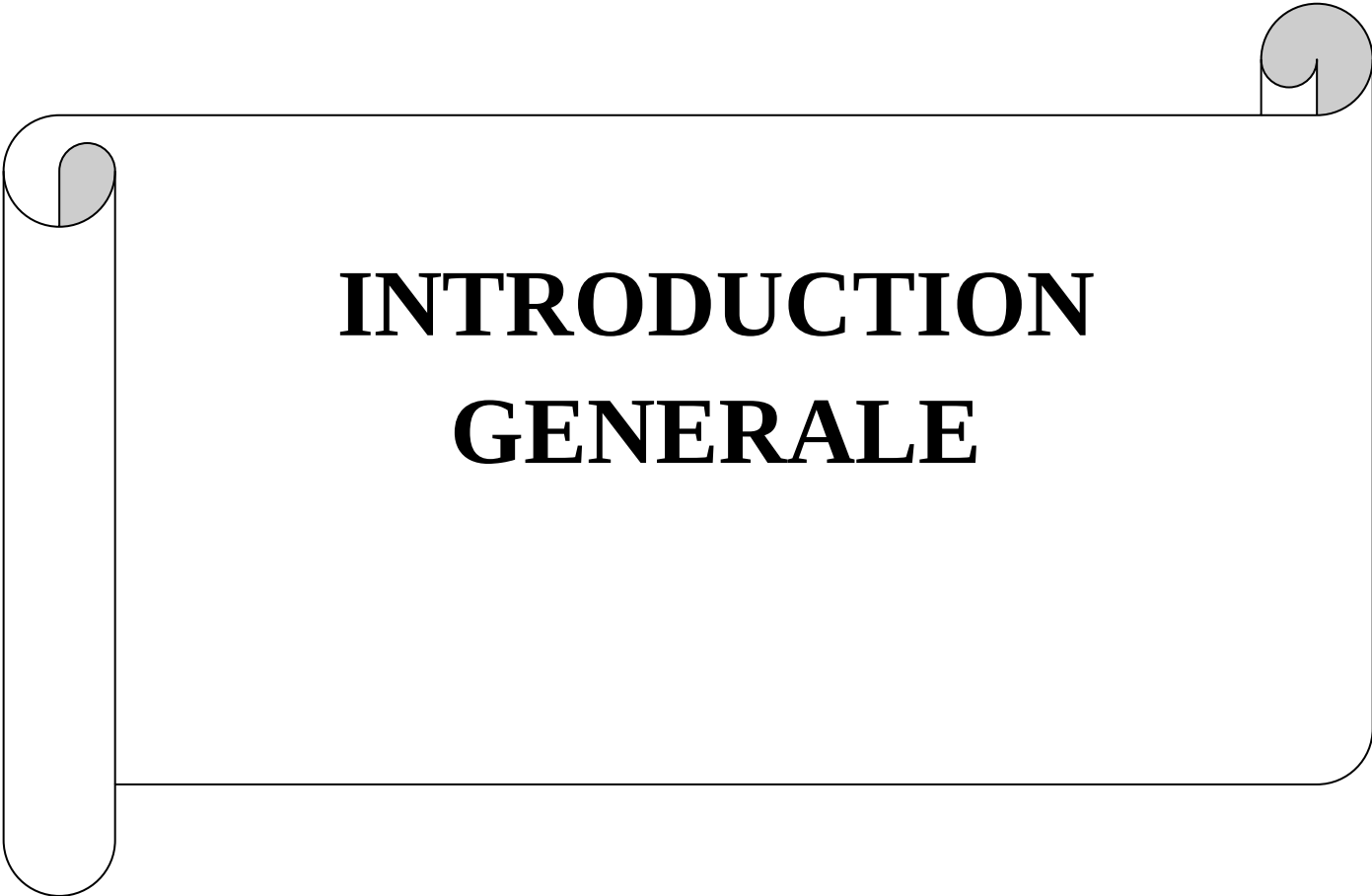
Section01 : Présentation de l'organisme d'accueil « CNEP Banque »

Section 02 : Les apports du T24 à la CNEP Banque de Tizi-Ouzou et sont impacts sur le personnel

Section03 : L'Étude analytique

Conclusion au chapitre.

Conclusion générale.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and horizontal strips at the top and bottom, all featuring rounded ends and a light gray fill.

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Face à un environnement perpétuelle en évolution et mouvance, en terme de qualité délai cout, ainsi que l'avancement technologique, les organisations sont amenées de manière au d'une autre a évolué à se développer à changer de la procédure en sorte, à être compatible avec les exigences interne et externe.

De ce fait, le changement soit une nécessité de survie pour les organisations, il n'est guère facile de procéder à ce dernier, car des préoccupations à la fois stratégique etculturelle, posent problèmes à tous projet de changement.

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

Dans ce contexte, le capital humain est le plus que jamais confronté au risque de perte, et risque de contrôle ou de sens du travail de sérieuse situation de stress et de détresse peuvent apparaître.

Peu importe l'intensité de changement et sa cible la capacité de le gérer ainsi que ses impacts demeurent un processus complexe, plusieurs études soulèvent l'importance des qualités et des compétences chez les acteurs qui sont considérés comme une composante clé intégrée dans le changement pour assurer la réussite de ce projet.

L'intégration des TIC représente toujours un changement pour l'ensemble des acteurs concernés. Notons également, que même si ces technologies permettent de communiquer et de travailler autrement qu'en mode face-à-face, 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 organisations misent tous sur la disponibilité et l'accapuration d'information vitale, nécessaire à leur pérennité. En tant qu'avantage concurrentiel, l'information n'est pas aussi simple d'accès de par les contraintes de coût, d'espace et de temps. Néanmoins, et avec l'avancement des technologies d'informations et de communications (TIC) ces contraintes se trouvent réduites en améliorant par la même occasion la communication au sein de l'entreprise.

Aujourd'hui, les TIC sont presque présente dans, la plus part, des activités de l'organisme (achat, vente, service...) ces derniers sont énormément liés au système d'information, qui est constitué d'une partie matérielle, tels que les ordinateurs, les téléphones portables, les réseaux, et d'une partie logicielle tels que les progiciels, l'ERP, l'interdépendance de ces parties permet une meilleur circulation et partage des informations.

L'apport des TIC de par leur fonctionnalité est important du fait qu'elles provoquent des modifications dans le fonctionnement des rapports entre les salariés et l'apparition des nouvelles compétences concernant les ressources humaines. Ainsi, la gestion des ressources humaines est sans doute un domaine qui a connu et qui connaît encore aujourd'hui de grande évolution à travers l'automatisation des tâches administratives et de ses activités de base.

INTRODUCTION GENERALE

Les nouvelles applications de l'informatique dans le domaine des ressources humaines ont fait émerger le concept de gestion de la ressource humaine électronique (E-GRH). Ce concept implique de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux outils permettant de recentrer les activités de la gestion des ressources humaines pour produire un service de qualité aux salariés.

Cependant, les TIC vont participer à aider les services ressources humaines à anticiper et à mettre en œuvre les changements nécessaires à leur structuration. C'est pour ces raisons, et comme il a été avancé précédemment, les fonctionnalités procurent les technologies de l'information et de la communication bouleversent l'environnement organisationnel que nous avons intitulé notre travail de recherche « **La fonction ressource humaine face aux changements organisationnels des organisations : impact des TIC** ».

La réforme du système bancaire et financier algérien avec l'introduction de la loi 90- 10 du 14/04/1990 relative à la monnaie et au crédit (LMC)¹, instaure les règles de base d'un système bancaire moderne dans la mesure où elle marque la rupture avec les pratiques anciennes et consacre le retour à l'orthodoxie bancaire universelle. Ainsi, un univers économique en pleine mutation s'est instauré et les banques sont devenues des pièces maîtresses dans la politique économique nationale. Ce processus de réforme bancaire lancé en Algérie a transformé le secteur financier depuis ces dernières années, encourageant l'esprit commercial, ainsi que l'arrivée des institutions financières étrangères, donc l'ouverture du secteur bancaire algérien à la concurrence (secteur privé, public, national et étranger).

Depuis la promulgation de cette loi, l'architecture de l'espace bancaire algérien s'est progressivement modifiée. Des innovations importantes ont été introduites afin de faire face à ce challenge comme l'instauration de nouveaux systèmes bancaires considérés comme les plus performants sur les marchés mondiaux. A cet effet, nous essayerons d'étudier un changement organisationnel effectué au sein d'une banque algérienne « Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance-Banque » agence 202 de la wilaya de Tizi-Ouzou.

✦ **Objet du travail**

Dans ce contexte général, notre objet de travail vise à étudier l'impact des changements organisationnels liés à l'introduction des TIC sur la fonction ressource humaine dans les organisations algériennes. Le choix est porté sur un établissement financier : CNEP - Banque agence 202, Tizi-Ouzou, comme un terrain à notre étude empirique. A notre sens, cette recherche présente un intérêt tant au plan théorique que pratique :

Sur le plan théorique : Cette recherche montre que toute technologie est porteuse de changement. Elle s'intéresse aux changements organisationnels associés aux TIC et à leurs effets sur la fonction ressource humaine.

¹ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N°16 du 18 Avril 1990, consulté sur (http://www.andi.dz/PDF/evolution_loi_sur_l'investissement_fr/loi%2090-10.pdf) le 29/11/2018

INTRODUCTION GENERALE

Sur le plan pratique : cette recherche fournit un éclairage sur l'impact des changements organisationnels liés aux TIC sur le personnel dans la CNEP - Banque agence 202 Tizi-Ouzou.

✦ **Problématique et hypothèses de recherche**

L'utilisation des TIC dans les organisations contribue à changer la nature du travail et des compétences mises en œuvre pour l'exercer, la pratique de la lecture, et de l'écriture et plus largement l'abstraction dans le travail se développent : le commercial ne voit pas le client, le vendeur ne voit plus le stock. Cette transformation du travail aboutit à modifier les notions de temps et d'espace, le travail à distance est devenu possible et il façonne aussi les relations collectives de travail dont les dimensions culturelles peuvent influencer ces usages.

L'articulation de ces éléments théoriques nous a permis de proposer un cadre conceptuel et de formuler notre problématique comme suit :

« Quel est l'apport de l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le changement organisationnel en ce qui retient la fonction ressource humaine ? »

Par ailleurs, quelques d'interrogations sous-jacentes en découlent:

- ✦ En quoi consiste le changement organisationnel ?
- ✦ Quel sont les impacts de l'utilisation des TIC dans une organisation ?
- ✦ Quelle est la place de la fonction ressource humaine dans le changement organisationnel ?
- ✦ Existe-t-il une relation entre l'instauration des TIC dans l'entreprise et le changement organisationnel ?
- ✦ Est-ce que les acteurs de l'organisation font un bon usage des TIC ?

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

H1 : les TIC bouleversent la situation du travail et la fonction ressource humaine.

H2 : les employés manifestent une résistance au changement induit par les TIC.

✦ **Démarche méthodologique**

Nous avons retenu une démarche méthodologique qui s'articule autour de deux axes :

• **Revue de la littérature**

Dans le cadre de ce travail, nous mobiliserons la littérature managériale relative aux domaines : de changement organisationnel (**David Autissier et Jean-Michel Moutot, 2003**), des TIC **REIX. Robert (2000) ; SCHEMRMERHORN. John. R, CHAPPELI. S. Chappeli (2009) HELFER.J.P, KALIKAM, ORSONI.J(2002)**), et la gestion de la ressource humaine (**BLANCHET Fabien ET WACHEUX Frédérie (2002), BIERTY. F(2002)**).

INTRODUCTION GENERALE

Le but est de saisir les articulations existantes entre ces trois champs d'étude.

- **Étude empirique**

Notre deuxième axe méthodologique consiste à appréhender empiriquement la question de l'impact des changements liés aux TIC sur la FRH au sein de l'organisation algérienne. Le recueil des données auprès de la CNEP- Banque Tizi-Ouzou se fera en faisant appel à une démarche et méthode qualitative.

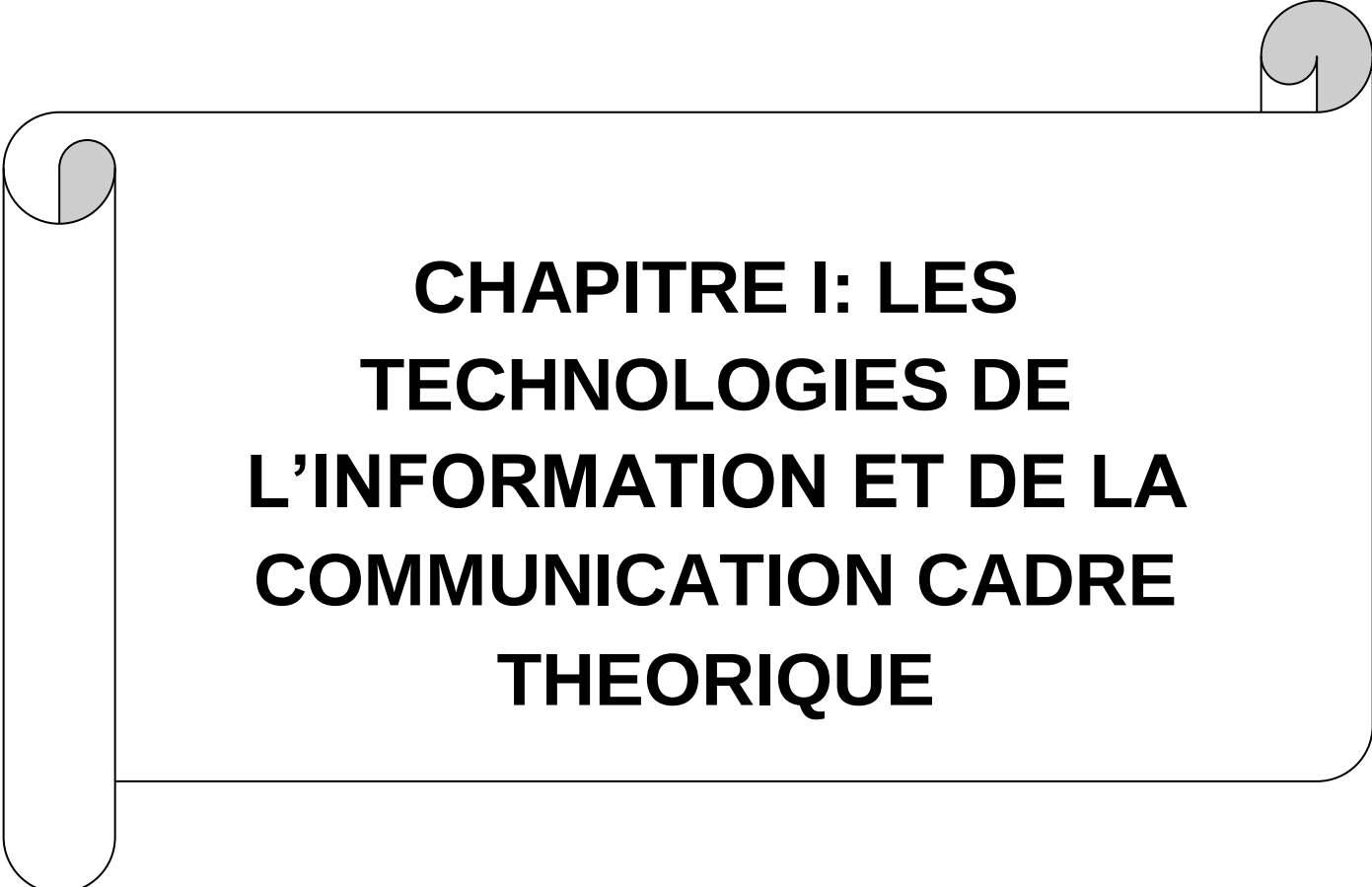
- **Plan de travail**

Nous avons organisé notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre : Est consacré aux aspects théoriques relatifs au sujet traité. Il est ainsi subdivisé en trois sections. Dans ce chapitre, nous présenterons les technologies de l'information et de la communication, élément de définition, historique et sont effets sur la RH;

Le deuxième chapitre : Nous nous intéresserons dans ce chapitre aux changements organisationnels, les causes de ce changement, les domaines de changement mais aussi à la résistance aux changements et en dernier lieu à la relation de changement organisationnel et la RH.

Le troisième chapitre : Nous présenterons les résultats de notre étude empirique portant sur le thème de La fonction ressource humaine face aux changements organisationnels des organisations: impact des TIC.

A decorative graphic of a scroll with a black outline and grey shading on the rolled-up ends, framing the chapter title.

CHAPITRE I: LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION CADRE THEORIQUE

Chapitre I: les technologies de l'information et de la communication

cadre théorique

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 adaptation accélérée dans les différents secteurs économiques. A ce titre, il nous semble important de consacrer un chapitre à ces technologies.

Ainsi, et dans un premier temps, nous tenterons de proposer une panorama de ce que sont les TIC comme première section¹, et dans un second temps, nous nous focaliserons sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans la deuxième section , enfin nous nous intéresserons aux liens qui existe entre la ressource humaine et les TIC en tant que dernière section .

Chapitre I: les technologies de l'information et de la communication cadre théorique

Section 01 : Panorama sur les technologies d'information et de communication (TIC)

Les évolutions technologiques ont modifié au cours des années les habitudes de communication. Le multimédia est plus largement, les technologies d'information et de communication, prennent une place de plus en plus importante et deviennent ainsi un médium de communication incontournable. Avec leur aspect interactif, évolutif et peu coûteux, Les support de communication multimédia sont aujourd'hui largement diffusés propageant une image dynamique novatrice .Roche et châtelain mentionnent que, pour de Rosnay¹, nous en trouons dans un nouvel espace-temps, un cybermonde, où durée et distance sont contractées, avec la modification fondamentale des règles politiques, économiques et industrielles qui en d'écoute et ou un Simple « pointer et cliquer » suffit pour communiquer.

1. 1. Définition des technologies d'information et de communication TIC

Que sont abord les TIC ? Elles sont ensemble de technologies utilisées pour traiter modifier et échanger de l'information, plus spécifiquement des données numérisées .Elle désignent tous les instruments porteurs de messages .La naissance des TIC est due notamment à la convergence de l'informatique des télécommunications et de l'audiovisuel.

Dans les différentes littérature de management on constate que il n'y'a pas consensus sur la définition des TIC , plusieurs facteurs tel que l'hétérogénéité complexité de technologies leur diverses utilisation aussi dans la vie professionnelle que dans la vie privée, et la pluralité des disciplines indique que les TIC ont étudiées en effet à l'apparition d'une multitude de définition divergentes, parmi celle-ci nous retenons la définition internationale OCDE² qui tend à se répondre «les TIC rapportant aux matériels et aux services qui permettent par moyens électroniques , le traitement le stockage ,la visualisation et la transmission de l'information »³ .

Gilbert dans le rapport du CAE les définit que « les TIC comprennent tout d'abord les matériels informatiques, les logiciels, et le matériels de télécommunication »⁴

On peut aussi présenter la définition de la revue internationale des technologies « les TIC ou NTIC revoient à un ensemble de technologie fondées sur l'informatique , la micro-électronique ,les télécommunication (notamment les réseaux) le multimédia et l'audiovisuel ; qui sont combinées et de transmettre des information sous forme de données de divers types

¹ ROSNAY. Joel docteur en sciences et président exécutif de Biotics International, France.

² OCDE, organisation de développement économique

³ BRAIANT. Pierrtte, Conférence international « approche statistique des NTIC en France, décembre 2003, P5

⁴ Mémoire magister, M.Bellahcen, « impact des TIC sur la performance sociale de l'entreprise. UNIV Abou Baker Belkaid 2005, p 10

Chapitre I: les technologies de l'information et de la communication

cadre théorique

(texte ,son ,image fixes , image vidéo ...)et permettant l'interactive entre des personnes et des machines »¹.

On peut aussi épingler la définition de Herbert A. Simon (prix noble des sciences économique en 1978) « Les TIC sont toute information accessible aux homme sous formes verbale ou symbolique , existera également sous forme lisible par ordinateur ,les livres et mémoires seront stockés dans les mémoire électronique »² . Une autre définition présentée par Galbraith³« La technologie serait l'application systémique des connaissances organisées la résolution de problèmes pratiques, ainsi la technologie de l'information viserait à résoudre un problème pratique d'information ».

Afin de définir et expliquer mieux et plus profondément les TIC en distingue celle de voyer «ou regroupe les système de traitement de l'information sous le vocable de technologie de l'information On parle alors des moyens et des technologies électroniques administratives et de bureau utilisés pour saisir ,traiter ,stocker , transformer , fournir et communiquer l'information sous toutes ses formes :données ,chiffres , textes ,voix, images... »⁴.

Effectivement dans les années 80 les TIC se limitaient à des techniques administratifs et de bureau, par contre ces dernières années leurs bout de champ s'est évalué comme par exemple l'économie, le commerce la GRH, l'éducation, la culture, les loisirs,....

1. 2. 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 ce que sont les TIC, il est préférable de disséquer chaque concept que renferme l'expression afin d'en saisir le sens⁵ :

1. 2. 1. La technologie

Les évolutions technologiques provoquent des changements non négligeables au sein des organisations. S'adapter à la modernisation utilisée par les rivaux ou même en procédant à des améliorations dans ses techniques de travail. L'organisation doit mobiliser ses ressources pour une rentabilité de ses investissements.

¹ BASQUE. J, revue internationale de technologie sur site Internet www.proftic.org/revue.

² Revue internationale, économie et management des savoirs et des compétences. N°3 mars 2004 p 13.

³ GALBAIT « technologie éducative et NTIC » édition Economica 1979, p18.

⁴VOYER.P, le Manuel de techno manager, « La gestion de l'information ET des gestion technologie » agence ARC, Inc., Ottawa, 1990, p 140.

⁵ BASQUE. Josiane, « Une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire » ; Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, 2005, P 34.

Chapitre I: les technologies de l'information et de la communication

cadre théorique

« La technologie est une connaissance cristallisée dans un artefact »¹ bien que cette idée soit toujours présente dans tous les domaines (économique, éducatif, juridique ...) cependant, les outils, les processus et les méthodes utilisés dans les différentes branches de l'industrie devraient être étudiés.

Selon charron. J.L, la technologie est « le savoir méthodique de la technique ; c'est l'ensemble des connaissances scientifiques et techniques qu'il faut maîtriser pour fabriquer industriellement des objets »².

1. 2. 2. L'information

Dans son sens usuel, le mot désigne des « renseignement 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 la terme information a pris le sens que nous lui donnons ici « l'information est ce qui modifie notre vision du monde, qui réduit notre incertitude. L'information crée une déférence ; c'est un renseignement du sens courant du terme »³

1. 2. 3. La communication

Selon marie-chaude gélines « la communication est un processus dynamique par lequel un individu institue une relation avec quelqu'un pour transmettre ou échanger des idées, des connaissances, des systèmes de signes : gestes, musiques, dessins, etc. »

Reixe.R définit la communication au sein des organisations comme « un processus à double sens : elle englobe à la fois la transmission d'ordre, l'information et de conseils à un centre de décision et la transmission des décisions prises à partir de ce centre aux autres parties de l'organisation. C'est seulement lorsque la personne chargée d'appliquer une décision est aussi mieux placée pour la prendre qu'il n'y a aucun problème de communication dans tous les cas. Il faut imaginer les moyens qui permettront de transmettre l'information de ses sources dans l'organisation aux centres de décision. Des centre des décrets ou sont arrêtées les décisions fragmentées à ceux où elles seront combinés et enfin de ces derniers aux services chargés de l'exécution de ces décision. »⁴

1. 3. Historique des TIC

Les dernières décennies du siècle dernier et la première décennie de ce siècle ont connu une accélération de l'intégration de nouveautés en matière des technologies de l'information de la communication :

¹ REIX. R changement organisationnels et technologie de l'information, conférence à l'université Saint-Joseph, Beyrouth, Liban 28.10.2002.

² CHARRON. J. L, SABINE. S, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Dunod, 3ème édition p82.

³ REIX. Robert, « Système d'information et management des organisations », 4 ème édition 2002 p 20 Edition Vuibert.

⁴REIX. Robert, op.cit, p 223

Chapitre I: les technologies de l'information et de la communication cadre théorique

Tableau n °01 : évolution des TIC

	1970	1980	1990	2000
Phase	Automatisation	Intégration transformation de l'organisation	Communication	Interaction et individualisation
Innovation	Ordinateurs robots et machines	Ordinateurs personnels	Internet (web 1.0)	Web 2.0
Caractéristiques	Accroissement du capital physique	Généralisation des outils bureautiques. digitalisation et transformation des processus d'affaires.	Globalisation du réseau informatique. standardisation des interactifs utilisées.	Connectivité des personnes et des objets. individualisation et portabilité ubiquité
Impact économique	Gain de productivité	Gain de productivité réduction des couts des transactions internes	Gain de productivité. réduction des couts des transactions internes et extrême. transformation de chaine de valeur.	Gain de productivité. réduction des couts de transaction interne et externe. transformation de la chaine et de valeur. augmentation de bénéfices informationnels
Exemple	Fedex Wal-Mart	IBM Intel Ford	Amazon Dell EBay	Google Yahoo Face book My Space

Sources: AUBERTB et al, l'innovation et les technologies de l'information et de communication, HEC Montréal, octobre 2010 p07.

En examinant ce tableau nous constatons que l'évolution des technologies de l'information et de la communication est passée par quatre phases à savoir : l'automatisation, l'intégration et transformation des organisations, communication et interaction et individualisation. Dès les années 1970 , l'introduction de plus en plus systématique des ordinateurs a permis l'automatisation de la gestion de production , cette période est aussi caractérisée par l'accroissement du capital physique par l'introduction des machines, ordinateur et les robots ce qui a permis d'augmenter les gains de production. Les années 1980 sont marquées par l'arrivée des ordinateurs personnels, ce qui a amené une démocratisation des technologies au sein des entreprises cela à faciliter une décentralisation des activités. C'est à partir de cette

Chapitre I: les technologies de l'information et de la communication

cadre théorique

période que les TIC ont eu un impact considérable sur les structures organisationnelles, c'est ainsi que le rôle des TIC est devenu stratégique.

C'est à la fin de cette période que la vague de réingénierie a démarré, permettant une meilleure organisation de l'information dans l'entreprise.

La décade suivante a eu un accès à internet et la généralisation de ce mode de conscience offre de nombreuses possibilités d'innovation et d'interaction aux entreprises.

Les technologies de l'information et de la communication ne s'arrêtent pas uniquement à l'amélioration de la performance interne de l'organisation mais c'est toute la chaîne de valeur qui se voyait impactée. La transparence régnait de plus en plus au sein des équipes de travail, les coûts des transactions entre les multiples acteurs économiques aussi bien dans le cadre interne de l'entreprise que dans les relations inter-organisationnelles diminuaient.

A titre d'exemples les firmes comme Dell, Amazon ou Ebay ont pu émerger. Ces firmes offraient des modes de distribution et de commercialisation profitant de l'émergence du web 1.0.

Les années 2000 ont été la période de l'individualisation de la portabilité. Cette décennie est marquée pour la bidirectionnalité et les TIC deviennent omniprésentes dans la vie quotidienne, les utilisateurs développent le contenu, créent des communautés virtuelles, il est devenu possible de localiser et interagir avec des utilisateurs connectés à distance grâce à des technologies connectives comme les systèmes d'identification par radio fréquence (RFID) et les systèmes de géo positionnement (GPS) connectés à internet et au web 2.0.

Au cours de ses dernières années nous avons vu que les TIC peuvent conduire à des changements de l'organisation de l'entreprise, elles affectent considérablement les contenus des tâches productives, le temps, l'espace de travail des individus etc. On peut voir l'effet des TIC dans l'accélération de la globalisation des marchés, dans la transformation des rapports sociaux, dans l'émergence des nouvelles sources d'information et d'influence. Tout comme dans plusieurs domaines comme le Marketing, le commerce (e-commerce) les transports (Billetterie électronique et réservation en ligne) etc.

On le voit aussi dans de nombreuses études qui montrent le rôle des TIC pendant la crise du covid-19 et parmi ces études, l'étude faite par l'union internationale des télécommunications (UIT) qui montre que le passage au numérique s'est accéléré pour un bon nombre d'entreprises notamment en ce qui concerne le système de télétravail et de visioconférence sur les lieux de travail ou en-dehors de ses lieux. « Les réseaux trouvent leur raisons d'être dans cette situation à déclarer M. Craig Labovitz, directeur technique au sein de NOKIA « il est important dans le cadre d'une société mondiale, de poursuivre les investissements en faveur de l'infrastructure et de la coordination en vue de développer les différents réseaux et de les connecter entre eux »¹.

¹ Nouvelle de l'UIT « Les technologies face au covid-19: Gérer la crise » ITU New magazine, N°3, 2020 p 4

1. 4. Les conséquences des TIC sur l'organisation

Tout au long de cette étude, nous avons constaté que certaines technologies et d'autres phénomènes ont des effets sur les entreprises notamment les technologies de l'information et de la communication qui permettent aux organisations de se développer et de progresser au niveau de la production et de la gestion de l'information et d'obtenir des gains.

Excepté leurs prix sans cesse décroissement. Les TIC précisément l'internet et l'ordinateur ont des caractéristiques distinctives illustrant plus particulièrement leurs effets sur la productivité, l'accès à l'information, la globalisation, l'innovation, la compétence et la qualité.

1. 4. 1. La productivité

En science économique la productivité est le rapport de la production de biens ou de service à la qualité de facteurs de production.

La productivité du capital est le rapport de la valeur ajoutée au capital fixe productif en volume et la productivité du travail est le rapport de la valeur ajoutée au nombre d'heures travaillées.

De façon plus général il est possible de définir la productivité comme rapport entre un extrant et un intrant il s'agit donc d'une mesure de rendement.

Les TIC est particulièrement les pc et l'Internet ont le potentiel de stimuler la productivité de pratiquement tout ce qu'une entreprise fait l'ingénierie ; au marketing ; la comptabilité, à la recherche de développement, à la direction « les TIC pourraient très bien être la première évolution technologique à avoir le potentiel de contribuer également au secteur de services allant de la santé en passant par l'éducation et les finances.

L'internet aide à augmenter la productivité des organisations, les entreprises qui en 2000 ont utilisé l'internet pour leur gestion ont atteint de niveaux de production supérieures à ceux des autres entreprises »¹.

Ces résultats annoncés à NEW YORK le 8 mars 2001 par Price Water House coopers dans une étude intitulée. « Technologie baromètre » sont les premiers qui associent internet et productivité organisationnelle.

Les entreprises qui sont restées offline ont affichées une augmentation de 4,9% dans leur productivité alors que celles qui ont intégré l'internet dans leur gestion ont exhibés un accroissement de 13,4% sur les 12 mois de l'an 2000.

Ces dernières ont utilisé l'internet pour acheter, vendre, faire de la publicité et recruter.

1. 4. 2. L'accès à l'information

En facilitant l'accès à l'information, les TIC permettent aux marchés d'être plus efficaces.

L'internet a le potentiel de rendre le marché plus transparent et plus exposé.

L'internet marque également un tournant dans l'autonomisation des usages et des consommateurs et offre de nouvelles possibilités d'activités innovantes et sociales.

¹ LOUAD Mohamed « Introduction aux technologies de la communication » CPU 2005 p 533

Chapitre I: les technologies de l'information et de la communication

cadre théorique

Bénéficiant d'un meilleur accès à l'information, les consommateurs peuvent effectuer plus facilement, et dynamiquement leurs activités.

Les intranets créent eux-mêmes de nouveaux contenus et réinventent leurs modes d'interaction.¹

L'internet permet aux consommateurs de chercher et de trouver les meilleurs prix et aux entreprises d'obtenir des devis de plus de fournisseurs.

Les TIC réduisent également les coûts de transaction et les barrières à l'entrée.

En d'autres termes, elles rapprochent l'économie des modèles dits de « concurrence parfaite », qui présupposent abondance d'information, plusieurs acheteurs et vendeurs des coûts de transaction nuls et l'absence des barrières à l'entrée.

Des TIC rendent les hypothèses plus réalistes quoiqu'elles permettent parfois d'accentuer les monopoles industriels.

Des marchés mieux informés s'assureront que les ressources sont allouées selon leur utilisation optimale de point de vue de la productivité.

1. 4. 3. La globalisation

La globalisation est un processus qui rencontre beaucoup de résistance et de suspicion. Son objectif est d'unifier les principes, les règles et les valeurs à travers le monde.²

Les TIC offrent au capitalisme la possibilité de transcender les barrières nationales culturelles et transporter le monde vers une phase, toujours dominée par le marché.

À l'origine de la formidable accélération du mouvement de globalisation ses dernières décennies, il y'a la grande révolution des nouvelles technologies de l'information et de communication.

Les technologies de l'information et de la communication sont intrinsèquement globales, des qualités de données et d'information de plus en plus importantes peuvent être stockées sous forme de chaînes numériques de zéros et de uns et envoyées n'importe où dans le monde à des coûts négligeables.

Les TIC et les globalisations sont mutuellement liées. En réduisant les coûts de consommation. Les TIC ont en effet permis la globalisation des marchés de la production et des capitaux.

1. 4. 4. L'innovation

L'innovation est le processus par lequel une entreprise modifie sa proposition de valeur. En offrant à ses clients (ou à ceux qui ne l'étaient pas encore). De nouveau produit ou service, ou en changeant la manière de réaliser ceux-ci certains définissent l'innovation comme une nouveauté mise sur le marché avec succès.

Les TIC accélèrent directement l'innovation, une rupture avec l'existant et le routinier, en facilitant le traitement de vaste quantité de données et de en réduisant le temps pris par la conception d'un nouveau produit. Grâce à des ordinateurs de plus en plus puissants (nous ne

¹[WWW. Oecd.org/data_oecd/ 37/21/44691494.pdf](http://www.Oecd.org/data_oecd/37/21/44691494.pdf) - Recherche (bing.com)

² BOUGUETTA. Fouad. « Société de l'information transition démocratique et développement d'Algérie » OPU, 2007- 2009.

Chapitre I: les technologies de l'information et de la communication

cadre théorique

parlons pas ici des simples PC, mais de super calculateurs) l'internet et les technologies de l'informations et de la communications transformant en profondeur les modalités de la recherche de l'informatique distribuées, le calcul en réseau, les simulations et mondes virtuels, ils modifient également l'organisation de la science, de la recherche et de l'innovation en mobilisant la créativité collective en permettant aux organisations de collaborer et de mettre en connu les ressources informatique et de tirer parti de nouveau modes de diffusion de l'information.

Ces évolution favorisent la concurrence, stimulent la restructuration des industries te des institutions et pourraient avoir les impacts sensibles sur l'innovation et la croissance.

Une part importante des activités de recherche et développement des dépôts de brevets, des créations d'entreprise et du capital est liées aux TIC et à l'internet.

L'internet accélère la recherche et l'innovation et en élargit la partie. En encouragement des nouveaux types d'activité d'entreprise.

1. 4. 5. La Qualité

La qualité reste une idée forte dans le succès des entreprises. Les valeurs qualité « est portée par les TIC : responsabilisation et initiatives locales, personnalisation de masse et commerce collaboratif ces valeurs sont valorisées fortement le rôle de chacun dans l'entreprise et fond disparaître des blocages liés à des procédures lourdes et complexes.

« Certaines des démarche et méthodes » qualité » seront facilitées par les TIC : ajustement et intégration en temps réels des besoins des clients, dialogue permanent sur la qualité apportée, transparence(le client accède à son information sens intermédiaire) et convivialité. »¹

De plus, pour gagner en compétitivité les entreprises doivent adopter une démarche qualité, sa mise en œuvre est soutenue et facilitée par l'utilisation des TIC.

L'E-communication, à travers la messagerie et le système d'information a joué le plus grand rôle.

L'utilisation des TIC revêt des formes variées, qui vont de la mise en place d'un site internet seront d'interface dans la relation client à l'usage d'un progiciel de management de la qualité.

Adapter le produit aux besoins des clients, améliore le service rendu, rationaliser les processus de production, éviter les pertes de temps et le gaspillage dans la production la qualité est un centre des réformes de l'entreprise qui permettent d'y répondre.

La recherche de synergie entre la démarche qualité et l'utilisation des TIC passe par l'implication et la formation du personnel.

1. 5. Les avantage et inconvénients des TIC :

Selon Dr Mohamad Seif Eddine l'étude empirique de plusieurs cas de changement technologique montre que ces innovations ont pour effet de créer des tâches nouvelles,

¹ Olivier Largree, Laurent Magne, « E-management, comment les NTIC transforment le rôle de manager ».Ed Dunod, Paris, 2001, p 120.

Chapitre I: les technologies de l'information et de la communication

cadre théorique

souvent plus exigeantes en matière d'aptitudes professionnelles, et d'éliminer des tâches existantes ou d'en réduire l'importance. D'autre part, il ressort de plusieurs études que les technologies de l'information et de communication peuvent avoir des effets aussi bien positifs que négatifs sur le travail.¹

1. 5. 1 Avantage des TIC

Les principaux avantages des TIC peuvent se résumer comme suit :²

- Améliorer la rapidité de la circulation de l'information ;
- Accès rapide et économique aux informations et connaissances ;
- Faciliter la prise de décision et amender les structures organisationnelles ;
- Faciliter le stockage des informations et leur traitement ;
- Favoriser la mobilité, la souplesse et l'anticipation des compétences humaines dans l'organisation ;
- Contribue à la réalisation des gains de productivité et à l'amélioration de la qualité des services fournis pour les clients internes de l'organisation ;
- Facilite les communications entre les diverses personnes au sein de l'organisation ;
- Facilite la production de l'information et la planification des actions à distance ;
- Optimiser l'efficacité de l'organisation à travers une meilleure gestion de l'information ;
- Réduction des frais indirects liés au travail comme le transport, hébergement, habillement, repas au restaurant, salaire du temps perdu, etc. ;
- Contribution à la satisfaction au travail ;
- Accroissement de la capacité d'attraction et de conservation du personnel ;
- Favorise l'innovation et contribuer à l'amélioration de la qualité de produit ;
- Contribue à la résolution de nombreux problèmes ;

1. 5. 2 Inconvénients des TIC

Parmi les inconvénients des TIC, nous citons ce qui suit :³

- Bouleversement des habitudes de travail ce qui peut causer de sérieux conflits ;
- apparition du stress, tension et anxiété chez les salariés en parallèle aux nouvelles technologies de l'information ;
- Il peut entraîner des sureffectifs dans certaines fonctions ;
- Coûts élevés concernant la formation des utilisateurs et le service ;
- Un coût important et la nécessité d'une maintenance régulière ;
- Coût très élevé pour l'achat et l'installation initiale d'équipement et de machines ;
- Beaucoup de problème d'adaptation avec l'implémentation des nouvelles technologies de l'information et de la communication comme les difficultés d'apprentissage par le personnel ;

¹ Http : // www.lebarmy.gov.lb/fr/content/ thème- le- changement- par- l'implantation- des -TIC, Dr Mohamad Seif Eddine chercheur, docteur en finance et en management N°105- july 2018.

² Idem.

³ Idem.

Chapitre I: les technologies de l'information et de la communication

cadre théorique

- Obligation d'implanter de nouveaux modes de supervision ;
- Problème possible de sécurité des informations et de protection des renseignements personnels et confidentiels ;
- Grand risque organisationnel car il faut modifier les pratique d'affaires (processus d'affaire, tâche, responsabilité, structure organisationnelle, etc.) ;
- Coûts important de la modification des systèmes et des processus d'affaires.

Section 02 : l'utilisation des technologies de l'information et de la communication

2 . 1 Les outils des TIC

Parmi les outils des technologies de l'information et de la communication qui ont apporté un changement aux organisations on cite les suivantes.

2. 1. 1 Les ordinateurs

Le début de l'ère de l'information est marqué par le règne incontesté des gros ordinateurs mais ils ne sont plus guère nombreux : en 1961, on en compte 6000 dans le monde. La plupart d'entre eux fonctionnent avec des cartes perforées à l'entrée et stockent les informations sur des bandes magnétiques. Les applications se développent dans les années 50-60.

Elles sont axées sur la réduction de la main d'œuvre, généralement par l'automatisation des procédures existantes. Avec des réseaux, l'ordinateur est devenu communicant il est maintenant possible d'échanger des informations entre différents ordinateurs distants ; L'ordinateur est rapidement devenu le cœur du traitement et de la gestion d'une grande part de l'information produite et consommée dans l'entreprise avec l'augmentation de puissance constante et de la baisse régulière des coûts, les ordinateurs sont aujourd'hui présents à tous les niveaux de l'entreprise.

2. 1. 2 Les logiciels

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

2. 1. 3 Les réseaux de télécommunication

Suppriment la notion d'espace et du temps, les réseaux de télécommunication ont couvert le monde par des moyens filaires, fibres optiques, hertziens .Les réseaux de télécommunication restent dominés par les réseaux téléphoniques commutés. Cette situation relative pourrait toutefois se trouver modifiée dans l'avenir, sous l'effet de la continuation de l'essor d'internet, et de son entrée dans l'économie marchande.

2. 1. 4 Les puces intelligentes

Afin de protéger les données, les entreprises et les consommateurs utilisent à présent des cartes à puces intelligentes dans plusieurs applications, à titre d'exemple les opérations bancaires, accès aux messageries électroniques, démarrage de l'ordinateur, consultation des messages téléphoniques. Si le niveau de sécurité requis est plus élevé, une carte à puce intelligente est probablement un meilleur choix. Une empreinte digitale peut facilement être sauvegardée dans la mémoire de la puce ce qui permettra une validation plus élaborée grâce à un lecteur avec biométrie.

2 . 2 Les applications des TIC

Il nous pourrait utile de consacrer dans cette recherche une partie au différentes formes des TIC nous dans le but de faire un inventaire précis et détaillé de l'ensemble des technologies mises à la disposition des entreprises.

Mais aussi de montrer leur importance et utilisation pour la réalisation des objets dans les organisations. nous abordant les technologies de réseaux le plus diffusée dans les organisations , c'est-à dire les technologies permettant une diffusions , un partage et une utilisation de l'information à l'ensemble des membres d'une entreprise , internet , intranet , le workflow , newsgroup , le commerce électronique , ERP , ...etc.

2. 2. 1 Technologie de diffusion de l'information

2. 2. 1. 1 L'internet

a. Définition de l'internet

Selon Marie- France, l'internet présente un ensemble d'ordinateur interconnectés entre eux par des câbles, liaison téléphonique, infrarouges,... et communiquant avec un même langage grâce au réseau informatique.

On peut dire l'internet est une collection de réseaux, de technologie et de service qui compriment entre autre le Web .beaucoup croient que l'internet est une entité unique et indivisible, ce qui est faux. L'internet n'a jamais la même forme d'une seconde à la suivante tant il change à la fois de centime et de compositions l'internet s'est imposé en très peu de temps comme un élément essentiel de l'économie mondiale la plus part des individus aux niveaux mondiale l'utilisent aux travaux comme à leur vie sociale.¹

Les modalités d'accès à l'internet et dès son utilisation sont en train de se transformer en profondeur.

¹ LOUADI Mohamed « introduction aux technologies de la communication » CPU 2005 p144.

Chapitre I: les technologies de l'information et de la communication

cadre théorique

C'est pourquoi, la portée de l'internet, ses capacités et ses responsabilités occupent une place prioritaire dans les préoccupations des pays développés.

L'internet est de fait le réseau des réseaux parce qu'il est formé de plusieurs réseaux. Les services de l'internet sont constitués par une messagerie électronique, des forums de discussions, le Web, la transmission de texte et des images donnant lieu à des applications interactives et de commerce électronique.

b. Le site internet

Le site internet est l'un des services le plus utilisé parmi les technologies mobilisées (architecture client-serveur, langage de programmation HTML, ASP) est désormais mure et l'investissement nécessaire pour sa mise en place est très modeste nous associons au site internet la présentation institutionnelle de la firme sur le Web. Certains sites jouent un rôle dans l'obtention de nouveau prospect : à partir d'une consultation en ligne par un client, l'entreprise peut faciliter la remontée de demande d'information en mettant en place un accès direct et personnalisé à la messagerie de l'interlocuteur habilité à établir un premier contact commercial.

Enfin « certains sites se spécialisent dans la vente en ligne : la numérisation de la fonction de transaction peut répondre à différents objectifs tels que la création d'un nouveau circuit de distribution ou la pénétration de nouveau marché à l'international ».¹

¹Lapassouse Madrid, « Les usages commerciaux des TIC des PME face nouvelles technologies » Ed Harmattan, Paris 2003.

Chapitre I: les technologies de l'information et de la communication

cadre théorique

Grace au réseau Internet, l'entreprise peut suivre ses actions à distance et maintenant les lieux entre ses filiales, garder la relation avec les externes (partenaires, fournisseurs, clients)

La maîtrise des flux d'information au réseau assure une performance organisationnelle et l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise face à son environnement.

- **La veille stratégique :** surveille son environnement est la plus haute importance pour qu'une entreprise reste compétitive.

Les informations disponibles sur le web vont alors permettre à l'entreprise de mieux apprendre son environnement technologique, concurrentiel et commercial. La connexion au réseau permet aux employés de :

- Rechercher des informations techniques et économiques à travers des données (normalisation, publication, brevet...).
- Rechercher des informations sur les concurrents, leurs offres, leurs politiques commerciales grâce à l'analyse de leur présence sur le web.
- Rechercher des fournisseurs.
- Rechercher et passer des appels d'offres.
- Rechercher des renseignements commerciaux et financiers sur les clients.
-

d. L'impact de l'Internet

- **Abondance de l'information :** dans cette optique, il est possible d'affirmer que l'apparition constitue une transposition immatérielle de la vie quotidienne toutes les activités intangibles dans la vie réelle, peuvent être réalisées sur internet ¹:
 - Consulter des bibliothèques ;
 - Contacter des experts ;
 - Écouter la radio et voir les vidéos ;
 - Lire les journaux et les livres ;
 - Avoir accès aux dernières nouvelles, contrôler le climat ou le trafic ;
 - Rencontrer des gens échanger des idées;²
- **Des outils de plus en plus performants :** des outils de plus en plus performants et intelligents apparaissent sur le marché.

Ainsi des solutions globales d'intelligence se développent permettant de couvrir dans sa quasi-totalité le cycle du renseignement. Modulables, elles s'intègrent et s'adoptent aux besoins de chaque entreprise et permettent d'obtenir des résultats significatifs dans la gestion de l'information à haute valeur ajoutée.

¹ Thèse de magistère, Mohamed Djamel MeradBoudia, « L'intelligence économique et système d'information » UNIV Abou Baker Belkaid, telmcen, 2009, p 120.

² Revelli Carlo « L'intelligence stratégique sur Internet, comment développer des activités de veille et d'intelligence économique sur le Web. » Ed Dunod, Paris, 2000.

Chapitre I: les technologies de l'information et de la communication

cadre théorique

Ces outils de veille et intelligence économique sont plusieurs types :

- Outils de collecte et traitement
- Outils d'analyse documentaire
- Outils d'agrégation de contenus
- Outils de partage d'information et organisation des processus de veille : Internet, workflow.

2. 2. 1. 2 L'intranet

a. Définition

L'intranet est un réseau informatique qui permet aux membres d'une organisation d'avoir tous accès aux bases de donnée et de communiquer par voie électronique, ainsi « Les intranets sont des réseaux d'ordinateur équipé de logiciel spéciaux qui permettent aux utilisateurs a l'œuvre dans divers établissement appartenant à une même organisation, de mettre en commun les bases de données et de communiquer par voie électronique.»¹

Dès lors, l'intranet comprend une dimension très communicante et très collaborative fondée sur la technologie Internet.

Parmi les principales fonctionnalités d'intranet : la communication interpersonnelles, l'accès à l'information et à la mémoire de groupe, la coordination, la collaboration et l'autorisation des processus administratifs.

• L'utilisation de l'Intranet

L'efficacité managériale liée au potentiel de ses principales fonctionnalités telles que la messagerie électronique, la gestion annuaires les services d'administration du réseau, les forums de discussion, la gestion.²

¹SCHERMERHON. John. R, David. S .Chappeli, Op.cit. P41.

² Revue économique et management des savoir et développements des compétences. UNIV Abou Baker Belkaid Tlemcen N° 3 mars 2004, p 177.

FIGURE N°02 : INTRANET DANS L'ENTREPRISE



Source M. GERMAIN, « l'intranet » Ed Economica, Paris1998, p84

Une autre fonction, c'est la publication et l'édition des documents multimédias (texte, son, image, vidéo) sous forme électronique.

Ainsi les services de l'entreprise (comptabilité, les ressources humaines, le marketing, la communication...) peuvent avoir ses page web reliés par des hyperliens par exemples le département ressource humaine peut inclure dans une partie de l'internet, un annuaire de personnel, le manuel du salaire et un planning des réunions donc on peut dire que l'internet peut créer une dynamique fonctionnelle de l'entreprise.

L'intranet offre un accès permanent et relativement rapide à toutes les sources d'information quelle que soit la structure des réseaux.

« Chez Ford, par exemple on dénombre plus de 120000 postes de travail répartis dans des installations situées dans le monde entier, tous ces postes sont reliés par un réseau intranet ». ¹ De plus, en utilisant un outil technologique appelé « réseau concentrique », le personnel peut mettre en commun l'information et collaborer en temps réel.

En ce qui concerne l'avantage concurrentiel, la société indique qu'elle a ramené à quinze jours le temps qui s'écoule entre le moment où on commande une nouvelle voiture et le moment de la livraison.

¹Revue économique et management des savoir et développements des compétences, p 25.

Chapitre I: les technologies de l'information et de la communication

cadre théorique

Dans l'organisation, les applications intranet doivent permettre de fédérer l'accès à l'information avec un outil des systèmes de stockage et l'administration des données qui permette de renforcer l'efficacité des collaborateurs et constituer des réseaux de distribution, aide à la vente au moyen d'outils d'interaction.

L'intranet permet aussi de créer des services en ligne à l'usage privé des collaborateurs d'une organisation et une meilleure diffusion et un meilleur partage de l'information.

b. Les fonctionnalités de l'intranet

- L'intranet peut créer un rapprochement entre l'entreprises et ces acteurs.
- Ainsi, elle favorise l'autonomie des acteurs et leur Indépendance, c'est-à-dire la satisfaction des individus et la capacité de prendre les décisions.
- Elle développe l'innovation et la créativité chez les individus et le groupe.
- Elle facilite la communication horizontale.
- L'intranet offre la possibilité de travail collaboratif et favorise le groupware.

2. 2. 1. 3 L'extranet

Les extranets sont des réseaux informatiques publics qui s'appuient sur l'internet pour établir la communication entre l'organisation et son environnement.

Ainsi, l'extranet est une application importante des technologies de l'information. Elle relève de la relation particulièrement en ce qui concerne les contextes avec les fournisseurs et les clients.

Les réseaux d'extranet utilisent les technologies d'internet pour faire circuler l'information et la partager entre une entreprise et ses clients, fournisseurs ou d'autre partenaires, à un cout moins élevé que les échange de donnés informatisés utilisées jusqu'à récemment.

Ainsi, avec le commerce électronique, l'entreprise virtuelle se dote d'infrastructures efficaces pour établir des échanges des biens et des services.

2. 2. 1. 4 World Wide Web (www)

Littéralement appelé la toile d'araignée mondiale, communément appelé le web. « C'est la grande bibliothèque de document de monde comprend des bases de données, des informations, des documents textuels et (ou multimédia etc....) sa caractéristique principale est que chaque service ; qui contient des informations pour rédiger l'utilisateur d'une façon automatique et transparente vers d'autres serveurs pour faciliter l'exploration des autres ressources du web » ¹

¹ BOULOU C pierre, « les NTIC : Comment tirez profit ? », paris, Mars 2003, p 17.

2. 2. 1. 5 Messagerie électronique

La messagerie électronique sert à envoyer et recevoir toute sorte de documents : courrier professionnel, note de services graphique, courrier publicitaire. « Notamment, la facilité d'envoi de messages à plusieurs destinataires internes ou externes ne doit pas faire oublier les règles élémentaire de sécurité, à chaque messages émis, il est important de vérifier si tous les destinataires sont habilités de recevoir les informations ou pièces jointes transmises ». ¹

2. 2. 1. 6 Le transfert des fichiers (file transfert Protocol)

« L'utilitaire FTP est un serveur dédié à l'échange de fichiers entre utilisateurs il offre un service permettant de télécharger ou de mettre à disposition des données spécifiques depuis une machine connecté à l'internet »²

« FTP est un outil qui permet de déposer des informations sur un ordinateur dit serveur FTP. Un autre ordinateur disant viendra chercher ces informations »³

2. 2. 1. 7 Technologie de collaboration et de partage

Il y a deux types de technologies de collaboration et de partage le groupware et le workflow.

a. workfolw

Le Workflow sert à modéliser et à automatiser les flux d'informations de l'entreprise, par exemple certain documents comme les dossiers d'assurances, les prêts ou les notes de frais, doivent suivre un parcours prédéterminé au cours de leurs élaboration .De cette manière le Workflow définit les circuits de cheminement pour chaque type de dossier, en précisant les intervenants, les délais et les opérations d'approbation et de validation. On identifie les de Workflow :

- **Le Workflow procédural** : les parcours sont définis à l'avance, ce mode convient aux procédures structurées et répétitives ;
- **Le Workflow ad hoc** : les utilisateurs interviennent dynamiquement et adaptent le cheminement selon les situations.⁴
- **Le Workflow administratif**: ses applications correspondent au processus de soutien de l'entreprise, il s'agit d'automatiser, de suivre les procédures prédéfinis, de manipuler de formulaires électronique, il limite la circulation du papier.
- **Le Workflow de production**: c'est une application opérationnelle caractérisé par l'intégration aux applications de production mises en œuvre dans les métiers correspondants (traitement des contrats d'assurance, le commerce électronique, le traitement des achats)

¹ ALAIN Fernandel, « Le bon usage des technologies expliqué au manager» Ed d'organisation, 2001 p132.

²<https://cliccours.com/cours-et-support> -sur le Protocol FTP (File transfert protocol).

³ BOULOUC pierre, op.cit. p 178.

⁴ ALAIN Fernandel op.cit. p 144.

- **L'utilisation de workflow**

Le Workflow permet le pilotage des processus administratifs par l'automatisation et le contrôle, a pour but de mieux distribuer le travail entre les acteurs. L'architecture de l'organisation du workflow doit être réalisée entre les acteurs concernés. Le Workflow a plusieurs fonctions:

- L'assurance du passage des documents de service en service;
- L'information des responsables sur l'état d'avancement des travaux à chaque étape;
- La diminution du volume des documents ;
- Coordination des actions des acteurs internes et externes

b. Groupware

(Travail collaboratif) ou CSCW (Computer Supported Cooperative Work). Il a été défini pour la première fois par LAFITTE J.M. comme étant « l'ensemble des techniques et des méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs, séparés ou réunis par le temps et l'espace, à l'aide de tout dispositif interactif faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe »¹.

Il peut être aussi défini comme « Un processus intentionnel de travail en groupe, processus intégrant les outils logiciels (Ware) nécessaire pour l'assister »² Le groupware apporte de nouvelles solutions à savoir la communication, la coordination et la coopération et met en évidence deux dimensions importantes l'une axée sur l'aspect organisationnel (spécifique au travail du groupe) et l'autre axée sur l'aspect technologique (logiciels communicants) cette technologie représente « l'ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui par l'intermédiaire de la communication électronique permettent le passage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif »³.

2. 2. 2 Technologies de traitement de l'information

2. 2. 2. 1. Pro logiciel de gestion intégré (PGI)

(En anglais entreprise resource planning) selon le grand dictionnaire terminologique « un logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions de cette dernière comme la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, l'aide à la décision mais aussi la vente, la distribution, l'approvisionnement et le commerce électronique »

¹ LAFITTE M., in GUINA Nadège, la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication, thèse de doctorat en science de gestion, Toulouse, 2002, p108.

² SAADOUN. Mélissa, « Avec le temps » édition d'organisation, paris, 1998 ; p143.

³ BEZER P., et al, association nationale des directeurs et cadre de la fonction personnel, revue personnel revue personnel, février 2003, p 4.

2. 2. 2. 2. Intégration des applications de l'entreprise (IAE)

(En anglais entreprise application intégration) Est une application inter logicielle permettant à des applications hétérogènes de gérer leurs échanges. C'est-à-dire faire communiquer les différentes applications constituant le système d'information de l'entreprise, voir même celles des clients, des partenaires ou des fournisseurs. L'EAI réforme la manière de penser les systèmes d'information en plaçant au cœur de la conception de l'architecture le principe de communication, d'interopérabilité et d'échanges de service.

2. 2. 3 Technologie de gestion et de régulation de l'information

2. 2. 3. 1. Les bases de données

Le développement des capacités de stockage et la baisse continue des coûts relatifs, permettent de conserver de grandes quantités d'informations. L'amélioration des logiciels de gestion des données permet d'organiser dans de bonnes conditions de sécurité l'accès des différents utilisateurs à ces bases de données, à titre d'exemple les datawarehouse et datamining

a. Datawarehouse

Il s'agit d'une application regroupant les données issues de diverses applications de production. Il peut être défini comme étant une collecte de données, intégrées, et répertoriées selon un historique. Selon GOURANE J.M., l'objectif du « datawarehouse est de centraliser toutes les données en optimisant l'information qu'elles contiennent ».¹

En fait, c'est un entrepôt de données qui représente un système d'aide à la prise de décision. Pour centraliser et automatiser le traitement des informations, le système décisionnel occupe généralement, selon les besoins de chaque entreprise, trois fonctions primordiales :

- L'extradition des données

Cette phase est celle du nettoyage des données pour éviter toute redondance. Pour le faire, on utilise un outil appelé ETL (EXTRADITION TRANSFERT LOADING) qui permet, de récolter les données dispersées, et de les transférer.

- Le stockage des données

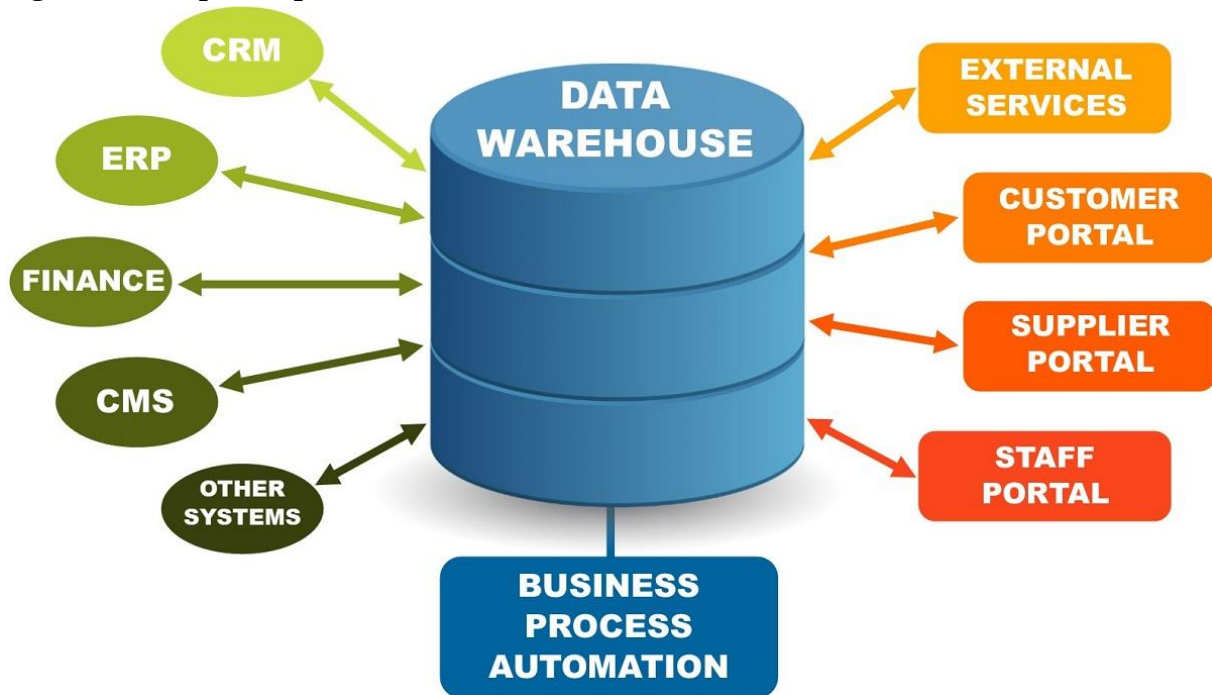
Il représente un processus par lequel les données sont rassemblées afin de parvenir à la constitution d'un schéma relationnel. Ce qui induira la prise de décisions stratégiques.

¹ GOUARNE J.M, « Le projet décisionnel », édition Eyrolles, paris, 1998, p9.

- Le reportage de données

Il représente un processus par lequel les données sont rassemblées afin de parvenir à la disposition des utilisateurs d'une façon complètement sécurisée et en fonction des besoins de chacun.

Figure n°03 : que ce que un datawarehous



Source : : [data warehouse - Bing](#)

b. Datamining

Littéralement « forage des données », également appelé extraction de connaissances, s'appuie sur le constat qu'il existe des renseignements cachés dans les gisements d'informations de l'entreprise .Il donne lieu à ce que les américains appellent le « million dollars décision ». Par exemple, La décision que prendra un dirigeant grâce à une information essentielle camouflée parmi des millions de données, réparties dans les fichiers et sources de renseignements multiples que possèdent les banques et les sociétés d'assurance.¹

Le Datamining est un processus qui permet de découvrir dans de grosses bases de données consolidées des informations jusque-là inconnues, mais qui peuvent être utiles, et d'utiliser ces informations pour soutenir des décisions tactiques et stratégiques.

¹ BADOE.M « e-marketing de la banque et de l'assurance » Ed d'organisation, 1998, p20

Figure n°04 : Datamining



Source : [datamining - Bing images](#)

2. 2. 3. 2. Les échanges des données informatisées (EDI)

Il s'agit « de systèmes d'information associés à plusieurs entreprises devenant partenaires, ce sont des systèmes d'informations globaux »¹. Donc, l'EDI est le transfert des données structurées par des moyens électroniques entre les ordinateurs des partenaires de cet échange. Les données sont déterminées par un format, une codification et une définition précise.

2. 2. 3. 1. Entreprise Ressources Planning (ERP)

En français progiciel de gestion intégré, « Les ERP sont des progiciels qui couvrent toutes les fonctions de l'entreprise : les achats, les ventes, les stocks, la finance, la logistique et la fabrication. Ils ont la vertu d'amener les entreprise à adopter un même mode de fonctionnement, d'avoir une vision financière intégrée, de partager les mêmes informations en évitant les doubles saisies et les interfaces informatiques »²

¹ PATERYON E.A. et SALAMONR, « les nouvelles technologies d'information et l'entreprise », édition Economica, paris 1996, p35

² QUELENN C, ERP, « Levier de transformation de l'entreprise », édition Lavoisier, paris, 2007, p17.

Chapitre I: les technologies de l'information et de la communication cadre théorique

Ainsi, L'ERP est une application informatique qui permet de centraliser et de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise. En effet, « les ERP contribuent très fortement à l'homogénéisation du SI dans un environnement où la tendance générale tend à la diversification des fournisseurs tant de logiciels que de matériels »¹.

En intégrant diverses fonctions dans un même système, il offre une plus grande efficacité opérationnelle, une productivité accrue et une réduction des coûts de gestion de l'information.

Après avoir expliqué les différentes typologies de TIC nous allons dans ce qui suit retracer les effets des TIC sur l'organisation.

- **L'usage de l'ERP dans la gestion et le fonctionnement des Ressources Humaines**

L'objet principal d'un ERP est de pouvoir relier toutes les unités fonctionnelles de l'entreprise de façon à mettre en exergue une véritable chaîne de valeur où chaque entité contribue à la création de valeur de l'entreprise. Dans une entité fonctionnelle telle que les ressources humaines, l'ERP doit, par exemple permettre de consulter, depuis n'importe quel endroit de l'entreprise, des données sur les compétences disponibles dans l'ensemble du groupe (ce qui est particulièrement utile pour les firmes de grande taille, les multinationales, etc.)

Étant des outils modernes de compétitivité, l'existence de systèmes ERP dans les entreprises de notre enquête pourrait traduire une image fidèle quant à l'utilisation des TIC et leur rapport direct avec la stratégie de l'entreprise. En d'autres termes, la détention d'un ERP de la part d'une entreprise de notre terrain de recherche, conjuguerait une vision large de la direction générale associée.

¹ LEQUEUX J.L., « Manager avec les ERP », édition d'organisation, paris, 2008, p36

Figure n° 05 : les ERP dans les organisations



Source: <https://www.choisirmonerp.com/erp/definition-d-un-erp>

2. 2. 4 Customer Relationship Management(CRM):

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

Le CRM peut être défini comme l'ensemble des activités et des processus que doit mettre en place une entreprise pour interagir avec ses clients, dans le but d'optimiser la qualité de la relation client, d'offrir des produits et services qui sont individualisés et répondent à leurs attentes. Le CRM répond à divers objectifs à savoir:

- Présenter une vue unifiée et complète des caractéristiques du client;
- Amélioration du degré de satisfaction du client;
- Mieux cibler les marchés;
- Augmentation du pourcentage de ventes;
- Amélioration des marges sur les biens et services;

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

Chapitre I: les technologies de l'information et de la communication

cadre théorique

- Faire croître le chiffre d'affaires et le bénéfice.

2. 2. 5 Commerce électronique

Avec l'essor de l'Internet les échanges sont entrés dans une autre dimension celles des échanges interentreprises car il ne s'agit plus d'accélérer les communications avec les partenaires habituels mais de bâtir une véritable plate-forme d'échanges standardisés. De nouvelles normes d'échange s'appuyant sur Internet et XML et BXML.

Toute entreprise quel que soit sa taille et sa localisation pourra, à la simple condition de disposer d'une liaison Internet s'équiper d'un système logiciel fondé sur ces nouvelles normes et entrer en contact commercial avec l'ensemble des autres acteurs économiques mondiaux.

Selon JOHAN R. SCHEMERHORN, DAVID S APPELI. Le commerce électronique devient un moyen de distribution importants, avec un volume d'affaire en force croissance, ce volume d'affaire en forte croissance, ce contenance était en 1994 d'environ 60million de dollars, en 1995 de 200 million dollars et de 70 et 200 million de dollars pour l'année 2000. Grâce à des arguments et des atouts qui rendent le marketing attractif pour les clients et les vendeurs, comme l'accessibilité permanente, l'offre internationale, la facilité d'accès au web, des couts relative fiables, des ventes possible 24/24 h et la mise à jour fréquente des catalogues électronique des produits..., la distribution sur internet offre de grands attraits, et fournir des informations, des conseils, et de l'aide aux clients et améliorer les flux d'information en direction des clients, et de l'entreprise.

De plus, l'intégration du commerce électronique au système de l'entreprise modifie le positionnement de la fonction de marketing grâce aux médias numérique sur les communications marketing et la publicité.

2. 2. 6 Knowledge management

Le Knowledge management (ou la gestion des connaissances) est l'utilisation d'une famille d'outils, de méthodes et de modes d'organisation pour faciliter la conservation et surtout le partage des connaissances réparties dans l'entreprise. Le concept a pour ambition d'identifier ,de valoriser et de diffuser les connaissances de l'entreprise .Habituellement ,on différencie les connaissances « explicites » contenues dans des bases de données ou dans les dossiers, et les connaissances «tacites »contenues dans le cerveau des hommes comme compétences ,les savoirs faire et les expertises. Donc on peut dire que la connaissance est un ensemble d'informations structurées, orientées sur un sujet et validées par des règles ou par l'expérience. Les connaissances «explicites », formalisables et donc informatisable ne représentent qu'une seule partie de l'ensemble des connaissances existantes dans l'entreprise, or les connaissances « tacites » sont difficilement formalisables et ne sont que partiellement transférable. Ce transfert ne peut avoir lieu qu'à l'occasion d'un échange à haute valeur ajoutée comme l'apprentissage ou la formation.

2.3 L'enjeu stratégique et organisationnel des TIC

2.3.1 Les TIC une ressource stratégique

L'apparition du rôle stratégique des TIC peut s'expliquer, selon Helfer, M Kalika , J.Orsoni , comme « le résultat d'une convergence de deux forces concurrentes : la poussée technologique (la croissance des potentialités techniques à prix décroissant) ; et l'aspiration concurrentielle (les multiples efforts des entreprises pour rester compétitives et explorer des sources nouvelles d'avantages différentielles »¹ , ces acteurs ajoutent que « les TIC sont devenues non seulement des variables clés dans l'élaboration des choix stratégiques de l'entreprise , mais également des vecteurs qui affectent et réorientent ces choix »² .

M. S Scott Morton, examine les différents niveaux de reconfiguration des impacts engendrés par les TIC dans l'entreprise, identifiés par Venkatraman. Ce dernier met en évidence un premier palier, « les niveaux évolutifs » qui correspondent à l'exploitation locale des TIC et à leur intégration interne dans un objectif d'automatisation des tâches élémentaires, et de réduction des coûts.

Le deuxième palier d'impact, à savoir « les niveaux révolutionnaires de reconfiguration» se compose de trois niveaux superposés d'impact stratégiques des TIC³ :

- Le niveau de reengineering des processus de gestion (impact interne pouvant avoir des conséquences externes sur la valeur ajoutée, la satisfaction des clients...) ;
- Le niveau de reengineering des réseaux de gestion (changement dans la production et l'utilisation partagée de l'information à l'intérieur des frontières organisationnelles et à l'extérieur de celles –ci entre les différents partenaires sur le marché ;
- Le niveau de redéfinition du portefeuille d'activités de l'entreprise (changements opérés dans les orientations stratégiques, dans le couple produit/ marché par exemple).

En management stratégique, on considère que la structure est un facteur de déploiement de la stratégie, il est donc important de s'interroger sur la structure organisationnelle qui accompagne un comportement stratégique où les TIC jouent un rôle non négligeable. L'étude de H.Kéfi et M.Kalika montre que le rôle stratégique des NTIC se répand dans toutes les structures organisationnelles par effet de contagion, même si le besoin de coordination plus transversal ou plus distant s'y fait moins sentir. Les TIC remplissent en effet d'autres fonctions que celles de coordination (gestion de relation, clientèle...) qui s'intègrent bien avec une structure fonctionnelle.

¹ HELFER.J.P, KALIKAM.M, ORSONI.J, « Management stratégie et organisation »Ed Vuibret 2006 p28

² HELFER.J.P, KALIKAM.M, ORSONI.J, Idem p 30

³M.S Scott Morton, « L 'entreprise compétitive au future », les éditions d'organisation, 1995 ; p120

2. 3. 2 TIC, avantage concurrentiel et alignement stratégique

La maîtrise des NTIC peut constituer un avantage concurrentiel H.Kéfi et M. Kalika précisent que « ce ne sont pas les investissements en TIC en tant que tels qui sont la source de différenciations vis-à-vis de la concurrence mais le degré d'adéquation de ces outils par rapport aux processus de fonctionnement intra et inter firmes, le lien entre TIC et avantages concurrentielles n'est pas un lien direct »¹.

Dans leur étude, les auteurs ont cherché à étudier les perceptions des managers sur cette question du lien entre TIC et avantage concurrentiel, il en ressort que les TIC sont considérées comme une source d'avantage concurrentiel par la majorité des entreprises. Dans la perception actuelle des entreprises, les TIC n'évoquent pas seulement le commerce électronique (la vente en ligne sur internet).

Par ailleurs, ces outils, considérés comme sources concurrentielles, telles que la maîtrise des coûts, la différenciation des produits, les barrières à l'entrée..., mais doivent agir en concordance avec elles dans une perspective d'intégration ou d'alignement. L'alignement stratégique est un concept théorique puissant. C'est également une pratique stratégique et managériale très valorisée à tel point qu'elle peut être considérée comme une compétence managériale à part entière.

Il ne s'agit pas d'une compétence organisationnelle qui vise à transformer les investissements en TIC en facteurs de performance.

Cela en les associant dans une perspective intégrative avec les autres ressources et compétences de l'entreprise. L'alignement considéré comme la mise en relation toutes à double sens entre quatre concepts : la stratégie de l'entreprise, la stratégie des TIC, les processus organisationnels et métiers, et l'infrastructure TIC ».

¹ HELFER.J.P, KALIKA.M, ORSONI.J, Idem p 141.

Section 03 : Le lien entre les TIC et la gestion des ressources humaines

3. 1 Impact des TIC sur la GRH

On s'interroge sur l'ampleur des changements dans la FRH (fonction des ressources humaines) et la gestion des ressources humaines suite à l'introduction des TIC, sur les conditions de ces changements et sur leur impact en termes de l'adaptation ; Nous aborderons les relations entre les TIC et la GRH dans la perspective de l'adaptation. Les questions qui se posent sont : Les TIC améliorent –elles la gestion et la fonction des ressources humaines ?

En effet, selon M Kalika « la création de valeur oriente les principes de management ou, cela revient au même, l'orientation business, imposée par une logique création de valeur, agit comme un guide sur les choix organisationnels et humaines » ¹ . Les TIC peuvent apporter un avantage concurrentiel qui permettrait de créer de la valeur. Ces technologies peuvent en effet apporter des outils dédiés à la productivité en permettant de redéfinir les tâches et de coordonner les activités de manière différente.

Selon l'approche organisationnelle de Mintzberg : Plus globalement, les TIC peuvent contribuer à créer de la valeur, si elles permettent une meilleure maîtrise des finalités de la GRH. Nous considérons qu'il est légitime d'évaluer l'impact des TIC sur les finalités de la GRH. Nous rejoignons ainsi Fabien Blanchot et Frédéric Wacheux qui cherchent à évaluer le rôle réel ou potentiel des TIC (et de leur nouvelles modalités) sur² :

- Les finalités et les pratique de gestion des hommes ;
- La mesure de la performance de la fonction GRH, relativement à chacun de ses finalités ;
- La résolution de la contradiction potentielle entre les exigences financières et les nécessaires investissements immatériels ;

3. 2 L'effet des TIC sur la GRH

3. 2. 1 Approche de la GRH par ses finalités stratégiques

Les ouvrages classiques sur la GRH associent à cette fonction un ensemble des tâches ou mission technique. Les activités qui définissent le périmètre d'intervention de la GRH (organisation de travail, recrutement, gestion des emplois ou des compétences, gestion de formation.....) font souvent l'objet de regroupement. Elles sont par exemple associées en fonction de ce sur quoi elles portent, c'est à dire leur objet principale : l'emploi, l'individu, les relations collectives. On distingue sept finalités stratégiques de la fonction et leur lien avec la santé de l'entreprise qui selon les auteurs ont un impact fort sur la compétitivité de

¹ KALIKA.M « e-GRH, révolution ou évolution ? » Ed liaison, 2002, p 11.

² BLANCHET Fabien ET WACHEUX Frédérie « TIC, finalités de GRH ET création de valeur », in Kalika (2002), op.cit, p 16-17.

Chapitre I: les technologies de l'information et de la communication cadre théorique

l'organisation et la création de valeur. Chacune de ses finalités est susceptible d'être affecté par les TIC via les outils et les activités de la GRH¹ :

- **Attirer les compétences requises** : Les TIC ont eu un impact rapide sur le recrutement et le recrutement, notamment dans les grandes entreprises et pour le recrutement des cadres.
- **Développer les compétences requises** : Une des missions de la FRH est de permettre aux nouveaux employés (à l'aide de la formation et de la communication, de la gestion des itinéraires professionnels) de s'adapter à la spécificité de l'entreprise et de connaître ses dimensions stratégiques, organisationnelles et technologiques. Il s'agit aussi d'adapter les savoirs, savoir-faire et savoir être de l'entreprise aux évolutions de l'environnement.
- **Mobiliser les compétences disponibles** : Il faut en effet s'assurer de l'utilisation de ces compétences dans la direction souhaitée et en temps utile.

Tableau n°02 : les conséquences de la mobilisation

Etat de mobilisation	Attitude	Comportement	Performance
Attachant au travail ;	Motivation au travail ; Engagement ;	Effort pour s'améliorer (travail de qualité)	Performance individuelle ; Absentéisme ;
Attachement aux buts et aux valeurs organisationnelles	Implication organisationnelle ;	Effort pour s'aligner sur les objectifs (travail utile) ;	Turnover, performance organisationnelle ;
Attachement au groupe de travail	Confiance, climat de travail ;	Effort pour coordonner son travail avec celui des autres (travail d'équipe) ;	Performance collective, productivité ;

Source: cités par Blanchot et Wacheux, « TIC, finalités de GRH et création de valeur, » in Kalika (2001), op.cit.

- **Conserver les seules compétences requises** : l'organisation doit renforcer l'attachement des salariés à leur travail et à ses objectifs et ses valeurs. Des activités telles que la gestion anticipée des emplois et des effectifs, les outils de la flexibilité (organisation du temps de travail, mobilité, précarité) sont utilisées pour y parvenir, les ERP (entreprise ressource planning) jouent un rôle important de par leur capacité à centraliser l'information. Les TIC, qui favorisent l'externalisation de certaines activités, peuvent contribuer à accroître la flexibilité. Ces quatre finalités sont en situation d'interdépendance et doivent se combiner avec trois missions.
 - **La contrainte réglementaire** : Les TIC peuvent être mobilisées en tant qu'outil de veille informationnelle ; Les facteurs expliquant l'évolution des configurations

¹Benabderahmane Yasmima, « Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations cas de l'Algérie », Thèse de doctorat, université PAUL Valéry, Montpellier III, 2012 ;

organisationnelles et la flexibilité de l'entreprise consécutives à l'introduction des TIC.

- **La contrainte d'efficience** : Que l'on peut mesurer à travers la maîtrise de la masse salariale au sens large. Les TIC peuvent ici aussi être mobilisées par exemple pour faciliter la comparaison des salaires ;
- **La contrainte éthique** : Qui dépasse le cadre de la loi.

3. 2. 2 Contribution des TIC a une meilleure maitrise des finalités stratégiques de la GRH

Il est souvent dit que les TIC contribuent à une meilleure maîtrise des finalités stratégiques de la GRH. Les TIC semblent avoir des effets positifs sur la maîtrise de la masse salariale, l'attraction, la mobilisation, le développement des compétences et l'employabilité.

Concernant la maîtrise de la masse salariale, il est vrai que l'e-recrutement permet de faire des économies sur le coût de RH puisque les annonces publiées sur le web reviennent moins chères que celles publiées dans un journal ou un magazine. Toutefois , si des gains sont obtenus par la diffusion de l'offre , à côté de cela , il faut consacrer un certain budget à ce type de recrutement, et cela entraine donc d'autres types de coûts.

De plus ces sites renforcent la mise en concurrence des entreprises et celles dont les politiques RH sont les plus attrayantes, sont susceptibles de bénéficier de l'accroissement

3. 2. 3 Conditions générales d'efficacité et d'efficience des TIC dans la GRH

Pour contribuer à la création de valeur de la GRH, les TIC doivent être abordées d'un point de vue stratégique et organisationnel. Car comme nous l'avons évoqué précédemment il ne suffit pas d'introduire les TIC pour créer de la valeur et contribuer à la performance de la fonction des ressources humaines et de l'organisation dans son ensemble.

L'introduction des TIC devrait alors être l'occasion de redéfinir les missions et les modes de coordinations des activités. Ainsi, si les logiques de KM et d'intelligence collective permises par les TIC sont, a priori, séduisantes pour les dirigeants, elles ne sont possibles qu'à deux conditions : d'une part, elles doivent être accompagnées d'un partage de l'information, d'autre part, elles supposent d'accepter une vision moins hiérarchique de l'organisation.

Ces deux changements ne sont pas toujours possibles. Les TIC peuvent avoir des effets positifs (gestion de l'emploi et des compétences) mais pour cela leur introduction doit s'accompagner d'une organisation et les employés doivent être préparés à agir dans un Les facteurs expliquant l'évolution des configurations organisationnelles et la flexibilité de l'entreprise consécutives à l'introduction des TIC.

Si de telles précautions ne sont pas prises, l'on risque d'avoir des coûts d'adaptation et d'apprentissage qui détruisent la valeur. Ces coûts d'adaptation et d'apprentissage doivent donc s'inscrire dans un projet global de changement organisationnel.

Chapitre I: les technologies de l'information et de la communication

cadre théorique

Finalement, l'impact des TIC sur les finalités stratégiques de la GRH et la création de valeur n'est pas forcément positif et un impact négatif est même possible, il est donc nécessaire d'étudier les conditions de la contribution des TIC aux finalités de GRH.

Blanchot et Wacheux concluent dans leur contribution que : « L'enjeu pour les recherches en gestion est détaillé, d'une part, en terme de mesure, d'autre part, en termes d'identification des variables de contingences pertinentes »¹.

Ils ajoutent aussi que « pour un directeur des ressources humaines confronté au développement des TIC dans l'entreprise, le premier réflexe devrait être de s'interroger sur la cohérence globale des politiques ressources humaines affectées par l'introduction de nouveaux outils technologiques ».

3. 3 La gestion des ressources humaines électronique

La gestion électronique des RH a connu une forte croissance dans ces dernières années, alors que signifie-t-elle ? Quelles sont les conditions pour parler de la gestion électronique ? Quelles sont ses applications ? Et enfin qu'elles sont les avantages de cette fonction ?

3. 3. 1 Définition

Connus sous divers abréviations : E-RH ; E-GRH ; E-DRG, cette notion est souvent réduite par les auteurs à la simple utilisation des TIC dans la GRH.

S. BARTTHE considère que le champ de ce que l'on appelle la GRH électronique ou e-GRH qui se définit comme les politiques de GRH en utilisant les NTIC, à savoir essentiellement les intranets internes public, pour mettre en œuvre des pratiques dynamiques. Sachant bien que la dimension de la e-GRH ne s'arrête pas là, car cette définition a ignoré les dimensions stratégique et organisationnelle de la e-GRH, certes cette dernière ne se limite pas à l'utilisation des TIC ; c'est plutôt les transformations abolites de cette utilisation.

Alors à fin de pouvoir parler de la e-GRH il faut remplir trois conditions :²

- **La E-GRH intervenir d'autre acteur que la seule fonction ressources humaines :** L'information RH devient accessible à tous mais celles-ci est également traitée par tous le salarié se voit responsable sur ses propres actes de gestion courante. Le manager intervient directement dans le processus RH sans intermédiaire donc le système est partagé alimenté ou modifié par les acteurs à la source de l'information avec ou sans validation managériale, tout se fait avec minimum d'intervention des équipes RH.
- **Le recours aux TIC dans un projet global RH :** La E-RH c'est le recours au TIC dans un projet global RH, global veut dire le fait qu'une grande part des domaines RH

¹ BLANCHOT Fabien et Wacheux Frédéric op.cit. p 34

² MERCK. Bernard, équipes RH acteurs de la stratégie, « L'E-GRH mode ou révolution. » Ed d'organisation, 2003, p 67-69.

est remaniée, adaptée ou transformée, ainsi ce recours aura un impact sur gestion de processus RH, et sur la relation de la FRH avec son environnement.

- **La E-RH est le recours à des nouveaux modes d'organisation pour gérer le processus RH** : C'est l'évolution des modes de fonctionnement permis par la e-RH qui rend nécessaire de nouvelle organisation RH. l'E-RH donne donc la possibilité de travailler différemment.

Après avoir présenter les trois conditions de E-RH en peut définir ce dernier comme suit : « la E-RH, soutenu par une stratégie d'entreprise et un recours au TIC, c'est un monde de fonctionnement globale d'une entreprise autours de la gestion d'un nombre significatif de processus RH qui s'appuie sur : le partage de l'information RH et son traitement par un accès direct des salarie, du management et de la fonction RH et aussi la mise en place d'organisation RH nouvelle pour optimiser la relation de service. » ¹

3. 3. 2 Quelque application de la E-GRH

Pour mieux comprendre le phénomène de la E-RH il est nécessaire de présenter quelque application qui peut être un exemple de développement de E-RH parmi celle- ci on présente quelqu'une :

3.3.2.1. L'E-Administration

La gestion administrative du personnel est l'une de principale application de E-RH permettant de créer de la valeur, pourtant, elle n'est pas largement prise en œuvre dans les entreprise, c'est grâce au e-administration que l'entreprise réalise une importante économie.

L'E-Administration peut traiter plusieurs processus tel que les congés et absences, remboursement des frais, gestion de temps de travail, participation et intéressement, et changement de situation individuelle...

Parmi ses avantages en peut citer :²

- L'administration des flux des échanges (notamment papier et temps) entre le service RH et ses interlocuteurs ;
- Le maintien d'une culture groupe par la normalisation des documents et modes de fonctionnement via le libre-service.
- D'augmenter l'efficacité en réduisant de façon pratique certaines fonctions qui peuvent être largement décentralisées ;

3.3.2.2. L'E-Mobilité

Les organisations avaient un très grand souci de faire mobilité ses postes à pourvoir, en temps réel et à l'ensemble des salariés, afin de faciliter la fluidité de cette problématique quelques entreprises utilisant le minitel, après c'est l'intranet qui a très vite apporté une

¹ DUPRAY.V « E-gestion des RH » revue personnel n° 418, mars et avril, p 60.

² Idem p 65.

Chapitre I: les technologies de l'information et de la communication

cadre théorique

solution très simple et efficace, cela peut se traduire par une floraison de bourses d'emplois en ligne. L'E- mobilité permet à travers un Intranet d'application : ¹

- Au manager et ou à la fonction RH de faire connaître les postes et de recherche via l'Intranet un candidat correspondant aux besoins de l'entreprise.
- Au salariés de faire acte de candidature sur un poste ouvert ou d'envoyer une candidature spontanée.
- Pour tous les acteurs de suivre les candidatures, selon les applications et les orientations politiques choisies le e-mobilité peut aller de la définition de poste à la sélection final en passant par les opérations de tri de CV, de test en ligne, de constitution de viviers. Un CV envoyé est tracé : le salarié concerné sait chez qui son CV a été transmis pour traitement.

3.3.2.3. L'E-Recrutement

Le E-recrutement est une des applications les répondu dans les entreprises au même titres que le e-mobilité, il permet aux responsables et aux chargés de recrutement de se doter d'un outil qui leur facilite la gestion complet du processus. L'E-recrutement permet à l'entreprise d'être présenté sur le Web et de se faire également connaître des internautes, notamment les jeunes diplômés. C'est une réponse efficace à la recherche de certains profils, sans pour autant passer plusieurs annonces.

D'après plusieurs recherches et études plus de 87% des internautes qui recherchent un emploi pense qu'Internet est un outil d'avenir.

L'E-recrutement peut prendre deux formes :²

L'entreprise crée sur son site institutionnel un espace de recrutement lui permettant d'effectuer les différentes tâches relatives au recrutement sur Internet, cette méthode est adéquate aux grandes sociétés à forte notoriété car elle nécessite d'une part une équipe dédiée pour gérer les réponses dans des délais très court, et d'autre part il faut que le site soit connu et génère un nombre de visite pour que les candidatures soient nombreuses.

L'organisation confie le recrutement à des sites généralistes ou spécialistes, cette deuxième solution connaît actuellement une large expansion, à titre d'exemple selon D. Bonnefoy le directeur général de futures tep Frances, « en 2001 141 les États Unis comptent plus de 11000 sites d'emplois posant plus de 28 million d'offres ».

3.3.2.4. Le E-Learning :

La matière grise est aujourd'hui la principale richesse d'un pays, c'est aussi l'atout compétitif majeure d'une entreprise et pour des parents la formation inculquée à leurs enfants constitue aujourd'hui la meilleurs dot : « you are what you learn », la formation devient donc un enjeux essentielle or chaque jours les technologies progressent, les matières évoluent, l'organisation change, les méthode de management se transforment, les besoins augmentent

¹ BIERTY. F « E- GRH entre promesse et interrogation » Ed EMS 2002, p 120.

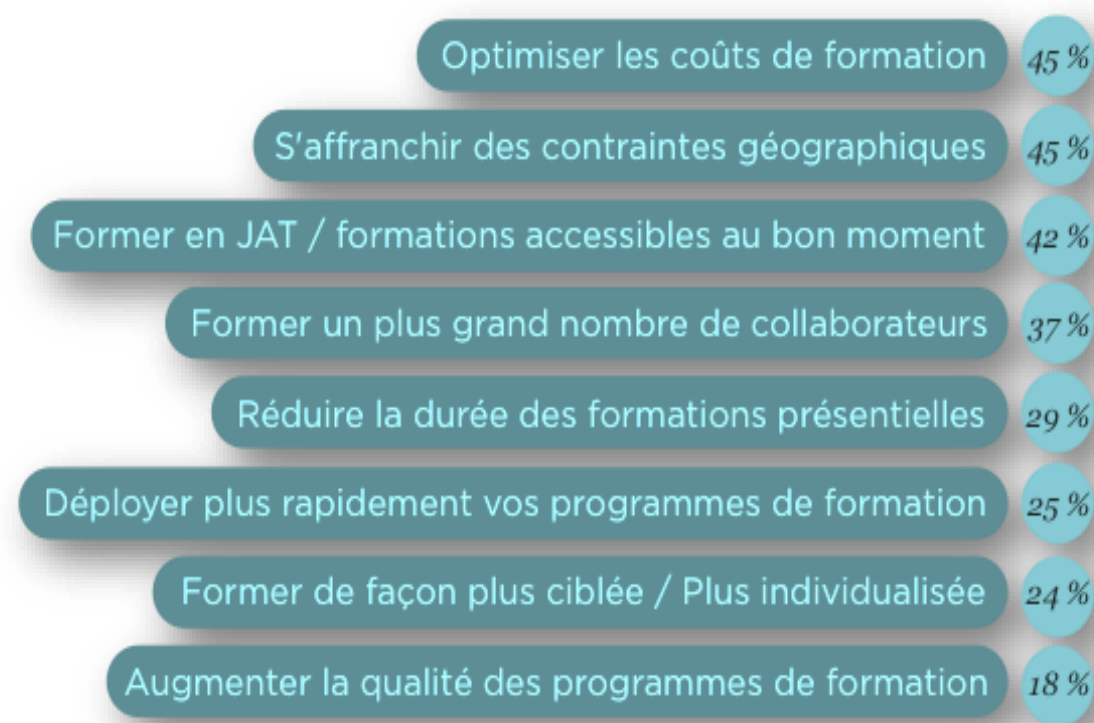
² DUPRAY.V op.cit. p 53.

Chapitre I: les technologies de l'information et de la communication cadre théorique

tant par la formation initial que continue, mais le budget disponible et surtout le temps qu'il possible de dégager ne sont pas extensible à l'infini ¹.

C'est la raison pour laquelle les outils construits sur internet, qui offre d'immenses atouts (outre l'économie considérable en temps et en déplacement) émergent à très grande vitesse dans les pays qui ont pris de l'avance, c'est pourquoi l'E- Learning est apparu. Alors on peut définir ce dernier comme étant « un concept qui recouvre l'ensemble des formules d'apprentissage assisté par ordinateur, conçues pour être utilisé sur un réseau internet ou intranet, elle peut se définir comme un processus d'enseignement effectué par l'intermédiaire de tous les médias électronique en réseau ».

Figure N°06 : les avantages du E-Learning



Source : <https://oce.uqam.ca/premier-barometre-europeen-du-e-learning/>

Le E-Learning présente plusieurs opportunités à savoir :

- ils facilitent le changement et l'intégration dans les cas de restructuration
- il adapte les acteurs aux changements que subi leurs métiers
- enfin, il enrichi leur connaissances et développe leurs compétence

¹ MINGASSON.M « Le guide de E- Learning » Ed d'organisation 2002 p 10-19.

3.3.2.5. L'E-Évaluation :

Quelque entreprises touchant également de domaines de e-évaluation ces dernières années, il s'agit plus de la mise à disposition d'outils d'évaluation que la prise en compte du traitement du processus conduisant à évaluer une personne (entretien annuel)¹.

Ces outils d'évaluation des compétences et connaissances se situent souvent à la frontière de E-Learning c'est souvent à partir d'évaluation que sont déterminés les besoins en compétence et les modes de développement associer ces outils d'autre évaluation en ligne sont généralement connectés (liens visibles) avec des référentiels de compétences.

Ainsi par l'auto positionnement un programme de formation personnalisé et adapter aux exigences d'un poste peut être défini. C'est le cas pour déterminer le niveau de maîtrises d'une langue. Ils sont également utilisés comme outil d'aide à la décision dans des processus de recrutement et de mobilité professionnel.

3. 4 Comprendre le lien entre les TIC et la GRH

Voici les principales études d'après quelques auteurs concernant l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la gestion Ressources Humaines (GRH) «En règle générale, la technologie sert à transformer les Inputs en Outputs, celle-ci se compose d'objets physiques, activités procédures et connaissance, tout cela contribuant au processus de transformation de matières premières, du travail, et du capital».

Adopter des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), ce n'est pas tout reconstruire du sol au plafond. Il faut s'attaquer à ce qui est important et utile. Ainsi, dans le domaine des RH de nombreux outils technologiques sont développées pour répondre aux enjeux de mobilité du personnel, d'automatisation des processus d'un certain nombre d'activités liées à la fonction RH et plus de flexibilité.

Selon les recommandations d'A. Mullenders, ces outils technologiques concernent l'administration du personnel, le recrutement, l'évaluation des compétences, et le management des connaissances, la formation, la rémunération et la paie des collaborateurs.

F. Silvanous donne un exemple sur le suivi, le contrôle et la mesure de l'état d'avancement des dossiers en cours à travers des logiciels qui fonctionnent en Work-flow. Ce dernier permet de gérer l'évolution de l'information en temps réel.

D'après E. Mercier et G. Schmidt, les incidences des changements technologiques reflètent les tendances de l'évolution de l'organisation, de la place et du rôle de la fonction RH dans l'entreprise. La GRH doit être concernée directement par l'introduction de TIC visant à optimiser le fonctionnement de certaines de ses activités, mais aussi doit être appelée à accompagner les changements technologiques concernant l'organisation dans sa globalité. En ce sens, la GRH devient un acteur du changement.

¹ MERCK Bernard, op.cit. 109.

Chapitre I: les technologies de l'information et de la communication cadre théorique

Selon S-S.Shrivastava, l'impact des TIC sur la GRH est triple, il s'agit de l'impact opérationnel avec la mise en place du SIRH (bases de données, automatisation des activités administratives...), celui relationnel (transactionnel) avec le développement de l'E-RH, l'accent n'est plus mis sur l'administratif mais sur des outils RH supportant des activités spécialisées et des processus managériaux (recrutement, formation, évaluation, rémunération) et enfin le dernier impact est transformationnel. Il s'agit de réorganiser la FRH en équipe virtuelle afin de lui confier un rôle et des activités plus stratégiques.

Toutefois, sous l'effet d'une véritable révolution technologique, l'entreprise est devenue, au cours de ces dernières années, une matrice de production et de transmission de l'information, sans commune mesure avec le passé, et ce tout au long de ses processus managériaux. Nous assistons, en effet, à des mutations qualitatives majeures, où les TIC provoquent de véritables bouleversements dans les structures et processus de l'entreprise ainsi que sur la nature de son capital humain.

La gestion des ressources humaines s'est appropriée, surtout dans les grandes entreprises, GRH. L'introduction des TIC dans l'entreprise modifie les situations individuelles et collectives de travail mais également les processus opérationnels sur lesquels s'articulent ces situations donnant lieu à l'apparition de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines.

Cependant, l'introduction des TIC dans les pratiques de gestion a bouleversé le quotidien des organisations. Par TIC, nous entendons l'ensemble des technologies utilisées dans le traitement et la transmission des informations et principalement l'informatique et l'Internet.

Les Systèmes d'Information (SI) sont la parfaite illustration de ces mutations technologiques. Quant aux professionnels de la fonction ressources humaines (FRH), sont eux aussi confrontés à la nécessité de structurer leur activité et ils recourent également aux TIC dans les pratiques qu'ils mettent en œuvre, certains auteurs parlent alors de E-RH.

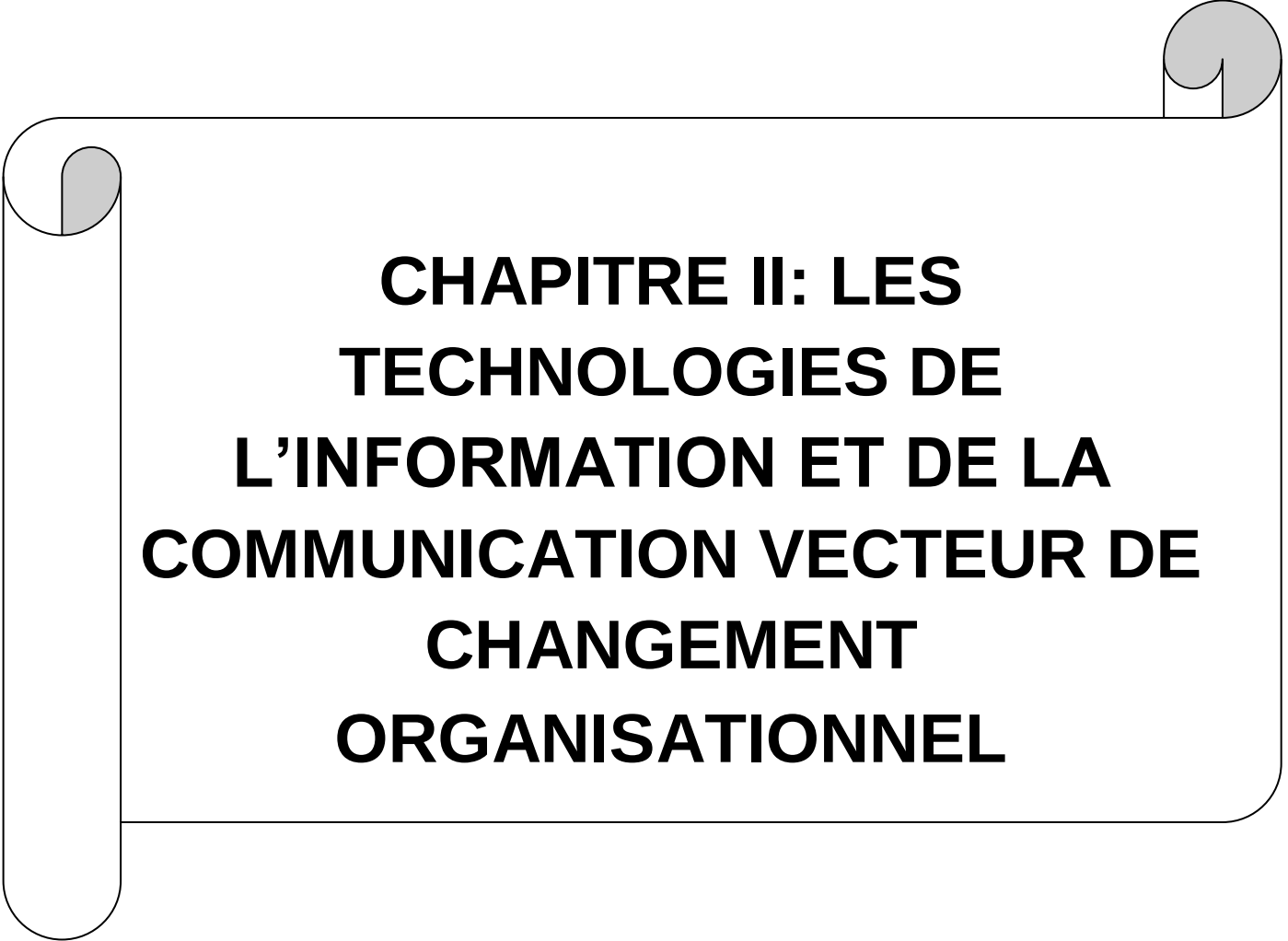
CONCLUSION

Les technologies de l'information et de la communication deviennent des outils primordiaux pour les organisations, du fait de ce dont elles leur offrent comme moyens de gestion, et de perfection des processus organisationnels.

Tout au long de ce premier chapitre, nous avons conclu que les TIC sont nés avec l'invention des premiers monitors, et qu'elles se sont évoluées à travers le temps, comme nous avons eu une vision globale sur les différentes technologies qu'on pourrait rencontrer au sein d'une organisation qui servent comme outils pour le système d'information. Les TIC ont permis de rationaliser, normaliser, standardiser, traiter et partager des données pour les professionnel RH.

Les technologies de l'information et de la communication sont considérées comme des facteurs clé de succès pour l'organisation, et source d'avantage concurrentiel, c'est pour cela que les organisations doivent investir d'avantage dans ces différentes technologies pour bénéficier de leurs apports intrinsèques.

L'impact de l'émergence des TIC étant aussi un mode de changement organisationnel. L'intérêt de ce second chapitre, se porte donc, sur une synthèse d'un certain nombre de recherches et d'analyses écrites au cours des dernières années sur la question du pilotage de changement organisationnel et les résistances que l'on rencontre lors de sa mise en œuvre.

A decorative graphic of a scroll with a grey circular element at the top right and a grey semi-circular element on the left side.

CHAPITRE II: LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION VECTEUR DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

Introduction

La mondialisation, la globalisation, un environnement d'affaire en perpétuel changement, une compétition accrue, des clients qui évoluent,...tous ces éléments font en sorte que beaucoup d'entreprise changent ou s'apprêtent à changer de manière drastique leur organisation.

Depuis ces années, on constate que le rythme de changement subi par les entreprises et leurs employés accélère le changement et fait désormais partie intégrante de la vie des affaires, ainsi la rapide évolution des technologies force également les entreprises à changer non seulement la manière dont elles travaillent mais aussi leurs relations avec leurs fournisseurs et clients.

La gestion du changement est devenue une compétence managériale très recherchés à tous les niveaux de l'organisation et pas seulement au niveau de la direction générale.

Ce chapitre essaye de contourner le thème de changement organisationnel, définition, historique, les types, les facteurs de changement, les modèles et les leviers de conduite de changement, la résistance et les acteurs du changement organisationnel dans l'entreprise pour mieux comprendre le contexte générale du changement organisationnel.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

Section 01 : Généralité sur le changement organisationnel

1. 1. Historique du changement organisationnel

Selon Demers énumère trois grands périodes de recherche sur le changement organisationnel et stratégique.¹

D'abord, il y'a la période qui la 2^{ème} guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années illustres d'après-guerre ont été marquées par une croissance et stabilité économique qui sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement durant cette période est synonyme de progrès, puisque l'environnement est favorable et prévisible, et que le processus de changement est graduel et continu. Le changement qu'ont marqué cette période ce définissent en terme de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation. Le changement organisationnel les plus évoqué touchaient les secteurs et les stratégies, par ailleurs l'organisation était comme un instrument manœuvrable par ces dirigeants.

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommés aussi période de la transformation .Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Durant cette période l'économie à marquer deux crise pétrolière l'une en 1970 et l'autre 1973 et également l'arrivée des nouveaux concurrents. Notamment la concurrence asiatique sur la scène internationale au début des années 80.

A ce moment la surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'état, les changements sont perçus comme des événements dramatique et négatif, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît radical et mené par les dirigeants super hiérarchiques ou des visionnaires qui agissent sur la culture et la structure et les stratégies à fin de les transformés. A la différence de la 1^{er} période les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

Finalement, la période actuelle et marquée par la mondialisation des marchés, par précarité du travail par la mise à pied massive on peut dire aussi est une période d'apprentissage et d'évolution. Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidiens et devient même la seule chose prévisible, il est aussi durable et continu, il n'est plus alors composé d'événements rare et bouleversant, mais il s'apparente plus tôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeant héroïque. Tous les membres de l'organisation sont susceptible devenir des initiateurs de changement toute autant que ses dirigeants. Ainsi le processus de changement est véritablement proactif et réactif.

¹ DEMERS, Christiane « La gestion du changement a la capacité de changer: l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel 1945 à aujourd'hui », gestion, vol3, 1999

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

Tableau N°03 : Synthèse de l'historique de la recherche sur le changement organisationnel

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du management	Les principales perspectives théoriques
Fin de la 2^{ème} guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	*Synonyme de progrès *de développement organisationnel *de croissance et d'adaptation	*théorie de la croissance *théorie de cycle de vie *théorie de la contingence *théorie de développement
Fin d'année 70	*Récession et décroissance *crise pétrolière 1973 *arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale	*processus discontinu et révolutionnaire *événement dramatique *une crise dans la vie de l'organisation	*approche de l'écologie des populations *approche constitutionnalisées *théorie culturelle et cognitive *théorie de l'équilibre ponctué
Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle	*concurrence accrue *précarisation de l'emploi	*prévisible, une réalité quotidienne *un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation *l'affaire de tous les membres de l'organisation	*l'apprentissage *théorie évolutionniste *théorie de la complexité (du chaos) *les approches constructives

Source : DERMERS, CHRISTIANE « De la gestion de changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel 1945 à aujourd'hui ». Gestion, vol3.1999.¹

¹Op.cit., p 145.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

1. 2. C'est quoi le changement organisationnel?

Le changement est considéré comme le passage d'un état de départ à l'état d'arrivée, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable.

Pour Serge RAYNAL, le changement est « un phénomène interactif entre un acteur, un système et un environnement. Ce phénomène est déclenché par un stimulus provoquant un écart, un décalage, une rupture, ou un déséquilibre. »¹

Pour RICHARD BARRET, le changement est « une différente façon de faire, faire ce que nous faisons maintenant, mais de façon plus efficace productive et en améliorant la qualité. »²

Dans la lettre de CEDIP, PHILIBERT de DIVONNE présente une autre définition, pour lui: « le changement est un processus de passage d'un état (A) vers un état (B). Ce processus s'opère en réponse à des modifications de l'environnement, à la fois sur les organisations et sur les individus qui les composent. »³

1.2. 1. 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.

1.2.2. Le changement organisationnel

Le changement organisationnel : c'est le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations.

Pour Colletterte et al, le changement organisationnel : « est toute modifications relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système. »⁴

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

Le changement organisationnel est de plus en plus présenté comme gouvernable, organisable, pilotable ..., il apparaît aussi comme une valeur en soi dans un mode caractérisé par l'éphémère et la transitoire.¹

¹SERGE Raynal, « le changement par projet » Ed d'organisation Paris, p8.

²BARRETT, Richard, « Libérer l'âme de l'entreprise » Ed Boeck sup, p10.

³La lettre de CEDIP. En ligne n°33, octobre, 2005.

⁴COLLETTERTE, Pierre et al. « Le changement organisationnel : théorie et pratique » Ed presse de l'université de Québec, 2008, p20.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

« Le secteur des TIC en Algérie ne représente aujourd'hui que 1% du PIB, le tissu industriel est fortement concentré et la stratégie de développement reste basée sur les hydrocarbures. Cet état des lieux montre que les retombées des TIC sur les tissus industriels Algériens s'avèrent encore limitées ». ²

En Algérie, les TIC se sont accompagnées du développement de cyber espaces publics mais n'ont pu être le vecteur du mutualisme TIC /économie, fondement de la nouvelle économie. Ce mutualisme qui est la résultante de l'intégration parfaite des TIC à l'économie industrielle, est le moteur de l'économie moderne.

1. 3. Les modes du changement organisationnel

Présenter un mode du changement organisationnel facilite la compréhension des différentes théories le traitant et permet de bien situer le changement organisationnel induits par la privatisation.

Les critères de classification des changements organisationnels sont nombreux et se font généralement selon:

- Les caractéristiques du changement organisationnel.
- Le comportement adopté pour la réalisation du changement organisationnel.
- La conception du changement organisationnel.
- La périodicité du changement.
- La nature du changement organisationnel.

1. 3. 1. Le mode du changement selon Nicoles Giroux

Cet auteur élaboré une typologie sur les caractéristiques même du changement. Selon l'auteur, le changement peut prendre plusieurs formes et peut vêtir plusieurs natures selon son étendue, sa profondeur et son rythme. Sans être exhaustif, en va récapituler les caractéristiques du changement dans le tableau suivant:³

¹RAINEUL.M, GAFFARD.J, ASQUIN.A, « Les nouvelles forme organisationnelles », Ed economica, Paris, p61.

²Djefflat Abdelkader, « dette et flux technologique : bilan et perspective pour les pays du Maghreb », CNESISPRON-PUBLISUD, 2003

³GIROUX. Nicole « La gestion de changement stratégique », revue international de gestion, volume 16 n°2, mai, p 10.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

Tableau N°04: Les formes du changement

Caractéristiques	Formes du changement	Définition
Etendue	Global	Le changement touche toutes les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction visant une modification aussi interne qu'externe telle que le changement stratégique.
	Partiel	Il touche une partie de l'organisation et une partie de ses unités visant à améliorer le statu quo tout en réservant la stratégie, la culture et la structure précédente. Ce type de changement s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation et survient suite à la nécessité de la coopération et la coordination entre les groupes mettant en évidence un consensus autour du processus du changement.
Profondeur	Majeur	Il marque une grande différence avec le passé et une rupture et discontinuité apparente. Il modifie le contenu de la stratégie, les processus (structure, système, processus décisionnels, système de récompense), la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Il tient à assurer un nouvel équilibre.
	Marginal	L'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation.
Rythme	Lent	Il consiste à une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre
	Rapide	Il s'agit d'un redressement et d'une révolution contre une situation passée.

Source : Giroux Nicole "la gestion du changement stratégique "Revue internationale de Gestion, volume 16, n 2, Mai 1999, p 10.

On étudie d'après ce tableau que le changement organisationnel prend plusieurs formes selon NICOLES, ce dernier est qualifié en fonction de son étendue (global/ partiel), de sa profondeur (majeur/marginal), et de son rythme (long/rapide). Chaque changement peut ainsi qualifier de la manière d'accompagnement spécifique. Ces différentes formes de changement ne seront pas traitées du même style.

1. 3. 2. Le mode du changement selon Mintzberg

Mintzberg et al, élabore une autre typologie selon le comportement adopté par le promoteur du changement, constatant ainsi trois types du changement. En effet, selon les caractéristiques propres à chacun et l'ensemble des valeurs qui le conditionnent, le changement peut être soit dirigé, soit spontané, soit planifié.¹

1. 3. 2. 1. Le changement conduit- dirigé

Il suppose une seule personne ayant suffisamment d'autorité et de charisme pour impliquer un tel changement. Il touche aussi bien les valeurs, les attitudes, les structures, les systèmes.

1. 3. 2. 2. Le changement spontané

Ce changement est guidé par des personnes ayant une fonction obscure dans l'organisation. Cette méthode de changement n'est ni gérée ni même solidement contrôlée par les dirigeants. Elle peut survenir suite à un challenge politique une prise de conscience de la nécessité de changer et en vue d'un apprentissage stratégique.

1. 3. 2. 3. Le changement planifié

Le changement peut être fortement planifié par les managers, dans la mesure où ces derniers ont une vision claire de l'avenir leur permettant de définir un état souhaité. Le chemin à parcourir entre cet état et l'état actuel de l'entreprise, détermine les décisions et actions qui vont faire changer l'organisation. Selon cette approche, les forces motrices sont des forces qui agissent de façon à rapprocher la situation actuelle de la situation désirée et les forces restrictives sont celles qui empêchent la situation actuelle de se rapprocher de la situation désirée.

C'est un changement pragmatique, intentionnel qui s'oppose à un changement spontané. Il peut se produire d'un état à un autre, et il touche essentiellement le système social en se basant sur des théories et des méthodes démocratiques et scientifiques dirigé par les dirigeants incluant la technologie.

Ce type de changement qui touche le comportement de l'individu membre de l'organisation est au cœur du changement organisationnel. Il s'agit d'une planification stratégique du changement avec la construction de plans définissant l'état désiré sur la base du diagnostic défini, avec la définition des échéances, l'établissement des budgets et la formalisation du processus de changement. Formaliser un processus consiste à élaborer un document écrit de référence, décliné à un nouveau stratégique, processuel et sociotechnique énonçant les grandes étapes du processus et les principaux éléments structurels (règles, procédures, systèmes, fonctions clés, budgets....

¹MINTZBERG.M, WATERS.J, « Of stratégie, de librate and emergent », strategic managment journal, p 6, 3, 257-272, 1985.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

1. 3. 3. Le mode du changement selon Perret et Ramanantsoa:

Ces deux autres distinguent deux modes du changement selon sa conception à savoir le changement déterminé et le changement volontaire.¹

1.3.3.1. Le changement déterminé

Selon cette conception, le changement ne se fait pas naturellement mais sous la pression du contexte extérieur de l'organisation à savoir l'environnement. Cet impératif environnemental. Force l'entreprise à entrer dans une niche spécifique : elle devait faire ce que lui dictait ...Sous peine d'être éliminée par la sélection: c'est la théorie de l'écologie des populations. Le rôle d'élargir direction et de l'entreprise est donc affaibli d'où l'absence de l'apprentissage et de la notion de stratégie en tant que processus d'adaptation permanent.

1.3.3.2. Le changement volontaire

le changement ne peut avoir lieu qu'à travers la participation du leader permettant ainsi le passage d'un état jugé défavorable par les moteurs de la dynamique de l'organisation (les capacités internes de l'organisation et les facteurs externes de l'environnement) à un état de partage et de développement entre l'organisation et son environnement. Le changement touche aussi bien les actions, les structures, le processus et la stratégie des acteurs. Le leader sera mené donc à justifier les bénéfices du changement à des personnes jugés rationnelles et qui cherchent leurs intérêts.

Ces bénéfices qui visent l'amélioration des capacités organisationnelles à savoir les attitudes, les valeurs, savoir-faire et relations interpersonnelles, et donc à instaurer un développement organisationnel par un changement planifié et une stratégie normative qui partagent le développement dans leurs approches cette conception volontariste et délibérée mettant le leader au centre du processus de changement et enfin à soutenir ce changement par une politique de pouvoir de coercition.

1. 3. 4. Le mode du changement selon Hafsi et Fabi:

Distinguent deux types du changement par rapport à l'environnement dans lequel opère le dirigeant et selon sa périodicité.²

1.3.4.1. Le changement réactif ou provisoire

C'est une réponse à un événement passé afin de solutionner une crise vu la rapidité avec laquelle ce changement est instauré, on n'aura pas nécessairement le temps de développer l'apprentissage et la qualité de vie de travail tel que modifier la gamme de produits, services

¹PERRET.V et ROMANTSOA.B « Un dirigeant séducteur pour gérer le changement », revue internationale de gestion, novembre, décembre, 1996 p 145.

²HAFSI.T et FABI.B « Les fondement du changement stratégique » Ed transcontinental, 1997, p120.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

ou clients, réduire radicalement les effectifs ou réserver fortement les contrôles financiers et de gestion.

1.3.4.2. Le changement proactif ou permanent

Il implique un ajustement par rapport aux transformations de l'environnement externe et un changement profond. Ce type proactif permet d'atteindre un niveau assez élevé de compétences, d'apprentissage, de participation, de coordination et de communication, telle que la résolution des problèmes d'innovation.

1. 3. 5. Le mode du changement selon FRIOUI

Selon M.FRIOUI le changement peut être soit radical, soit incrémental, soit par palier, soit anarchique. Percevoir le changement entant que tel nous permet d'expliquer la dynamique des processus de changement (la nature).¹

1.3.5.1. Le changement radical

Le changement radical a pris naissance au début des années 70 après des périodes d'expansions et de stabilité c'est un changement majeur, global et rapide survenant suite à une crise insurmontable ou suite à une situation ingérable. Il touche à la fois les croyances, les valeurs, la stratégie et la structure de l'organisation. Le changement brutal modifier ainsi tout le système organisationnel d'une façon rapide et irréversible.

1.3.5.2. Le changement incrémental

Ce type du 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 œuvre sont indissociables.

1.3.5.3. Le changement par palier

C'est un changement qui se fait graduellement grâce à la mobilisation des ressources autour d'un projet au niveau d'un seul niveau de l'organisation. Une fois réalisé, on essaie d'assurer un niveau changement dans un second niveau. C'est le fait que de petits événements locaux qui offrent d'amples perspectives de démultiplication sur l'ensemble de l'entreprise. C'est l'effet papillon de la théorie de chaos. L'entreprise subie une nouveauté, ce moment appelé d'inflexion stratégique doit être pris en conscience. Ainsi de petits pas de changement

¹FRIOUI.M: Cours de management international comparé DEA 2001.

La théorie de chaos : est un domaine de la dynamique déterministe qui avance des éléments en apparence aléatoire peuvent résulter d'équation normale du fait de la complexité de système impliquer.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

localités vont se propager dans les départements, les divisions et les pays. De nos jours même les actions mineures produisent des effets immenses.

1.3.5.4. Le changement anarchique

Il s'agit d'un changement désordonné et une réponse à un événement passé. Il englobe un caractère d'urgence pour assurer un changement organisationnel. Ne répondant à aucune stratégie et en absence d'une stratégie générale, il s'agit de gérer une crise. Ce type de changement n'obéit à aucun modèle et à aucune démarche planifiée.

On constate que la nature du changement est en fonction des valeurs des dirigeants et des structures de l'organisation. Chaque type du changement selon la nature est aussi conditionné par des composantes du système de gestion. En effet, le système de gestion composé par l'éthique (composée par les valeurs du dirigeants), le mode fonctionnement (composé par les ressources, le style et le mode de découpage) et la procédure de régulation (composé par l'effort, le résultat et le comportement) met l'accent sur les composantes spécifiques lors d'un type particulier du changement, ceci est souligné par dans ce tableau :

Tableau N°05 : la nature du changement et le système de gestion

Nature du changement	Éthique	Mode de fonctionnement	Procédure de régulation
Radical	Les valeurs du dirigeant qui oriente l'action	Agir sur les ressources et chercher l'adaptation des autres éléments par la suite	Effort initié le mouvement vers le résultat selon le comportement
Incrémental	Engager sur la préférence sociétale et ajuster la préférence des stock-holders	Style avec le mode de découpage	Le comportement à travers l'effort menant au résultat
Par palier	Choisir l'échelle d'espérance des stock-holders avec la possibilité de comptabilité avec l'échelle de préférence sociétale	Mode de découpage suivi du style	Résultat à partir de l'effort en fonction du comportement
Anarchique	Confusion	Combiner ressources et style de direction	Juger à travers le comportement combiné et résultat

Source: FRIQUI Mohamed : cours de management international comparé, DEA

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

1. 3. 6. Le mode selon Isabelle Vandangeon-Derumez

Vandangeon- Derumez définit les mécanismes de deux profils du changement suite à l'étude de la dynamique des processus de changement de quatre cas parmi les entreprises françaises.¹

1.3.6.1. Le changement de type A ou changement prescrit

C'est un changement implanté par les dirigeants suite à une étude prospective. Les leaders marquent leur volonté de changer perturbant par le statu quo en passant d'un niveau global à un niveau local. Ils essaient de sensibiliser les acteurs de l'organisation pour s'assurer que leur vision est comprise. Face aux résistances des uns et des autres le changement devient un remplacement et prend un caractère brutal.

1.3.6.2. Le changement de type B ou changement construit

Le leader assure la sensibilisation face au changement afin d'évaluer la capacité des acteurs à prendre l'initiative du changement. Ayant un rôle prépondérant, il sera victime d'un large éventail de réflexions et d'une vision floue qui a émergé suivant un schéma autonome. Le plus important pour un tel type du changement est d'assurer une démarche à suivre sans avoir recours à se fixer des repères en passant d'un niveau local à un niveau global. Il sera question d'implanter un changement tout en le construisant.

Tableau N°06: stratégies de changement prescrites et émergentes (adaptée par GIORDANO, 1995).

Le changement prescrit	Le changement émergent
L'organisation comme pôle d'intentionnalité	L'organisation comme pôle d'émergence
Projet/structuration volontaire de l'acteur	L'organisation est un flux d'action
Maîtrise du devenir	Devenir incertain fonctions des routines, de l'histoire
Objectifs fixés à priori	Objectifs fixés au cours de l'action et des interactions multiples
Choix censé atteindre un niveau (au moins) satisfaisant	Choix résultant d'une combinaison de rationalité locale, modifiables instables en actes au cours des processus d'interaction
Décisions autoritaires ou politiciennes	Décisions émergentes
Rationalité orthodoxe	Rationalité procédurales

¹ VANDAGEON- DERUMEZ.I et AUTISSIER.D, « Evaluer la capacité à changer d'une organisation, une étude exploratoire sur trois ans d'expérimentation en gestion de changement ». Article présenté à la conférence AIMS 2010.

Section 02 : La conduite de changement organisationnel

2. 1. Les modèles du changement

Plusieurs modèles ont été proposés par des auteurs suite à leurs études des processus de changement. Nous développerons dans ce qui suit quelque un. ¹

2. 1. 1. Le modèle de Kurt Lewin 1958

Le model du changement développer par Kurt Lewin est considéré comme une base solide pour la théorie du changement, le processus de changement est divisé en trois étapes: l'étape du dégel, l'étape de la transition et l'étape du regel.

2.2.1.1. L'étape du dégel ou la dé cristallisation

C'est l'étape initiative du changement. Elle doit être établie dans un environnement qui convient aux destinataires. Elle est la période de l'abondance d'enceins comportements, attitudes ou perceptions et l'acquisition d'autre manière de faire.

2.2.1.2. L'étape de la transition

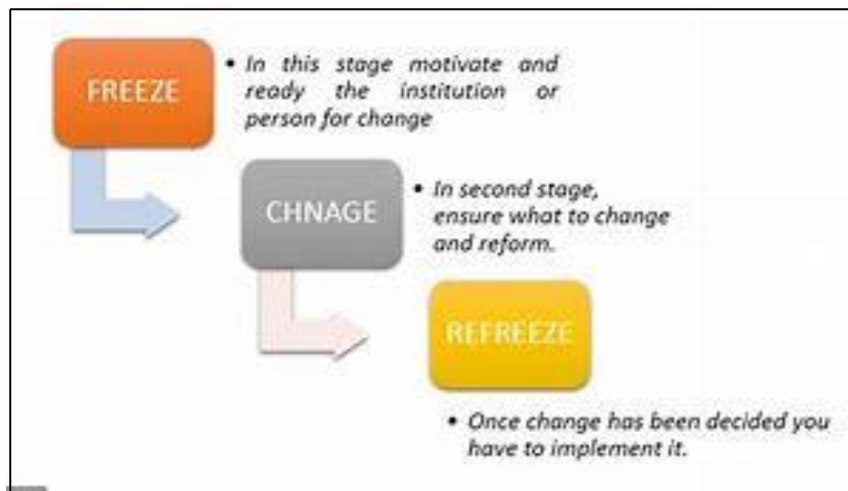
Durant cette étape, les individus investissent l'essentiel de leur énergie car cette correspond à l'apprentissage de nouveaux mode de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements.

2.2.1.3. L'étape du regel ou la recristallisation

Durant cette étape, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements se stabilisent et se recristallise c'est-à-dire se construit une nouvelle forme et finalement le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire.

¹<https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/le-changement-par-lewin.htm>

Figure N°07 : le modèle de Kurt Lewin 1958



Source : [le modele de kurtlewin - Bing images](#)

2.1.2. Le modèle de Kotter 2000

Ce modèle est stratégique. Il a pris naissance après dix ans d'études sur plus de centaine d'entreprise. Il se compose de huit étapes:¹

2.1.2.1. Susciter un sentiment d'urgence

Généralement c'est les changements environnementaux qui déclenchent le changement organisationnel (concurrence, technologie...). Les personnes qui les aperçoivent déclenchent « L'alarme de plus largement possible, qu'il s'agit de crise ou potentiels à ne pas manquer ». Selon Kotter, la réussite de cette étape nécessite la coopération d'un maximum de gens conduit par un leader conscient de la nécessité d'une sérieuse évolution.

2.1.2.2. Constituer un noyau dur

Cette étape est consacrée à faire grossir la cellule des individus pour renforcer le processus de changement. Le rôle du leader est de partager les opportunités et « de créer un niveau suffisant de confiance et de communication ».

2.1.2.3. Développer une vision

La vision doit être claire et facile à communiquer. Elle doit exprimer clairement la direction que l'entreprise souhaite suivre.

¹John P. Kotter, le changement, Harvard Business Review, Ed d'organisation. Paris 2000 p 04, 08, 14, 18, 20.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

2.1.2.4. Communiquer cette vision

Dans une situation de changement, «la communication est affaire de mots et de comportements»

Il est important d'assurer le soutien et la compréhension de la vision pour les individus.

2.1.2.5. Donner des moyens d'action

Le processus de changement implique de plus en plus d'individus. Ces derniers expérimentent de nouvelles approches et proposent de nouvelles idées à condition qu'elles soient inscrites dans le champ élargi de la vision pour ne pas créer des contraintes indésirables.

2.1.2.6. Définir des objectifs intermédiaires

La plus part des individus abandonnent le processus de changement ou se rendent aux rangs de la résistance quand ils s'aperçoivent qu'il faudra beaucoup de temps pour en arriver à des résultats importante. Pour l'éviter, Kotter propose de fixer des objectifs à court terme (un ou deux ans) pour faire sentir les individus le contraire.

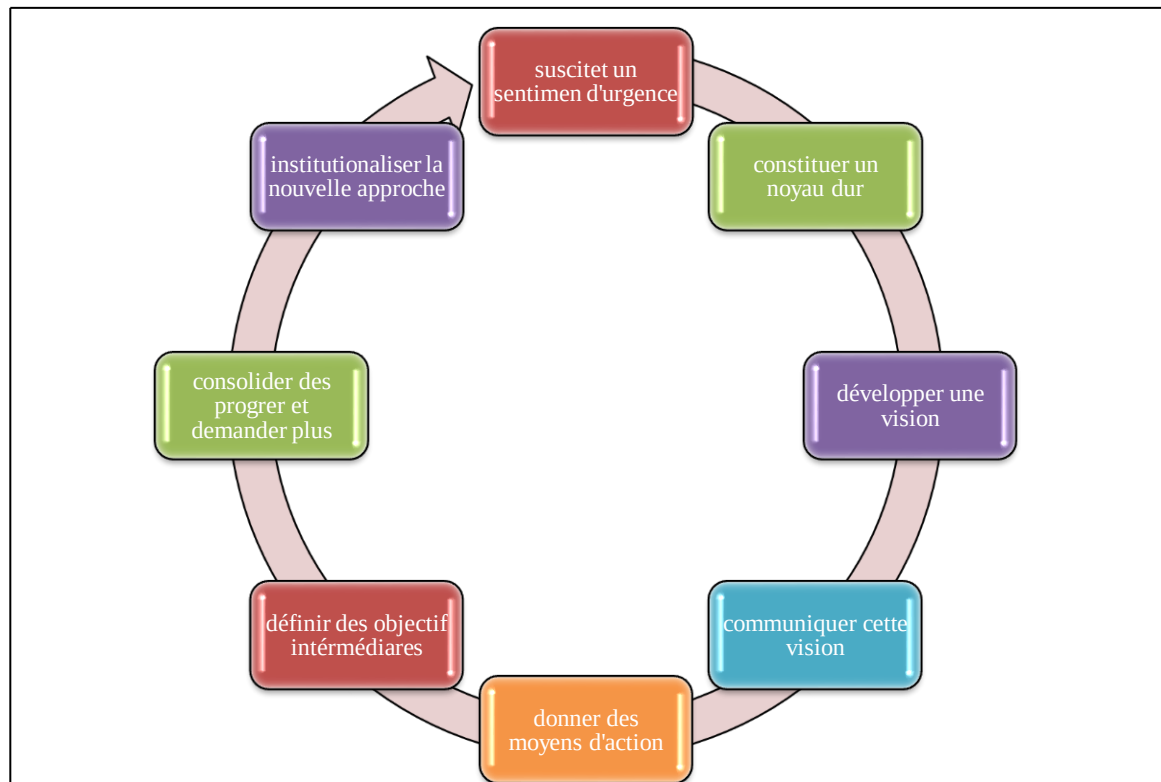
2.1.2.7. Consolider les progrès et demander plus

Il est trop risqué de «crier trop tôt victoire», pas avant la dernière étape selon Kotter ses études en mener à confirmer que le processus de changement s'arrêtera et que les anciennes traditions prennent peu à peu leur droits si on déclare la réussite du processus avant de passer par l'étape d'ancrer profondément le changement dans la culture de l'entreprise.

2.1.2.8. Institutionnaliser la nouvelle approche

Il est nécessaire que le changement passe dans les habitudes, les nouveaux comportements, normes et valeurs communes de l'entreprise. Si non, il risque «de s'altérer sitôt la pression relâchée». Voir la figure ci –après :

Figure N°08 : Modèle de changement développer par kotter, source John. P. Kotter 2000



Source: conception personnel

2. 1. 3. Le model d'Edgar Schein

La culture est souvent citée comme un obstacle à la mise en œuvre d'une nouvelle initiative ou tentative de changement. Mais elle est aussi une bonne chose, affirme Edgar H. Schein qui la considère comme étant un mécanisme qui vise à stabiliser et à rendre l'organisation plus prévisible.

Le model d'Edgar Schein permet d'analyser la culture d'une entreprise de manière beaucoup plus nuancée via une approche anthropologique. Schein considère le changement comme un processus dynamique, écologique et sociologique qui touche les modes de pensée et la personnalité dont il faut les respecter pour garder l'identité qui diffère d'un individu ou d'une entreprise à une autre.

Comme le montre la représentation suivante, Ed Schein divise la culture d'une entreprise en trois niveaux:

2.1.3.1. Artefacts

Ce sont les aspects visibles de la culture, tels que les comportements observables, les façons de s'habiller, les mythes fondateurs, etc. Ils sont faciles à identifier mais il est difficile d'en tirer une signification.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

2.1.3.2. Valeurs

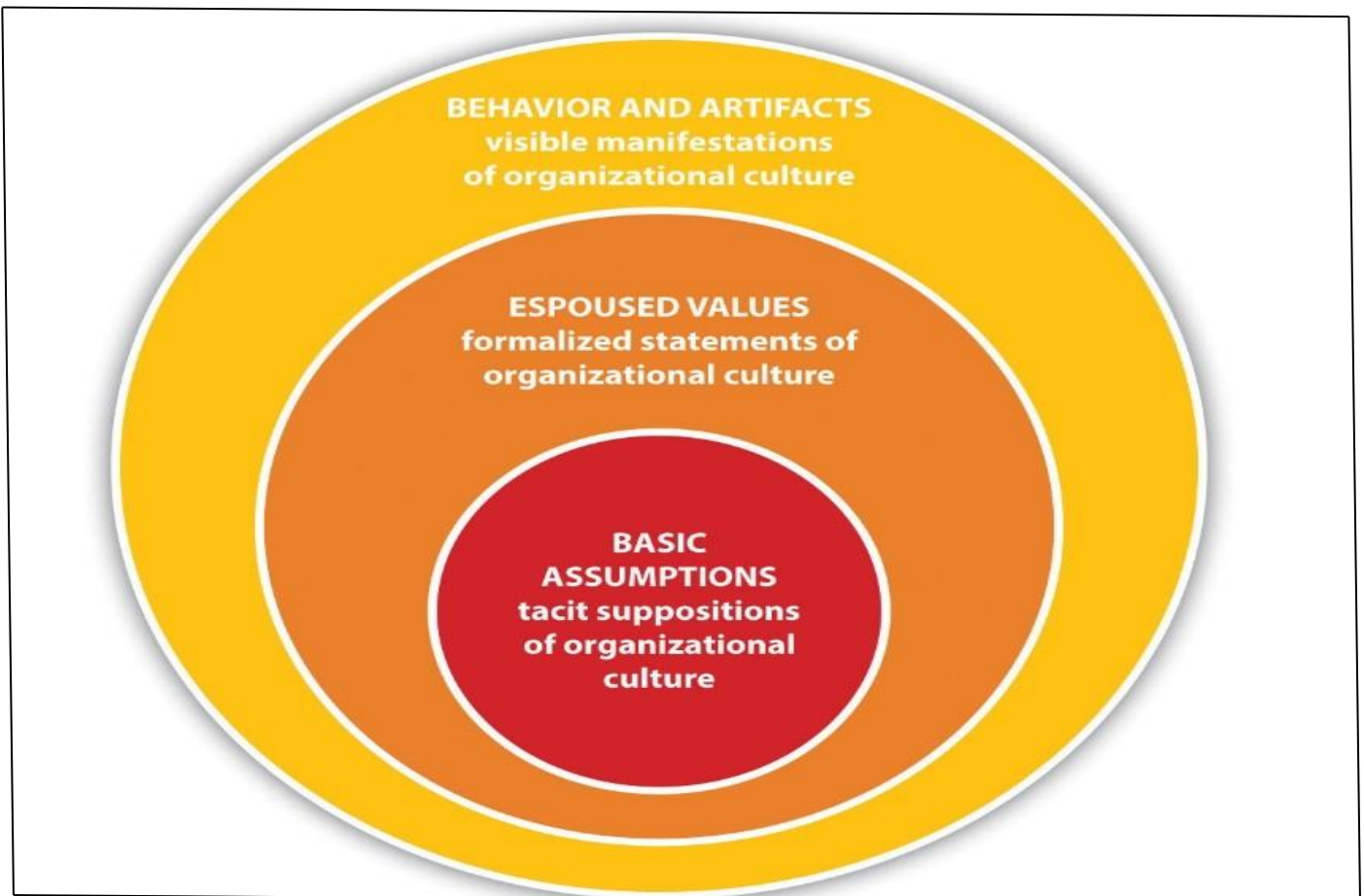
Ils comprennent les stratégies, objectifs et philosophies choisies de manière consciente et qui sont diffusées par la direction et le management de l'entreprise.

2.1.3.3. Prémisses

Les prémisses qui représentent les croyances, sont difficiles à discerner car elles opèrent au niveau de l'inconscient. Elles portent sur des questions telles que la nature de l'homme, le rapport au temps, la notion de vérité, etc. Elles ne sont pas quasiment jamais remises en cause.

Voir la figure ci-dessous :

Figure N°09 : le modèle d'Edgar Schien



Source : <https://drvidyahattangadi.com/edgar-scheins-three-levels-organizational-culture/>

Le changement selon Schein est donc un processus très complexe qui revoie l'idiologie, les courants, les sentiments, les perceptions et les convictions des individus pour pouvoir introduire le changement des habilités toutes en réservant la confidentialité et l'identité

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

personnelle pour que le changement ne se transforme pas en lavage de cerveau et n'élimine pas les différences individuelles.

Par conséquent, Schein souligne l'importance de la consultation par le diagnostic, l'intervention et l'interview afin de recueillir des informations sur la situation à changer. Selon lui, ce sont des recherches sur terrain pour réussir un changement.

2. 1. 4. Le model d'ADKAR¹

L'acronyme «ADKAR» est l'assemblage de la première lettre des mots «**A**wareness, **D**esire, **K**nowledge, **A**bility et **R**einforcement». Ce modèle a été conçu par la société américaine PROSCI en 1998 après avoir effectué des recherches auprès de 300 sociétés ayant mis en œuvre des changements profonds. Il est construit sur l'observation scientifique selon laquelle pour qu'un changement soit effectif chez tout être humain.

L'ADKAR est un modèle pouvant être utilisé comme outil de gestion du changement.

Ce modèle est plus précisément utile pour soutenir les plans de communication avec le personnel et ainsi favoriser l'adhésion des intervenants aux changements que l'on veut implanter.

Le modèle ADKAR pour le changement propose (05) étapes à suivre:

2.1.4.1. La sensibilisation (Awareness)

Dans cette première étape on doit répondre aux questions: pourquoi on change? Qu'est ce qui change? Qu'est-ce que l'on gagne à changer? Qu'est-ce que l'on perd si on ne change pas? Comment le changement va-t-il être géré?

2.1.4.2. Désire (Desire)

C'est une étape au cours de laquelle on cherche à susciter chez les individus le désir de participer et soutenir le changement.

2.1.4.3. Connaissance (Knowledge)

C'est comprendre en quoi consiste le changement et savoir comment changer. C'est-à-dire, savoir ce qu'il faut faire pour produire le changement et faire connaître à chaque membre du personnel le rôle précis qu'il peut jouer dans le processus du changement.

¹MAHBOUB.L thèse de doctorat en science de gestion « La stratégie de la communication interne en entreprise, un levier pour accompagner le processus de changement organisationnel. ». Univ. Abou bekrBelkaid, Tlemcen.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

2.1.4.4. Capacité (Ability)

C'est la capacité à mettre en œuvre le changement au quotidien en donnant la formation qui permet de faire connaître le problème et la façon de procéder. Pour apporter les changements.

2.1.4.5. Renforcement (Reinforcement)

C'est un processus continu. Elle consiste en la mise en place de toutes les actions qui vont permettre de rendre pérenne le changement en communiquant les premiers succès. En analysant les résultats, évaluant et pilotant l'acceptation des utilisateurs, renforçant les nouveaux comportements et finalement, évaluer l'efficacité de la gestion du changement et ne pas hésiter à se remettre en question.

Dans les différents travaux présentés ci-dessus, abord le changement comme épisode à part de la vie des organisations perturbateur, mais qu'elle est possible de le contrôler, de le manager, notamment lorsque on appuie sur les groupes en présence dans les organisations ces principaux apports en gestion du changement concernant l'analyse d'un champ de forces en faveur, et à l'encontre du changement. La mise en place de modèle de Kurt Lewin qui se compose de trois phases de changement, qui a été repris par nombreux auteurs et consultants en gestion de changement. Ces phases s'appliquent tant aux organisations qu'aux destinataires de changement. Ces modèles présentés sont plus adéquats aux pays en voie de développement en l'occurrence l'Algérie.

2. 2. Les caractères du changement organisationnel

On distingue trois grands caractères de changement :

2. 2. 1 Les grandes transformations complètes

Ce type de changement implique la mobilisation d'énormes ressources dans l'entreprise. Il porte le caractère complexe, durable et organisationnel car il touche aux performances de l'entreprise et sa survie. La restructuration ou le réingéniering font partie de ce type de changement.

2. 2. 2 La transformation de processus de fonctions

Contrairement au premier type de changement, celui-là touche juste une partie de l'entreprise. Il s'agit de « la refonte et l'optimisation des activités existantes ou sur des évolutions plus fortes pouvant aller jusqu'à l'externalisation complète ou partielle des activités »¹. Tel que confier la fonction de vente à une entreprise externe spécialisée, dans la mesure d'adopter le E-commerce.

¹ BENOIT. Grouard, FRANCIS. Meston, « L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement » 3ème Ed DUNOD, Paris 1998, p24.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

2. 2. 3 Les changements ciblés

Ils touchent une entité ou une partie d'un processus ou d'une fonction. Tel que les changements dans les standardisations comptables. Ce type de changement est plus simple à mener que les deux précédents.

2. 3. Les domaines du changement

Les mobiles du changement sont divers et ils peuvent prendre de différentes formes. L'entreprise est un ensemble extrêmement complexe. Elle est le résultat de combinaison entre ses ressources humaines, les actifs matériels et les actifs immatériels

2. 3. 1. La stratégie

La mission de la stratégie est de fixer l'activité, les objectifs et les moyens de l'entreprise. Elle oriente les efforts. Elle occupe une place importante dans la gestion des relations externe et interne. La stratégie joue un rôle essentiel dans l'initiation et la provoque du changement. Elle doit entraîner l'entreprise à s'adapter pour garder sa force et sa performance pour faire face aux changements et à diverse sources de turbulences.

Les stratégies sont souvent élaborer du haut vers le bas de l'entreprise. Certaines entreprises parlent « d'adaptations stratégique guidé par l'intention stratégiques...qui correspond à l'objectif global que se donne l'entreprise à moyen et long terme »¹. C'est la création des avantages concurrentiels suggérer par des groupes interne qui permettront d'atteindre les objectifs. Ces suggestions peuvent devenir des adaptations stratégiques si elles sont pertinentes. Les stratégies peuvent être constituées aussi à partir de la base de l'entreprise. Ceci se fait grâce à la bonne remonté de l'information. Il permet à renforcer la position de l'entreprise en améliorant en même temps l'ensemble des éléments qui la compose.

2. 3. 2. La structure

La structure est définie par la direction de l'entreprise. Elle est la manière dont ses ressources (homme, machines, marque...) sont organisées. Elle établit la répartition en directions, divisions, départements ou services et entités.

Elle définit à chaque salarié son positionnement dans l'entreprise, son rôle, ses supérieurs, ses pouvoirs et la nature des relations avec les autres membres et son environnement. La structure de l'entreprise peut être source d'efficacité comme d'une inefficacité de son activité car le bon fonctionnement d'une entreprise ne répond pas seulement de sa structure mais aussi dans la génération des relations informelles existantes et leurs interlocuteurs qu'est un défis pour les dirigeants de entreprises. Les changements qui touchent la structure doivent faciliter le fonctionnement et assurer la cohérence entre stratégie, culture et mode de management.

¹Idem, p34

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

2. 3. 3. Les systèmes

C'est l'ensemble des manières de circulation des flux d'informations, de matières premières, de produits finis, d'argents, ressources humaines etc. « les systèmes sont extrêmement présents dans l'exercice de l'activité. Leur fonctionnement mobilise une grande partie de l'énergie de l'entreprise et ils jouent un rôle important dans son niveau de performance »¹.

Les systèmes d'information et de prise de décisions sont déterminants. Ils donnent à l'entreprise la capacité de saisir les opportunités et les menaces et à réagir aux attaques. Il ne s'agit pas que des systèmes formels, au contraire les aspects informels et implicites sont aussi importants. Les dysfonctionnements sont d'ailleurs souvent découverts et résolus par des échanges imprévus et informels. La multiplicité des systèmes en entreprise, leur diversité et les interactions existantes augmente la complexité du changement vue l'important rôle des systèmes dans l'alignement des tâches.

2. 3. 4. La culture

La culture de l'entreprise est l'ensemble des valeurs partagées par tous les membres de cette dernière. Elle se traduit à travers les comportements, les habitudes et les rites, la manière dont le travail est vécu et la forme des relations interpersonnelles. Elle a une grande influence sur l'activité de l'entreprise. C'est donc pourquoi changer une culture est crucial et compliqué. « La culture change en effet beaucoup plus sous l'effet des actions quotidiennes, que sous celui des efforts de formation ou des décisions des dirigeants »².

La culture change lentement et c'est une des contraintes qu'il faut prendre en compte le début du changement.

2. 3. 5. Le mode de management

C'est la manière dont les dirigeants gèrent et animent l'entreprise. Il est lié à la personnalité des dirigeants. C'est dernier sont ceux qui imposent le changement. « Leur préoccupation est la façon dont ils les traitent ont donc une forte incidence sur l'activité de l'entreprise et son évolution »³. Ainsi que les dirigeants initiateurs du changement doivent être convaincus de la nécessité d'adapter leur mode de management aux objectifs visés. Leur comportement, leurs manières d'agir et de réfléchir observées par les membres de l'entreprise constitue un réel levier pour faire changer l'entreprise.

2. 4. Les causes du changement

« Le changement est le résultat d'un processus de décision plus ou moins formel et explicite, qui intègre le besoin d'adaptation et les initiatives internes. La spécificité de chaque

¹BENOIT. Grouard, FRANCIS. Meston, op.cit., p 30-37.

² Idem, p 39.

³Idem, p 40.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

organisation sur ces deux aspects fait que chaque changement est unique »¹. Les causes du changement se réparties entre les causes externes et les causes internes.

2. 4. 1. Les causes externes

Elles correspondent à des changements qui sont provoqués par des éléments extérieurs à l'entité qui va changer tel que les clients, les concurrents, les innovations technologiques etc. cet environnement provoque des contraintes qui oblige l'entreprise à changer. Les changements causés par l'externe sont indispensables pour conserver la part du marché de l'entreprise et pour atteindre des performances satisfaisantes. Les cause externes du changement s'inscrivent dans :

2.4.1.1. Le marché

Il s'agit des acheteurs actuels et potentiels. Les évolutions que connaissent les marchés obligent l'entreprise à s'adapter. Ces évolutions peuvent porter sur les produits et les services offerts, leur prix et leurs manières et qualités de distribution. C'est ce qui provoque des changements profonds en entreprise.

2.4.1.2. Les actions de la concurrence

C'est le mouvement des concurrents dans le marché tel que le lancement d'un nouveau produit, l'utilisation de nouveaux canaux de distribution, la mise en œuvre d'une nouvelle technologie, l'amélioration des méthodes de production. Tous ces mouvement et bien d'autres sont des facteurs et des aspects qui obligent l'entreprise à agir et à changer. « Les entreprise sont constamment soumises à cette menace. Elles peuvent l'anticiper en s'efforçant d'améliorer en permanence leur situation et /ou réagir le plus rapidement possible »².

2.4.1.3. L'innovation technologique

Les innovations technologiques rendent plus performant les fabrications des produits et les modes de fonctionnements qui n'existait pas auparavant. Les innovations petites ou grandes permettent des améliorations et elles forcent l'entreprise à changer pour s'y adapter. Les changements provoquer d'une tel cause porte parfois sur le cœur du métier de l'entreprise, comme l'exemple de KODAK qui s'est trouvé face à la révolution des cartes mémoires et les appareils photo numérique. Elle peut porter aussi sur le fonctionnement de l'entreprise comme l'évolution de la robotique.

2.4.1.4. L'évolution de la législation et de la réglementation

Elle porte sur la modification de l'environnement de l'entreprise en provoquant des contraintes soudaines. La législation et la réglementation peuvent créer ou supprimer des

¹BENOIT. Grouard, FRANCIS. Meston. Op.cit., p11.

²Idem, p 14.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

avantages fiscaux par exemple, comme elles peuvent obliger l'entreprise à respecter certaines règles ou supprimer des règles existantes.

2.4.1.5. La modification de l'actionnariat

Elle touche en particulier les performances financières. Elle peut être provoquée par des modifications des objectifs visés par l'entreprise. C'est une cause de changement moins fréquente que les précédentes causes mais elle peut provoquer des changements radicaux.

2.4.1.6. Les évolutions de la société

Ils correspondent aux évolutions que peut rencontrer les modes de vie et les modes de penser. Ceci provoque des changements lents mais très vaste et avec de lourdes conséquences. Ces évolutions touchent les salariés qui sont en même temps des citoyens et des consommateurs.

2. 4. 2. Les causes internes

Ce sont des changements induits par l'entreprise qui expriment sa volonté de se développer et la vision des dirigeants. Les causes internes du changement peuvent être les suivants :

2. 4. 2. 1. Le développement de l'entreprise et sa croissance

« L'augmentation de l'activité crée des problèmes nouveaux, qui ne peuvent pas être résolus efficacement par la simple multiplication des moyens existants »¹. Ainsi que l'accroissement des volumes des produits demande de redéfinir l'organisation de la production, la logistique interne, les processus de contrôle de qualité et le pilotage d'approvisionnement. Ceci entraînent des changement profonds car ce qui fonctionnait lorsque l'entreprise comprenait une centaine de salariés ne fonctionne plus lorsqu'elle en compte mille... et ce qui répondait bien à ses besoins alors qu'elle avait un millier de clients n'est plus adapté alors qu'elle en sert maintenant dix mille.

2. 4. 2. 2. La vision du dirigeant

C'est la volonté du dirigeant de modifier la situation existante pour renforcer son entreprise. Comme par exemple l'amélioration de la qualité, le lancement d'un nouveau produit, la séparation de certaines activités et l'acquisition de nouvelles compétences. Ceci va entraîner l'entreprise à changer seule par la volonté de son dirigeant en visant sa performance.

2. 5. Les leviers de la conduite du changement

Le changement ne doit pas se limiter à des Verbatim 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.

¹ BENOIT. Grouard, FRANCIS. Meston, op.cit., p 17.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

Les leviers pour conduire le changement dans les organisations sont de trois catégories : la communication, la formation et l'accompagnement.¹

2. 5. 1. La communication interne

« La communication est un acte de formalisation d'idées en vue de transmettre à autrui un sens pouvant mobiliser différents médias »². 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. On parlera davantage de marketing interne que la communication car celle-ci déployée selon un logique marketing en fonction des cibles composées non pas par des clients, mais par des groupes d'acteurs sur lesquels doit porter le changement.

- **Rôle de la communication interne dans la conduite du changement organisationnel**

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 différents 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 à l'opposé de ce qui voulait être communiqué.

Cette relation de communication est caractérisée par les éléments suivants :³

- La communication met en présence de manière virtuelle (internet) ou physique (rencontre) deux ou plusieurs personnes. Plus le nombre de personne est important, plus le processus de communication n'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'informations se fait par des processus « émissions/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,...). le support est très important car il opère une

¹ AUTISSIER.D et MOUTOT.J.M, « Pratique de la conduite de changement », Ed DUNOD, Paris, 2003, p 123-151.

²Idem, p 125.

³Idem, p 126.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

traçabilité de l'information et permet sa duplication vers d'autres personnes que celle qui ont participé à sa réalisation.

- **Les outils de la communication interne**

Les processus de conduite du changement utilisent pour leur besoins différents outils de communication, ces outils consistent on :¹

- **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'informations à lire, les affiches diffusent un message accrocheur par un slogan et/ou un graphisme en étant disposée dans des endroits où il est difficile de ne pas les voir, comme les bureaux, les couloirs...
- **Dépliants et plaquettes** : ils permettent de préciser les objectifs du projet et les résultats attendus.
- **Site Web et forums** : le site web est un bon moyen pour regrouper l'ensemble des informations liées aux projets de changement telles que : le planning l'équipe projet, les partenaires, les retours d'expériences, la communication interne (journal, news ...) et la documentation. Le site joue alors 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.
- **Conférence** : 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. 5. 2. La formation

La formation a été l'un des premiers leviers mobilisés dans le projet de changement. Cela s'explique principalement par le fait que la conduite de changement a été initiée dans le projet 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.

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 celle dont les individus disposent de par leur

¹AUTISSIER.D, MOUTOT.J.M, op.cit., p129-132.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

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 transmettre 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, par ce qu'il fallait apprendre à utiliser un nouvel outil. Elle occupe une place importante dans la conduite du changement tant en terme de personne concernées que de coût et de temps consacré à sa réalisation.

2. 5. 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 le 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 : le traitement des impacts, le coaching et la création de nouveaux outils de gestion.¹

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

¹AUTISSIER.D, MOUTOT.J.M, *op.cit.*, p 140.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

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.

- **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 local 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 simplement être informées du changement en cours au moyen des dispositifs de communication.
- **Analyser l'existant** : l'analyse de l'existant consiste à lister de fiche 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.

2. 5. 4. 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 manager sont entreprise, son service ou bien son équipe.

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

- **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.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

- **De l'exploitation du changement** : il s'agit de produire un diagnostic complet par des actions à mener pour corriger les points négatifs.

- **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, comprendre 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 communication des ressources et l'obtention de résultats ».¹

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'impact 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 : ²

- 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.

¹AUTISSIER.D, MOUTOT.J.M, op.cit., p 150.

²BRUNO. B, ACHY et HARRACHE. Christine, « Toute la fonction management », Ed DUNOD, Paris 2010, p 373.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

Tableau N°07 : Dispositifs d'accompagnement en situation de changement ¹

Type de dispositifs	Avantages	Limites
Apprentissage en situation de travail	-Accompagnement concret à la résolution des problèmes (opérationnalité immédiate) -Faible perturbation des référentiels de travail	Risque de limiter la prise de recul (maintien)
E-Learning	-Evite les déplacements physiques -Favoriser l'apprentissage communautaire (échange d'expérience entre acteurs dispersés géographiquement)	Intérêt limité aux problématiques d'acquisition « techniques» (transmission valeurs)
Modélisation/action	-Apporte une certaine « hauteur de vue" valorisante et stimulante	Difficulté par fois à concilier conceptualisation et pédagogie appliquée
Apprentissage en alternance	-Créer une « dynamique » d'apprentissage (personnelle et professionnelle)	Nécessité un mode d'organisation adapté et rôdé (éviter les pertes de repères)
Formation classique	-Formation rodé et validé -Échange, acquisition de compétences	Risque de perte de temps et d'accumulation de retard
Knowledge management	-permet la création de base de connaissances internes -mutualisation des connaissances et dynamiques d'apprentissage (résolution problème)	Risque de déshumanisation des logiques d'apprentissage.

Source : Olivier Meier et Guillaume Schier, 2005

2. 6. Les acteurs du changement

Selon David Autissier, dans un projet de changement, on peut distinguer généralement trois types d'acteurs :²

2.6.1. Les décideurs

Ce sont les personnes qui prennent la décision de changer et qui auront en charge de justifier leur choix et de s'assurer du bien fondé et la réalisation du changement.

¹Olivier Meier et Guillaume Schier « Entreprise multinationale » édition Dunod, 2005.

²AUTISSIER.D, MOUTOT.J.M, op.cit., p 158.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

2.6.2. L'équipe projet

Cette catégorie englobe tous les acteurs qui conçoivent, gèrent et réalisent le changement dans l'entreprise.

2.6.3. Les utilisateurs/bénéficiaires

Cette dernière catégorie comprend tous les acteurs qui seront concernés de manière plus ou moins importante par le changement. Ils peuvent être quelques individus ou bien l'ensemble d'une entreprise de plusieurs milliers de personnes.

Il est possible de catégoriser les acteurs selon leur niveau d'implication et leur niveau d'adhésion, face à la mise en place du changement :

Tableau n°08 : les comportements des acteurs face au changement. ¹

Proactif	Passif	Opposants
Favorables au changement, ils se positionnent comme prescripteurs	En attente de résultats probants, ils veulent être sécurisés	Opposés au projet, ils avancent systématiquement des arguments contre
10	80	10

Source : AUTISSIER ET MOUTOT, 2003, p115

Certains acteurs seront plus prédisposés à apprécier le changement et en des ambassadeurs, alors qu'à l'inverse d'autres y seront opposés, non concernés ou encore passifs.

- **Les proactifs**

Sont les personnes qui sont favorables au changement et en sont les prescriptions. Pour eux, le changement représente une véritable opportunité d'innovation et création de valeurs. Ils représentent 10 des personnes lors d'un changement.

- **Les opposants**

Ils représentent 10 des acteurs. Ils sont contre le changement et préfère garder la situation existante. Ils avancent toujours des arguments contre le changement.

- **Les passifs**

Sont les personnes les plus représentées par 80 de la population. Les passifs restent en attente de résultats convaincants et veulent constamment être sécurisés. Lors d'un changement, le principal travail d'argumentation doit se faire auprès de cette catégorie. En effet, pour que le changement réussisse il faut convaincre les passifs pour s'adhérer au changement.

¹Idem.P 115.

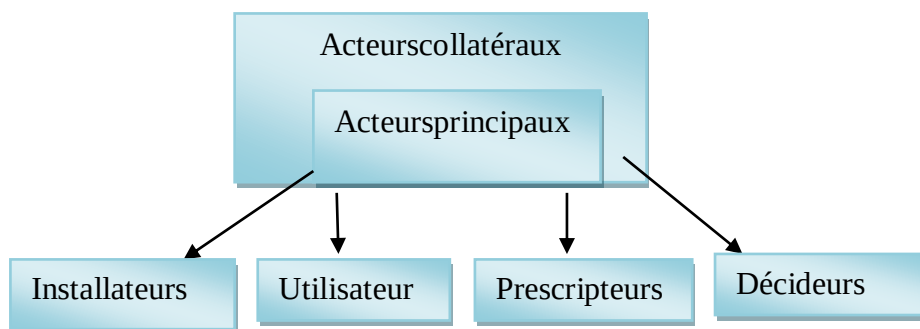
Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

Dans son ouvrage « pratique de la conduite du changement », David Autissier présente une cartographie un peu plus détaillée des acteurs. Il préconise de regrouper les individus en fonction du rôle que ceux-ci jouent dans le projet de changement.¹

La typologie qu'il propose commence par distinguer les acteurs principaux des acteurs collatéraux. Les acteurs principaux sont les individus actifs dans le projet, ceux par qui passe le changement.

Très souvent oubliés, les acteurs collatéraux correspondent eux aux individus qui n'ont pas un rôle actif dans le projet de changement. Il sera primordial de communiquer vers ces acteurs car ceux-ci peuvent se transformer en facilitateurs du changement ou devenir des freins et des sources de résistance.

Figure N°10: les acteurs principaux et collatéraux



Source : Autissier, Moutot, 2003, p160

L'auteur décompose les acteurs principaux en quatre catégories:

- **Les décideurs**

Sont les personnes qui ont pris la décision du changement. Ils disposent généralement d'un statut officiel.

- **Les prescripteurs**

Englobent des acteurs qui ont tout intérêt à voir le changement aboutir. Ils sont souvent intégrés dans l'équipe qui mène le projet de changement.

- **Les installateurs**

Cette catégorie reprend les acteurs qui seront chargés d'installer et de mettre en œuvre le projet sur le terrain. Dans de nombreux cas, ils constituent les seules personnes que les acteurs de terrain vont identifier comme appartenant au projet. Leur rôle est donc prépondérant.

¹AUTISSIER.D, MOUTOT.J.M, op.cit., p 160-161.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

- **Les utilisateurs**

Il s'agit de la cible principale du changement qui se trouve généralement éloignée des instances décisionnelles du projet. En raison de leur nombre souvent important, il conseille de procéder à des typologies d'utilisateurs plus fins. Des regroupements peuvent ainsi se construire en fonction des métiers, de la zone géographique, du niveau hiérarchique, des propriétés signalétiques.

Section 03 : La résistance au changement organisationnel

Le concept de changement organisationnel indique également son inverse, celui de la résistance au changement. C'est l'un des points aveugles de la conduite du changement. Le changement est accepté quand le salarié a la perception d'un gain suffisant. L'individu va donc adhérer au projet et y participer s'il a l'impression d'y gagner ou résister au changement s'il a l'impression d'y perdre.

Le salarié adhère plus facilement au changement s'il a son mot à dire dans le processus et si les décisions ne lui sont pas été systématiquement imposées.

L'implication des salariés est capitale, le personnel se sent investi d'une mission qui aboutira sur le succès du processus de changement.

3. 1. Définition des résistances au changement organisationnel

Selon Michel Crozier : « la résistance au changement est l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs ».¹

D'après cette définition, la résistance au changement désigne l'attitude d'un individu éprouvant des réticences face à des changements et des modifications dans son mode de vie. Il s'agit d'un phénomène à la fois naturel et fréquent.

Selon Collerette, Delisle et Perron la résistance au changement est « l'expression implicite ou explicite des réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement ».²

3. 2. Les étapes de la résistance au changement organisationnel

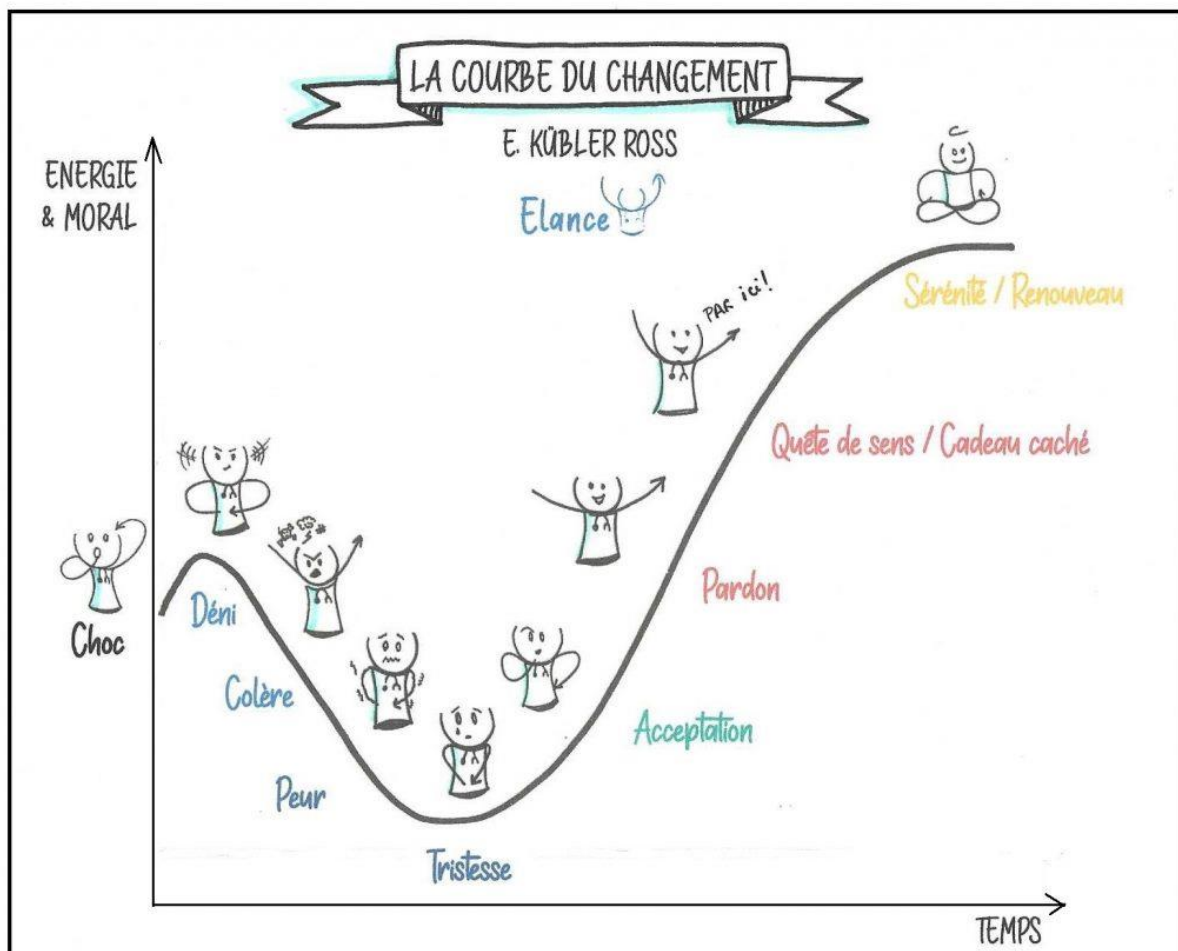
Différentes façons de représenter l'expérience du changement existent, l'une des plus répandues résulte des travaux d'Élisabeth Kubler-Rose, célèbre psychiatre suisse.³

¹CROZIER.M, FREIDBERG.E « L'acteur et le système », Paris, Ed seuil, collection point Essais, 1997, p95.

² COLLERTTE.P, GILLES Delisle et Richard Perron” Le changement organisationnel: théorie et pratique” Ed saint. Foy, presses de l'université du Québec, 1997, p 173.

³[La résistance au changement | Attitudes Positives \(attitudes-positives.fr\)](http://attitudes-positives.fr).

Figure n°11 : les étapes de résistance selon kubler-rose



Source : inspirer des travaux d'Elisabeth Kubler- Rose.

La courbe identifie neuf phases par les quelles passent les individus face au changement :

- **Choc** : celui-ci entraîne une phase de sidération et de déstabilisation intense. Si le moment de la perte, laissant une place à une étape d'attente souvent stressante et douloureuse. Ce genre de situation empêche de faire un deuil et de passer à la reconstruction.
- **Déni** : les personnes ne se sentent pas concernées par l'annonce du changement, ils pensent qu'ils ne parviendront pas à adhérer au changement ou à trouver leur place au sein du nouveau modèle.
- **Colère** : le changement devient une réalité à prendre en compte, mais l'individu se met en opposition en exprimant sa colère, et chercher parfois des responsables.
- **Peur** : le monde apparait comme une source de danger insurmontable. Ici apparait le problème de nature concrète : matériel, mobilité, argent ... voire même de négociation et de marchandage. (que ce que je vais devenir ?, comment vais-je faire face ?)
- **Tristesse** : étape décisive et difficile pour affronter la réalité car on prend conscience que ce qui a été fait et qu'il n'y a plus rien à faire, c'est souvent la que l'on dit plus grand-

chose, et que les larmes sortent comme une libération. la phase remontrée, sortir de l'impasse

- **Acceptation** : il commence à modifier son point de vue et porte un nouveau regard sur le changement qui est perçu comme inévitable, il suscite alors de la curiosité pour la façon dont le salarié peut réinvestir son métier et ses relations sociales.
- **Pardon** : pardon à soi-même, renoncer à l'illusion de la toute-puissance, ne plus laisser envahir par la culpabilité. Puis, vient le pardon aux auteurs de la perte.
- **Quête de sens** : révélation de cadeau caché : « grâce à ..., j'ai pu... » il s'agit de reconnaître et d'accepter que le deuil a permis de faire des choses non envisageables dans l'ancienne situation.
- **Sérénité** : la personne a fait la paix avec ce moment de vie excès d'émotion. Elle vit dans le présent, et ce qui lui arrive dans son quotidien a plus de valeur que le passé. Si un nouveau projet se dessine, la personne est capable d'y adhérer et même d'en être moteur.

3. 3. Les formes de la résistance au changement organisationnel

Pour être en mesure d'anticiper le changement, il est essentiel de connaître les résistances existantes face au changement et essentiellement leurs causes. On peut trouver plusieurs types de résistances dans une même entreprise et pendant la même période de changement¹. De nombreuses études mènent au résultat que la source de la résistance au changement est « la différence de point de vue entre d'une part les cadres, d'autre part les employés » de changement et effective.

3. 3. 1. Les résistances individuelles

Le changement induit une modification de l'environnement de l'individu pouvant provoquer une peur de la modification des repères habituels et la remise en cause de son activité. Dans ce cas, l'individu peut se manifester individuellement, c'est-à-dire que la résistance ce vient d'une seule personne.

3. 3. 2. Les résistances collectives

Les employés d'une organisation partagent des valeurs communes, une culture d'entreprise et des acquis sociaux pouvant être remis en question par la modification de l'organisation de l'entreprise. La résistance collective est la manifestation de plusieurs salariés peuvent pour résister contre le changement collectivement sous forme de groupe de personne. La conduite du changement doit prendre en compte ces valeurs et mettre en place un dispositif d'écoute permettant d'identifier les craintes collectives afin de communiquer sur la stabilité des valeurs et acquis actuels.

¹ <https://www.experlingence.com/résistance-changement-facteur-humain>.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

3. 3. 3. Les résistances explicites

La résistance au changement se manifeste ainsi clairement par « pouvoir de dire non ». L'individu ou le groupe peut résister d'une façon active (explicite) qui se traduit par des actions opposantes et contraires comme les refus par exemple, les critiques, les plaintes et le sabotage.

3. 3. 4. Les résistances implicites

Ou les résistances passives. Elles se traduisent à travers différentes actions et des gestes d'oppositions plus subtils et moins directs, tel que la lenteur, les rumeurs et le ralentissement.

Toutes ces formes de manifestations et d'autres peuvent provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de processus de changement.

La résistance peut aller au-delà du changement par ses conséquences désastreuses au point de vue humain et organisationnel. Elle peut affecter le climat et les relations de travail par l'accélération des conflits et du stress chez les employés. Ceci ramène l'entreprise à plonger dans des chutes de productivité et d'efficacité, une perte de l'avantage souhaité de la démarche.

3. 4. Les causes de la résistance au changement organisationnel

Parmi les causes principales de la résistance aux changements organisationnels on peut les citer comme suit :

3. 4. 1. Les causes individuelles

« Chen.J et Chen.I ont démontré une corrélation négative entre le caractère consciencieux et la résistance comportementale »¹. Les caractéristiques individuelles et certains traits de la personnalité ont certes été les facteurs les plus étudiés sur la résistance au changement. Les auteurs identifient six mécanismes de défense qui jouent un rôle primordial pour bloquer ou entraver un changement dans les organisations : le renforcement, la régression, la projection, l'identification, la formation réactionnelle et le déni de la réalité.

Si on parle des personnes plus âgées qui résistent à toute nouveauté, les caractéristiques sociodémographiques peuvent aussi jouer un rôle négatif face à la réussite de changement.

3. 4. 2. Les causes collectives

Plusieurs auteurs ont démontré qu'un environnement social négatif face au changement augmente la résistance comportementale et affective d'un individu. Sur le plan collectif,

¹ CHEN.J, CHEN.I, « How can institutes of technology change successfully ? A discussion from human resources perspective. » *Business renaissance quarterly*, vol 03 n°3,2008, p 85.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

l'influence sociale a un effet sur l'attitude face au changement. « Lors d'une fusion, les employés de même rang social ont les mêmes résistances »¹.

En outre, Lapointe et Ricard ont révélé que la résistance passerait d'un niveau individuel à un niveau groupal avec le temps. Ces auteurs ont observé qu'en début de changement les comportements de résistance étaient davantage individuels et isolés et qu'ils devenaient collectifs et mieux orchestrés au cours du processus de changement.

3. 4. 3. Les causes culturelles

Les cultures les plus résistantes au changement sont caractérisées par une distance élevée du pouvoir, un niveau d'individualisme faible et un degré élevé d'évitement de l'incertitude. De ces études, il ressort que les variables culturelles peuvent causer la résistance au changement, de même que les dimensions collectivistes associées aux valeurs, au site et à l'histoire de l'organisation. Plus le changement a des implications fortes sur ces facteurs, plus la résistance risque d'être élevée.

3. 4. 4. Les causes politiques

La perte de pouvoir et l'influence, de ressources humaines, financières et de responsabilité font souvent en sorte de créer des résistances et de luttes impitoyables chez les acteurs qui ont le plus à perdre.

« Les individus ne sont pas attachés, en effet, de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Les habitudes ont pour eux beaucoup moins d'importance qu'on ne croit. En revanche, ils ont une appréciation très raisonnable et presque instinctive des risques que peut présenter pour eux le changement. »²

3. 4. 5. Les causes liées au système organisationnel

Les facteurs organisationnels facilitant ou compliquant la mise en œuvre d'un changement qui sont en lien avec la résistance ou le soutien ont été la préoccupation des plusieurs auteurs. Chen et Chen ont démontré qu'il existe une corrélation négative entre la résistance et le style de leadership participatif³. Selon Self et Schreider : la résistance au changement ainsi que par l'histoire organisationnelle, ainsi, une histoire d'inertie organisationnelle augmente le risque de résistance pour les changements futurs.

¹ VAN Dijk, R. et VAN Dijk, R., « navigating organizational change: change leaders, employee resistance and work based identities. » *Journal of Change Management*, vol 19 n°2, 2009, p 143.

² CROZIER, M., Friedberg, J., p334.

³ CHEN, J., CHEN, I., op.cit. p105.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

3. 4. 6. Les causes liées à la qualité de la mise en œuvre

La qualité de la mise en œuvre du changement joue un rôle important dans la prévention contre les comportements de résistance. Lorsque l'organisation ne crée pas les bonnes conditions pour réussir le changement, cela peut mener l'acteur à résister. Les individus résistent donc à la façon dont le changement est implanté s'ils ne sont pas bien préparés et n'acceptent pas le changement.

La participation et l'implication des acteurs dans le processus du changement peuvent réduire les résistances. La politique de communication interne et la qualité de l'information influencent aussi leurs adhésions et leurs résistances.

3. 4. 7. Les causes liées au changement lui-même

Lors d'un changement culturel, les employés qui percevaient une similitude entre l'ancien cadre de référence et le nouveau s'approprièrent le changement plus rapidement que ceux qui décelaient une inadéquation. Une inadéquation entre les valeurs organisationnelles passées et les nouvelles valeurs prônées par un changement peut générer une forme de résistance chez les employés.

Tableau N° : Les causes de la résistance au changement

Individu	Collectif /culturel	Politique	Qualité de mise en œuvre	Système organisationnel	Changement
Dispositions psychologique: traits, personnalité: préférence pour la stabilité	Perte de droit acquis	Enjeux de pouvoir	Mode d'introduction du changement. Scénario de mise en œuvre	Structure	Complexité du changement
Cause psychanalytique : mécanismes de défense	Système social systématique	Perte d'autorité de ressource	Orientation	Intégration interne	Sens accordé au changement
Incompréhension du changement	Normes sociales	Soutien des groupes d'intérêt	Sensibilisation/communication	Culture et valeurs	Cohérence du changement avec les valeurs organisationnelles
Caractéristiques	Caractéristiques	Coalition dominante	Habilitation et formation	Inertie organisation	Légitimité du changement

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

personnelles : âge, antécédents	culturelles			nelle	
Vécu antérieur et expériences de vie	Valeurs, rites et histoire	Influence des sous- groupes	Consultations/Impli- cations et participation	Leadership : haute direction et cadres	Type de changement radical: downsizing
Peurs (de perdre des acquis et de ne pas être capable)		Influence des personnes valorisées	Temps d'adaptation	Contexte et environnem- ent	Syndrome du changement répétitif
Pertes: sécurité, pouvoir, utilité, compétences , relations, territoires, repères		Pouvoir du syndicat	Disponibilité des ressources	Capacité à changer	
Ratio-coût /bénéfices			Approche du changement		

**Source: BAREIL, La résistance au changement : synthèse et critique des écrits
Cahier du CETO n 04 -10, HEC Montréal ; 2004, p6.¹**

3. 5. Les conséquences de la résistance aux changements organisationnels

Les effets de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour une organisation. La résistance peut faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire. La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement. La résistance peut faire en sorte que le changement soit un mi- succès ou un échec.

Outre ces dimensions liées au changement lui-même, la résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité. Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se détériore et les relations de travail se durcissent. Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle gagnant/perdant.

¹BAREIL.C, « La résistance au changement : synthèse et critique des écrits » Cahier du CETO n° 04 -10, HEC Montréal ; 2004, p6.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

Pour sa part, le destinataire (résistant) éprouve du stress. Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur. Il est plus sujet à s'absenter et à des accidents de travail. Son niveau d'engagement affectif au travail diminue. Cela peut le mener vers l'épuisement ou la dépression.

Bref, les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement.¹

Comme vous pouvez le constater, le concept de résistance au changement est un concept complexe, englobant des réalités à la fois psychologiques, sociologiques, politiques, économiques ou culturelles, pour ne citer que celles-là. Par conséquent, il faut rester prudent lorsque l'on aborde la résistance comme un concept unique et global. Il convient plutôt de s'intéresser aux objectifs à la fois collectifs et individuels à l'origine de cette résistance. Dans la majorité des cas, il semble que le but recherché qui est de maintenir autant que possible le statut quo dans l'organisation.

Conscients de ne pas avoir fait le tour complet de la question et privilégiant certains auteurs marquants, nous pouvons néanmoins tirer certaines conclusions de section. La résistance comporte le plus souvent une connotation négative, par ce qu'elle freine le changement alors que ce dernier devient une nécessité pour les entreprises. Pour la plupart, la résistance se cantonne aux échelons inférieurs de l'organisation, du moins, on ne risque pas de la retrouver chez les (stratèges), concepteurs du changement². C'est pourquoi, la majorité des auteurs traitant des moyens de surmonter cette résistance, préconisent d'impliquer et de faire participer tous les individus au changement.⁴

Section 04 : l'apport de changement technologique

4. 1. Les nouvelles formes d'organisation de travail apporté par les TIC

Les TIC ne sont pas devenus non seulement un support, mais aussi un facteur important du Changement organisationnel et un atout dynamique, stratégique et indispensable pour une Organisation dans l'accomplissement de sa mission et de ses objectifs. Un changement Organisationnel est une tâche particulièrement difficile qui peut être vu sous deux aspects :

4. 1. 1. Stratégique

Les TIC ont un effet sur la culture de l'entreprise. Si elles réussissent à s'implanter avec les Méthodes traditionnelles de travail, c'est que l'entreprise a bien déterminé l'impact des TIC

¹Op.Cit, BARIEL. C, p 10

²Kanter et al, « The challenge of organizational change: How company experience it and leaders guid-it ». New -York, the free press.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

Dans sa stratégie. Les TIC ont joué un rôle crucial et stratégique pour l'organisation car elles peuvent modifier la concurrence dans un marché.

4. 1. 2. Flexibilité

On entend par flexibilité, « l'aptitude de l'entreprise à répondre aux modifications de l'environnement pour assurer le maintien de ses objectifs fondamentaux » ¹ . A ce titre, il y a lieu de dire que les Technologies de l'Information aident à l'amélioration par une réduction des temps et des coûts de traitement de l'information d'une part, et d'autre part, favorisent la transversalité de l'organisation et avec un redéploiement en réseau.

Avec l'introduction des TIC dans les organisations, le monde des affaires, en général, connaît des modifications profondes, ces technologies ont révolutionné les méthodes de travail et ont Développés les techniques et méthodes utilisées dans les organisations.

4. 1. 3. Le télétravail

Le télétravail désigne une nouvelle forme de travail se caractérisant principalement par le recours aux télécommunications, c'est-à-dire, le fait d'exercer ou d'organiser un travail à distance par le biais des technologies de l'information.

Le CARTAL définit le télétravail comme « une modalité d'exécution du travail exercé à distance, à temps plein ou à temps partiel, en utilisant les modes de communication Électroniques, informatiques et télématiques »²

Le travail à distance ou le télétravail peut être vu comme moyen d'aménager le temps, cette méthode de travail peut s'effectuer depuis le domicile, une télé centre ou de manière nomade (Lieux de travail différents selon l'activité à réaliser).

4. 1. 4. Les équipes virtuelles

Une équipe virtuelle, est une forme d'organisation de travail, qui associe un groupe de personnes qui travaillent à travers le temps, l'espace et les frontières organisationnelles avec Des liens renforcés par la technologie de la communication (l'internet, le newsgroup, le workflow et l'intranet de l'entreprise).

Une équipe virtuelle ne signifie pas toujours un télétravailleur. Les télétravailleurs sont définis comme des individus qui travaillent à domicile. Cette forme d'organisation génère des

Difficultés qui ne sont pas encore toutes bien identifiées avec leurs conséquences organisationnelles et individuelles. Ces difficultés se situent à trois niveaux³

-L'organisation prise dans son ensemble ;

¹REIX.R, les technologies de l'information, facteurs de flexibilité, revue français de gestion vol 01 n° 03, mai 1999, p 3.

²SAADOUN Melissa, Technologies de l'information et de la communication et management, Hermès, Mars, 2000, P105

³LANGVIN. Pascal et PICQ. Thierry, contrôle des équipes virtuelle, une revue, 22ème congrès de l'AFC, France, 2001, p6.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

- l'équipe en tant qu'acteur individualisé ;
- l'individu membre d'une équipe.

4. 1. 5. Les centres d'appels

Le centre d'appel peut être défini communément comme « une structure basée sur le téléphone et l'informatique, qui permet une communication direct et distante entre des clients Et un téléopérateur, afin de répondre à un besoin et de développer la relation clientèle sous Toutes ses formes ».¹

Le téléphone est le moyen le plus utilisé dans ces centres mais le recours à d'autres moyens est possible tel le mail, le fax et même l'écrit et les gens qui y travaillent sont appelés Téléacteurs, téléopérateurs, télé conseillers ou encore chargés de clientèle.

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

4. 1. 6. Les centres de services

Le centre de services partagés se veut une organisation autonome chargée de la gestion en commun des services nécessaires à plusieurs sociétés ou divisions d'un même groupe et destinée à fournir des services informatiques pour le compte de ces sociétés.

Un Centre de Services Partagés (C.S.P), est un centre partagé spécialisé dans le traitement des informations et des procédures administratives pour plusieurs structures distantes d'une organisation, et répondent aux demandes d'informations, d'assistance techniques et participent à la résolution de situations complexes apparues dans les services.

Donc, un centre de « services partagés » est un service commun à un certain nombre d'entités d'un même groupe qui assure, pour le compte de ces entités, un ensemble cohérent de tâches. Ces services s'appliquent plus fréquemment dans les domaines comptables, logistiques, administration des ventes...etc.

4. 2. Le développement de l'organisation (DO)

Ce modèle concerne le changement porté sur le comportement des individus. En effet, les concepteurs de ce modèle considèrent qu'un changement réussi ne peut être que le résultat de

¹Organisation du travail et professionnalisation dans les centres d'appels, colloque organisé à Lyon, 20 juin 2002, définition proposé par DENIS Bérard.Ch de mission à l'Ancat et PERRIER. Patrick, directeur d'étude à l'entreprise.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

l'amélioration des attitudes, des perceptions et des comportements liés aux individus. Mais encore faut-il que les individus concernés par le changement, acceptent de s'intégrer dans le processus du changement.

Selon D. Hellriegel et al, la théorie et la pratique du DO sont fondées sur l'hypothèse que les employés d'une entreprise sont intéressés à s'améliorer et désirent appartenir à des groupes de travail. Le DO se fonde sur beaucoup de principes bien établis concernant les comportements des individus et des groupes au sein des organisations.

Le DO ne fait pas appel à une technique unique mais à une série de techniques qui ont en commun une certaine philosophie et un ensemble de connaissances. Il comprend une série d'actions entreprises pour améliorer à la fois l'efficacité organisationnelle et le bien-être du personnel. En outre, certains éléments de base du développement organisationnel le différencient des autres méthodes de changement organisationnel, notamment par les aspects suivants:

- Le DO vise à créer un changement autodirigé auquel se vouent et participent les intéressés.
- Le DO est une tentative de changement de tout le système ; c'est-à-dire qu'il n'est pas possible de changer une partie de l'organisation sans changer l'ensemble.
- Le DO accorde généralement autant d'importance à la résolution immédiate des problèmes et à l'évolution à long terme d'une organisation capable d'adaptation.
- Le programme de changement le plus efficace n'est pas uniquement celui qui résout les problèmes présents, mais celui qui prépare également le personnel à résoudre les problèmes futurs.
- Le DO met, plus que d'autres méthodes, l'accent sur un processus collectif de collecte des données, de diagnostic et d'action en vue de résoudre les problèmes. Le DO aboutit souvent à la mise en place de nouvelles structures organisationnelles, à des aménagements originaux et à des relations qui rompent avec les modèles bureaucratiques traditionnels.¹

4. 3. Intégration des 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 organisant, 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: « l'apprentissage organisationnel est un processus organisationnel, à la fois intentionnel et non intentionnel, permettant l'acquisition, l'accès et la

¹HELLERIEGEL.D, SLOCUM. John. W, « Management des organisations » Ed Boeck Supérieur, 2004.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

modification de la mémoire organisationnelle, fournissant ainsi des directions pour l'action organisationnelle »¹.

Beaucoup d'études ont montré que l'utilisation de logiciels de travail collaboratif contribuait 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.

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« 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.»² 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...

4.3.1. Types d'apprentissage

L'introduction des TIC 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.

- **L'apprentissage formalisé :** Incorporé La technologie est une connaissance cristallisée dans un artefact. La très grande majorité des TIC 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 TIC soient considérés 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.

¹ROBEY 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.

²FELDMAN. M., «Organizational routines as a source of continual change», *Organization Science* Vol.11, N°6, 2000, P 613.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

Les avantages de cette forme d'apprentissage sont un réel 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 :¹

- 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 TIC 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.

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.

- **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 :²

- 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

¹ REIX Robert, « Changements organisationnels et technologies de l'information », Conférence à l'Université Saint-Joseph, Beyrouth

²Idem.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

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.

4. 4. Brève critique de la relation entre G.R.H et changement organisationnel

Les auteurs reconnaissent toutefois que cette relation de plus en plus profonde dans la mesure où les situations de discontinuité temporelle entre le changement organisationnel et la GRH sont plus en plus fréquentes.

Les évolutions de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, rendent nécessaire des ajustements organisationnels de plus en plus rapides, déconnectant les processus organisationnels des processus de gestion de ressource humaine.

Dans cette perspective contingente, les auteurs retiennent deux facteurs d'influence sur la GRH : l'environnement et la stratégie de l'entreprise ; l'influence de l'environnement est marquée par deux aspects majeurs : d'une part le fait que l'environnement externe d'une organisation comprend aussi les valeurs dominantes de la société à une époque donnée, et d'autre part l'évolution récente de ces valeurs qui met en lumière une croissance du niveau d'individualisme et de recherche de l'autonomie. En conséquence, l'intégration de ces évolutions culturelles impose la GRH à une ouverture vers un avantage d'autonomie et de responsabilisation des opérationnels.

Les actions de réorganisation, de restructuration, de revitalisation, exigent des réponses d'accompagnement social, de suivi des hommes. Il n'est pas sûr, que la ressource humaine ait bénéficié des préoccupations principales des dirigeants d'entreprises de cette époque. Mais, il est certain que la GRH eut à connaître des conséquences humaines et sociales de ces transformations, et que ses responsables le vécurent parfois difficilement, et ce, concrètement avec la résistance au changement et difficulté d'adaptation aux nouvelles exigences de transformation et de changement, quel que soit dans le volet technique, processuel, technologique, structurel...etc. Cependant, avec des nuances selon les secteurs d'activité, le changement organisationnel est décidé et mis en œuvre par les managers opérationnels ou par la direction des entreprises, lorsque l'enjeu est nettement stratégique. Dans ce contexte, les services de la GRH et les DRH se sont vus, souvent, confier une mission d'accompagnement. Ce faisant, ils ont joué alternativement le rôle du pédagogue, de l'agent du changement, et parfois les rôles de médecin des urgences et d'assistante sociale.

Chapitre II : Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

Conclusion

Dans ce deuxième chapitre nous avons vu que le changement tend à devenir une partie intégrante de la gestion de l'entreprise, après qu'il était considéré comme un simple événement se déroulant dans l'entreprise, nous avons compris que dans un environnement en constante évolution, les entreprises doivent changer pour survivre, mais les acteurs du changement ne doivent pas seulement expliquer les raisons du changement, mais surtout de s'assurer que les employés ont bien compris les objectifs de ce changements afin de minimiser les résistances à ce dernier. Pour cela, plusieurs prises d'actions sont envisageables, à titre d'exemple: Communiquer clairement les raisons et les objectifs du changement envisagés, accompagner les acteurs du changement tout au long du processus de changement organisationnel.

Au cours de ce chapitre, nous avons constaté que le rôle du gestionnaire dans les phases du changement est principalement un rôle de mobilisateur et du négociateur. Il doit mobiliser ces groupes en faveur du changement, selon leurs résistances, il est appelé à négocier, c'est-à-dire à démontrer les avantages que pourront retirer les acteurs influents s'il y a introduction du changement.

Concernant l'attitude des employés face au changement, nous avons vu qu'il est important de comprendre leurs comportement dans le processus du changement organisationnel, car cette variable est très pertinente. Cela veut dire que les managers doivent non seulement expliquer les motifs de changements aux employés, mais s'assurer également que ces derniers ont bien compris les objectifs envisagés du changement, ainsi que minimiser les réticences qui sont devenu la préoccupation majeure des dirigeants des entreprises lors d'un changement organisationnel.

L'intérêt de ce dernier chapitre, se porte donc, sur une application des recherches et d'analyses présentées dans les deux chapitres précédents sur la question du changement organisationnel, son pilotage et son impact sur les politiques RH au sein de l'établissement économique CNEP- Banque Agence

Chapitre III

**Le changement
organisationnel et
l'apport des TIC au sein
de la CNEP**

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

INTRODUCTION

Le secteur bancaire algérien est en perpétuel mutation et connaît une concurrence accrue, les banques étrangères ne cessent de se développer dans cet environnement favorable à l'investissement qui est le territoire Algérien. Notre choix est porté sur le cas de la CNEP banque Tizi-Ouzou (agence202).

Les systèmes bancaires qui datent de l'ère antérieure à internet, conçus pour les succursales de 9h à 17 heures ne répondaient plus aux besoins croissants de la clientèle ainsi que ceux des banques elles-mêmes. Cela les a laissés avec des problèmes majeurs, dont : risques et complexité liés à la gestion de la documentation, limites de flexibilité, lacunes dans les attentes des clients, de plus en plus, exigeants. Ils ont donc été réparés au fil du temps pour répondre à l'évolution des technologies.

La CNEP-Banque algérienne a opté pour l'intégration d'un nouveau système afin de s'adapter aux évolutions technologiques et de pouvoir faire face à la concurrence et avoir une meilleure satisfaction de sa clientèle, mais aussi la fidélisation de ses salariés.

Afin de savoir c'est quoi exactement ce changement et quel est son apport à la CNEP-Banque, nous avons scindé ce chapitre en trois sections : dans la première on présentera la CNEP-Banque, dans la deuxième section on essaiera de décrire la démarche méthodologique et retracer le changement qu'a apporté ce système à la CNEP-Banque et l'impact de ce changement sur le personnel de cette dernière. En dernier lieu on discernera l'analyse et la discussion des résultats.

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Section 01 : Présentation générale de l'organisme enquêté

Pour enrichir notre travail nous avons choisi de suivre notre stage pratique auprès de la CNEP-Banque agence 202 Tizi-Ouzou, et pour cela nous allons d'abord la présenter et parler de son historique, sa transformation de la CNEP en CNEP- Banque en 1997 et enfin c'est mission.

1. 1. Historique de la CNEP Banque

La Caisse Nationale d'épargne et de Prévoyance-Banque est une institution financière créée par l'ordonnance N°64-227 du 10 août 1964, succédant à l'ancienne institution française qui est la Caisse de Solidarité des Département et des Communes d'Algérie (CSDCA), sa mission principale est la mobilisation de la collecte de l'épargne.

La première agence de la CNEP a été ouverte officiellement, le premier mars 1967 à Tlemcen. Cependant, le livret d'épargne était déjà commercialisé, depuis une année, à travers le réseau Poste et Télécommunication (P&T). La CNEP est, aujourd'hui, une Société Par Action(SPA) au capital de 14 milliards de dinars dont le siège social se situe à Alger. Dès sa création jusqu'à son attribution de banque par le Conseil de la Monnaie et du Crédit (CMC), la CNEP a connu Plusieurs étapes dans son évolution, à savoir :¹

a. La période de 1964-1970

La CNEP de 1964-1970 : les conditions économique et psychologique de l'épargne étaient défavorable, puisque l'Algérie qui venait de prendre l'indépendance présentait de façon aigue les caractéristique d'un sous-développé et en économique. Durant la cette période, l'activité de la CNEP était basée sur la collecte de l'épargne sur livret avec le règlement du contentieux allégro-français sur l'épargne du 23 décembre 1966 qui à la CNEP de récupérer de l'ancienne caisse d'épargne française deux cent soixante un mille (261000) comptes demeurés indicatifs. Durant cette même période, le nombre de joints de collecte comprenait cinq cent soixante-quinze 575bureux, dix 10 agences propres à la CNEP ; les premières agences du réseau ont été ouvertes à la clientèle à Alger et à Tizi-Ouzou en 1967.

b. La période de 1971-1979

La CNEP pendant l'année 1971, dans le prolongement de la mise en place des instruments de mobilisation de l'épargne national, une instruction datée du 1971 autorisa la CNEP à mettre en œuvre un nouveau produit d'épargne qui avait pour cible la population algérienne résidant à l'étranger au mois d'avril 1971, une instruction a changé la CNEP de financer les programme de la réalisation de logement en utilisent les fond du trésor public.

Dès lors l'épargne des ménages va connaître un essor prodigieux, à la fin de l'année 1975, à la cour de laquelle furent vendus les premiers logements eu profit de titulaire de livrets

¹Document interne de l'établissement 2022

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

d'épargne. En 1979, 46 agence CNEP et bureaux de collecte étaient opérationnels. On peut voir l'évolution du réseau de la CNEP à partir de tableau suivant :

Tableau N°10 : Évolution du réseau de la CNEP (1974-1979) :

Année	Agence principale	Agence primaires	Total
1974	09	01	10
1975	10	02	12
1976	13	02	15
1977	22	02	24
1978	26	03	29
1979	31	15	46

Source : La CNEP en chiffre 1995

c. La période de 1980-1996

La CNEP s'est assigné de nouvelles activités qui concernent :

- Le suivi des crédits de construction octroyés aux particuliers ;
- Le financement de l'habitat promotionnel « décret N°80-123 » du 13/09/1980 sur fonds d'épargnes;
- Le financement des secteurs hors habitat (profession libérales transports, coopératives... etc.

La CNEP a également, durant cette période, augmenté le nombre d'agences (120 agences en 1988 et 172 en 1996). Suite à la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit (loi 90-10 avril 1990) de nombreux bouleversements ont marqué le système bancaire algérien qui est désormais livré à la concurrence et donc à la diversification de ses produits.

En 1997, la CNEP a changé de statut pour devenir « CNEP BANQUE », ce changement a été agréé par le conseil de la monnaie et du crédit à travers l'agrément n°01- 97.

Cet agrément a érigé la CNEP, en société par actions sous la dénomination sociale de «CNEP-Banque » à compter du 27 Juillet 1997.

Ce nouveau statut lui a permis l'exécution tant pour elle-même que pour le compte de tiers, de toutes les opérations de banque (financières, commerciales, industrielles, mobilières et immobilières). Dans le tableau N°11 suivant nous présentons les conséquences de la transformation de la CNEP en CNEP-Banque.

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Tableau N°11: Changement de la CNEP et la CNEP-Banque

	Sur le plan institutionnel	Sur le plan bancaire	Sur le plan commercial
La CNEP en tant que caisse	-La CNEP était placée sous la tutelle du Ministère des finances ; -Un champ d'action limité, et une autonomie réduite à l'accord de l'administration.	-La CNEP ne pouvait accorder des crédits que sur fonds propres ou sur épargne collectée.	-Monopole des produits proposés.
Après la transformation de la CNEP en CNEP-Banque	-Placée sous contrôle de la Banque d'Algérie, de la commission bancaire et régie par le code de commerce ; -Sa politique de développement est établie par des managers et leur approbation par le conseil d'administration.	-La CNEP-Banque jouit d'un pouvoir de création monétaire et un accès au financement auprès de la Banque d'Algérie ; -Elle a intégré le mécanisme des garanties des dépôts.	-Avec le secteur bancaire : -Soumise à la concurrence pour ses activités ; -Tenue d'adhérer à l'ABEF avec laquelle elle partage les préoccupations et les projets d'intérêt commun ; -Bénéficie du soutien du réseau des banques et établissements financiers ; -Avec la clientèle : -Tenue de maîtriser des produits qu'elle commercialise ; -Peut diversifier ses activités.

Source : élaboré par nous-mêmes.

d. La période (1997 à nos jours)

L'assemblée générale ordinaire du 17/07/2008 (DR N°1147 du 27 mai 2008) portant organisation générale de la banque décide que son activité autorise au titre de crédits aux particuliers:

- Les crédits hypothécaires prévus par les textes particuliers en vigueur au sein de la banque à l'exclusion des prêts pour l'achat des locaux ; la construction ; l'extension et l'aménagement des locaux à usage commercial ou professionnel.

Il y a aussi le financement de la promotion immobilière à savoir :

- Le financement des programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location y compris en intégrant des locaux à usage commercial ou professionnel ;

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

- Le financement de l'acquisition ou l'aménagement de terrains destinés à la réalisation de logements ;
 - Le financement des entreprises les segments qui sont autorisés.
- Le financement des opérations d'acquisitions, d'extension et ou de renforcement des moyens de réalisation (équipements) initiés par des entreprises de production de matériaux de construction ou des entreprises de réalisation intervenant dans le secteur de bâtiment.
- Le financement de projets d'investissement dans les secteurs de l'énergie, de l'eau, de la pétrochimie ou de l'aluminerie.

Elle est soumise à la législation commerciale et régie par l'ordonnance n° 03-11 de 23 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit, ainsi que l'ordonnance n° 95-25 de 25 Septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.

En Juillet 2011, le conseil d'administration a adopté une résolution portant sur le déploiement stratégique de la banque suite à l'autorisation de la banque d'Algérie permettant à la CNEP banque de financer tous les secteurs des activités économiques à l'exception du commerce extérieur.

La nouvelle organisation de la banque portée par la DR N°1368 du 01 juillet 2013 (apportée comme une modification à la DR N°1147 du 27 mai 2008) définit l'organisation commerciale en agences et donc la mise en application du nouveau système (Temenos24)¹. Son capital social est de quatorze milliards de dinars (14.000.000.000 DA). Elle dispose d'un réseau de 14 directions régionales (directions réseaux), 218 agences animées par plus de 5000 employés, et 6200 employés pour toute la banque.

1. 2. Organisation et métiers de la CNEP-Banque

L'organisation de la CNEP Banque est en chantier et cela depuis l'adoption en 2008 du nouvel organigramme qui n'a été mis en place qu'en 2014 au niveau de la direction générale et aussi des réseaux par contre appliqué au niveau des agences et ça fondé d'un système d'information performant « Temenos T24 ».

La CNEP-Banque est dotée d'une assemblée générale et d'un conseil d'administration, son contrôle est assuré par deux commissaires au compte.

1.2. 1. Le schéma organisationnel

Le schéma organisationnel de la CNEP-Banque englobe trois niveaux hiérarchiques:

Le niveau central ;

Le niveau régional ;

Le niveau des agences.

¹Fondée en 1993 et cotée sur la bourse suisse, Temenos Group AG est considéré comme un leader mondial des logiciels bancaires.

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

1.2.1.1. Le niveau central

Le pilotage de la banque est assuré par un Président Directeur Général (PDG), assisté par sept Directeurs Généraux Adjoints (DGA) :

- Le DGA chargé de développement ;
- Le DGA chargé de l'administration ;
- Le DGA chargé de crédit ;
- Le DGA chargé de finance et comptabilité ;
- Le DGA chargé de contrôle ;
- Le DGA chargé du recouvrement ;
- Le DGA chargé de système d'information.

Ces sept (07) Directeurs Généraux Adjoints sont sous l'autorité du Président Directeur Général. Ils ont pour mission, chacun dans le domaine qui le concerne, de l'animation, la coordination et le suivi des activités des directions centrales

1.2.1.2. Le niveau régional

Les directions régionales appelées (également directions de réseaux) constituent un intermédiaire entre les agences et les directions du siège. Elles exercent toute fonction déléguée par la Direction Générale.

Le premier article de la décision réglementaire n° 74-95 du 21 novembre 1995 fixant l'organisation des directions régionales, définit ces dernières comme « structure hiérarchique de soutien des agences implantées dans sa circonscription territoriale définie par voie réglementaire ».

La CNEP-Banque compte actuellement un réseau de 14 directions régionales, ces directions régionales sont chargées d'encadrer et de soutenir les activités commerciales et administratives de ces dernières.

La direction du réseau est structurée en plusieurs départements, les missions dévolues à la direction de réseau sont prises en charge par un Directeur assisté de six (06) chefs de départements :

- Département personnel et moyen ;
- Département du Financement ;
- Département des finances et de comptabilité ;
- Département de l'informatique ;
- Département de l'épargne ;
- Département recouvrement.

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Sont aussi attachés au directeur du réseau :

- Directeur régional adjoint ;
- Cellule contrôle et tableau de bord ;
- Comité de sécurité.

En cas de nécessité et après accord de la direction générale, le directeur du réseau peut se faire assister d'un directeur adjoint.

1.2.1.3. Le niveau des agences

L'organisation des agences de la CNEP-Banque est définie par la décision réglementaire n°75-95 du 21 novembre 1995. Au sens de cette décision, l'agence est une structure d'exploitation décentralisée dont le directeur est placé sous l'autorité du directeur réseau auquel elle est rattachée administrativement.

La CNEP-banque est en phase d'application de la nouvelle organisation de l'agence OCA (organisation commerciale de l'agence) qui s'inscrit dans le cadre de la stratégie de développement et de sa nouvelle approche commerciale qui vise à mettre la satisfaction du client au centre des préoccupations de la banque.

LA CNEP-Banque dispose de 218 agences classées en trois catégories :

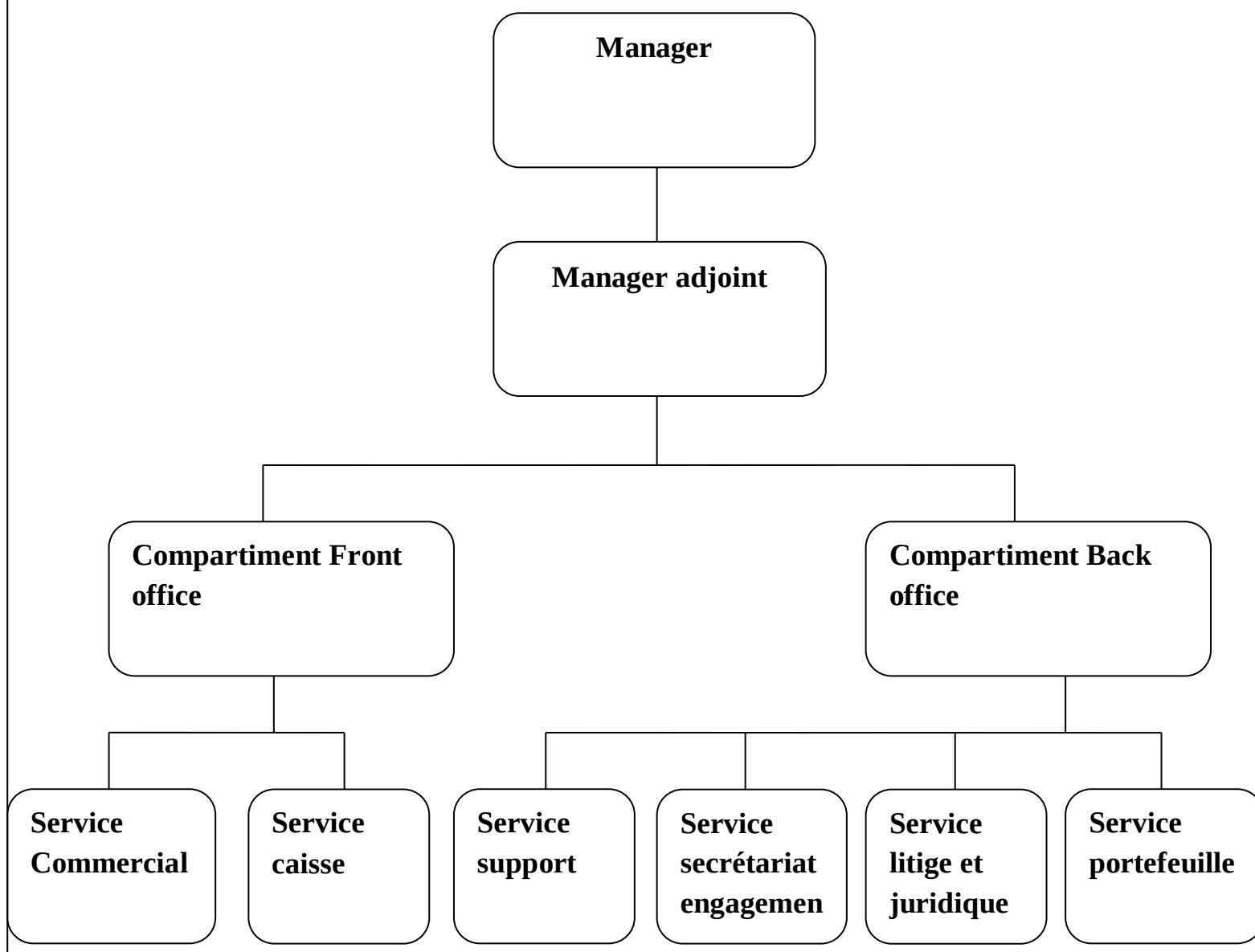
- L'agence de la catégorie 1 « principale » est située au chef-lieu de la wilaya. Ses missions consistent en la collecte de l'épargne par les différents produits de placement et l'octroi de tout type de crédit.
- Les agences de la catégorie 2 sont chargées de la collecte de l'épargne et l'octroi de crédits aux particuliers.
- Les agences de catégorie 3 dont l'unique activité est la collecte de l'épargne.

L'agence LARBI BEN M'HIDI de Tizi-Ouzou où nous avons effectué notre stage est classée comme agence de catégorie 02, de ce fait nous présenterons dans ce qui suit l'organisation d'une agence catégorie 02.

L'Agence est située à la cité du 20 Août - Tizi-Ouzou et est identifiée par le code n°202. Elle est dirigée par un Directeur d'agence (manager) et un Directeur Adjoint nommés par le manager adjoint, dont leurs attributions sont définies par voie réglementaire.

Voire l'organigramme de l'agence ci-après.

Figure n° 12 :L'organigramme de l'agence



Source : Document interne de l'établissement (2022)

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

1. 3. Les produits de la CNEP-Banque

La CNEP banque propose quatre catégories de produits : les crédits, les moyens de paiement, la bancassurance et les comptes bancaires.

1.3.1. Les crédits de la CNEP-banque

Les financements de la CNEP-Banque sont de diverses natures et s'adressent aussi bien aux particuliers qu'aux entreprises.

- **Les crédits aux particuliers**

Les prêts hypothécaires aux particuliers sont constitués des produits suivants : -Prêt pour la construction d'un logement individuel ;

- Prêt sur la l'extension ou la surélévation d'un logement ;

-Prêt pour la construction d'un logement dans le cadre d'une coopérative immobilière ;

-Prêt pour l'aménagement d'un logement ;

-Prêt pour l'acquisition d'un logement neuf auprès d'un promoteur immobilier ;

-Prêt pour l'acquisition d'un logement auprès d'un particulier ;

-Prêt pour l'acquisition d'un logement dans le cadre de la vente sur plans ;

-Prêt dans le cadre de l'acquisition d'un terrain destiné à la construction d'un logement ;

-Prêt pour l'acquisition d'un local commercial et/ou professionnel neuf auprès d'un promoteur immobilier.

- **Le crédit location**

Crédit pour la location d'une habitation ;

- **Les crédits aux promoteurs**

La CNEP-Banque assure la quasi-totalité des financements bancaires du secteur de l'habitat par l'octroi de crédits aux promoteurs au taux de 5.75%.

En outre, la CNEP-Banque participe au financement de l'accès au logement social, à la distribution des aides de l'Etat, sous forme de taux d'intérêts bonifiés, et assure la gestion des dons étrangers destinés au financement du logement social.

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

• Les crédits aux entreprises

Le champ d'intervention de la CNEP-Banque en matière de financement des entreprises comprend

- Le financement des investissements de tous les secteurs d'activités économiques y compris le fonds de roulement nécessaire au démarrage de l'activité ;
- Le crédit par signature ;
- Le leasing immobilier ;
- Les services liés à l'habitat (bureaux d'études, entreprises d'entretien d'immeuble...).

Le financement du commerce et du commerce extérieur est exclu du champ d'intervention de la CNEP-Banque.

1.3.2. Les moyens de paiement

La CNEP- banque met à la disposition de sa clientèle des moyens de paiement, qu'ils soient à vue ou à échéance, pour le paiement de ses dettes ou le recouvrement de ses créances auprès de l'une de ses agences ou bien auprès des autres banques.

Les moyens de paiement traités dans le processus de recouvrement ou de paiement sont :

1. 3. 2. 1. Le chèque

Le chèque est un écrit par lequel une personne dénommée tireur donne ordre à sa banque (tiré) de payer une somme d'argent préalable et disponible au profit du porteur (bénéficiaire) ;

1. 3. 2. 2. Les effets de commerce

Les effets de commerce matérialisent les créances relatives aux transactions commerciales, leur paiement est assujéti aux conditions de la provision suffisante et du non opposition sur le compte du client ;

1. 3. 2. 3. Le Virement

Le virement permet d'opérer des transferts de fonds entre deux personnes distinctes ayant leurs comptes chez le même banquier ou chez deux banques différentes, l'ordre de virement n'est subordonné à aucune condition de forme et peut être sur un imprimé spécial fourni par la banque ;

1. 3. 2. 4. Le Prélèvement

Le prélèvement bancaire est un moyen de paiement pré autorisé par le débiteur, il est utilisé par les organismes dont les créances présentent un caractère périodique (échéances régulières, généralement le prélèvement des mensualités relatives à l'amortissement des crédits accordés), leur traitement est automatisé par le biais du système de télé compensation appelé « BARBEROUSSE ».

La CNEP-Banque offre aussi à sa clientèle la carte bancaire pour les retraits effectués au niveau des DAB (distributeur automatique de banque) :

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

1. 3. 2. 5. La carte interbancaire (CIB)

La carte de paiement et de retrait interbancaire (CIB) est un moyen de paiement permettant à son titulaire conformément au contrat porteur, d'effectuer des paiements et des retraits. Sa forme obéit aux standards nationaux (instruction banque d'Algérie N 05-04 du 02/08/20 et internationaux (EMV).

1. 4. Les produits bancassurance

La cellule bancassurance est rattachée au président directeur général à titre transitoire, elle sera érigée en direction dans le cadre de la nouvelle organisation qui précisera le rattachement définitif dès la mise en place de l'ensemble des dispositions prévues par l'accord de partenariat avec CARDIF EL Djazair.

La CNEP-banque commercialise 3 produits bancassurance en partenariat avec CARDIF EL Djazair :

1.4.1. CNEP Total Prévoyance

Ce produit est destiné à couvrir les détenteurs de Φ comptes épargne et comptes chèques contre les risques de :

- Décès et invalidité absolue et définitive(IAD) toutes causes ;
- Décès et invalidité absolue et définitive(IAD) accidentels.

1.4.2. Assurance « ADE » CARDIF El Djazair

Les catégories de crédits concernées par l'assurance des emprunteurs (ADE) CARDIF EL Djazair couvrant le risque décès ou décès et IAD, sont les crédits immobiliers accordés par la CNEP-banque aux particuliers. L'assurance (ADE) couvre soit le décès ou le décès et IAD de: l'emprunteur et du Co-emprunteur ou la caution.

1.4.3. Produit bancassurance « SAHTI »

Est un produit CNEP-Banque/Cardiff ElDjazair qui garantit la prise en charge des risques suivants :

- Maladie aggravée (cancer) ;
- Hospitalisation (suite à un accident ou une maladie) ;
- Hospitalisation chirurgicale (suite à un accident ou une maladie).

Ce contrat offre le choix entre deux formules de couverture :

Formule 1 : (Individuelle) : prise en charge de l'assuré (adhérent) uniquement ;

Formule 2 :(Familiale) : prise en charge des assurés qui sont l'adhérent, son conjoint et ses enfants à charge (âgés de moins de 19 ans).

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

1. 5. Les comptes bancaires

Les comptes offerts par la CNEP-Banque à sa clientèle sont :

1.5.1. Comptes chèque

Les comptes chèque sont des comptes de dépôt à vue dont les titulaires bénéficient en général de chèquiers, de carte de retrait, etc. ;

1.5.2. Comptes commerciaux

Les comptes commerciaux sont des comptes ouverts aux personnes physiques ou morales ayant une activité commerciale ou industrielle et ce pour les besoins de cette activité ;

1.5.3. Le compte sur livret épargne (LEP/LEL)

Toute personne physique majeure (19 ans révolus) jouissant de ses facultés mentales, pleinement capable pour l'exercice de ses droits civils, et n'ayant pas été interdite, peut ouvrir un livret d'épargne CNEP pour son propre compte et pour le compte des tiers ;

1.5.4. La carte d'épargne pour remplacer les livrets d'épargne

La carte épargne « CE » est un support adossé à un compte épargne logement « LEL » ou populaire « LEP », elle comporte un visuel (fond de carte) unique de couleur bordeaux/blanche grise. La carte comporte une puce répondant aux normes internationales EMV, celle-ci est utilisée pour les transactions (retraits/versements) au niveau des lecteurs installés dans les guichets des agences CNEP banque, elle est aussi utilisée pour effectuer des retraits sur tous les DAB et GAB du réseau monétique interbancaire. La carte comporte une piste magnétique, un code confidentiel unique pour toutes les opérations en agence et sur DAB et une durée de validité de cinq ans renouvelable automatiquement à échéance.

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

L'objet de ce mémoire consiste à vérifier quel lien existe entre les TIC et le changement organisationnel mais aussi la RH au sein de l'établissement CNEP Banque de Tizi-Ouzou l'élément de réponse à cette problématique nous avons réalisé une enquête de terrain en utilisant un questionnaire qualitatif, suivi d'un entretien, aussi l'analyse des documents interne, administré à un échantillon composé de 15 salariés de toutes catégories socioprofessionnelles confondus. Enfin, nous allons procéder à l'interprétation et l'analyse statistique des données par le logiciel Excel.

2. 1. La description des techniques de recueil et de collecte d'information

Notre recherche sur le terrain était une étude d'observation où nous avons utilisé une méthode qualitative basée sur une enquête par questionnaire et par des entretiens semi-directifs auprès des responsables de l'agence 202 CNEP banque.

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Le cadre d'analyse et les concepts définis dans les chapitres précédents orientent notre analyse de la nouvelle organisation de la CNEP Banque, cas de l'agence Larbi Ben M'hidi (n°202) Tizi-Ouzou. Il s'agit dans ce qui suit, d'opérer cette analyse en développant des méthodes et des outils permettant la collecte des informations recherchées. Leur choix est guidé par :

- Notre sujet d'étude, qui concerne le changement organisationnel à travers l'intégration d'un nouveau système au sein d'une organisation ;
- Notre objectif de recherche qui est de savoir quelle est la contribution des TIC.

Pour construire notre méthode d'évaluation, nous avons procédé en trois étapes :

- La première étape vise à faire un bilan des apports de la nouvelle organisation en réalisant des entretiens semi- directifs avec les responsables concernés, et aussi, à travers une collecte d'informations des documents propres à l'organisation et d'autres disponibles sur les sites internet.
- La deuxième étape consiste en l'étude des comportements du personnel pendant la période d'intégration du changement. Cette étape a nécessité un questionnaire auprès du personnel, ainsi qu'une observation de leur comportement durant la période d'intégration du changement.
- Enfin, la dernière étape sert à évaluer l'impact du changement sur la FRH, ainsi que les avantages et les inconvénients de ce changement.

2.1.1. L'analyse documentaire propre à l'entreprise à l'organisation

Au cours de notre recherche, nous avons procédé par une analyse documentaire pour l'ensemble des sources internes ou externes de l'entreprise mis à la disposition des employés tels que :

- Les guides de formation du personnel ;
- La présentation de l'organisation commerciale agence ;
- Les rapports de stage du personnel diplômés de l'Institut de Financement du Développement du Maghreb Arabe effectués au sein de la CNEP Banque.

Nous avons utilisé également le site internet de l'entreprise Temenos (fournisseur de la plateforme adoptée par la CNEP banque), en vue de collecter quelques informations concernant la présentation de ce nouveau système.

2.1.2. Le questionnaire

Nous avons mené au sein de la CNEP Banque (agence202 Tizi-Ouzou) une enquête basée sur un questionnaire. S'agissant du questionnaire, la population choisie devait répondre, soit par des réponses fermées ou bien en cochant sur des réponses à choix binaire ou multiple, comme elle devait formuler des réponses plus détaillées pour des questions ouvertes. Le corps de ce questionnaire se compose de 04 axes portant chacun sur un thème différent et regroupant un certain nombre de questions.

Le questionnaire utilisé dans cette étude se compose de 32 questions, la première partie comprend 05 questions relatives aux personnels de l'organisme ; la deuxième partie, renvoie à

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

l'impact des TIC et son importance dans l'entreprise avec 08 question ; et 07 question renvoie à la disponibilité et la diffusion des TIC au sein de l'organisme. Dans la troisième partie concernant l'étude au changement organisationnel qui porte 12 questions. Le tableau ci-après résume le corps de ce questionnaire.

Tableau N° 04 : Le corps du questionnaire de l'enquête

N° Axe	Objet
Axe n°01	Déterminer les caractéristiques de la population à étudier. Il englobe une fiche signalétique remplie par l'interlocuteur et qui regroupe les différentes caractéristiques (âge, sexe, catégorie socioprofessionnelle.....).
Axe n°02	Les interrogations portent sur la disponibilité et la diffusion des TIC au sein de la CNEP Banque Tizi-Ouzou
Axe n°03	Les questions portent sur l'utilisation et l'impact des technologies de l'information et de la communication.
Axe n° 04	La requête interroge l'impact des changements organisationnels liés aux TIC sur la RH.

Source: Réalisé par nos soins

2.1.3. Les entretiens

Au niveau de l'agence 202 CNEP banque, nous avons procédé, pour la collecte des données, par des entretiens à l'égard de directeur général et le manager adjoint. Cet excessifs à été préparés auparavant avec l'élaboration d'un guide d'entretien qui nous a permis de cerner notre sujet de recherche.

L'objectif est d'une part, de comprendre si nous pouvons aborder la question de l'intégration du nouveau système et d'autre part d'apporter les premiers éléments de réponse à notre question problématique.

Cet entretiens a été menés sur la base d'un guide d'entretien élaboré par nos soins sous le thème : la fonction ressource humain face aux changements organisationnels : impact des TIC.

Autrement, les questions posées sont destinées à comprendre la manière dont est perçue l'amélioration de l'organisation suite à l'introduction d'un nouveau système dans l'organisation. A travers ces questions nous souhaitons comprendre quels sont les apports de la nouvelle organisation pour l'organisation elle-même ainsi que pour le personnel. L'objectif est d'une part, de mesurer l'impact du changement sur la FRH.

La CNEP-Banque algérienne a opté pour l'intégration du système Temenos-T24 afin de s'adapter aux évolutions technologiques et de pouvoir faire face à la concurrence et avoir une meilleure satisfaction de sa clientèle et fidéliser son personnel. Fondée en 1993 et cotée sur la bourse suisse, Temenos Group AG est considéré comme un leader mondial des logiciels

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

bancaires dans le secteur de la banque de détail de financement et d'investissement : universelle, privée, islamique, de la micro-finance et à destination des communautés.

« La plateforme T24 de l'éditeur de logiciels bancaires genevois figure à nouveau dans le top du classement annuel des solutions de Core Banking les mieux écoulées dans le monde, selon l'IBS Sales League Table 2011 pour la troisième année de suite »¹. Afin de savoir qu'est-ce que le T24 et quels changements ce nouveau système a apporté à la CNEP-Banque, nous avons scindé les qualités postérieures pour mieux comprendre les apports du T24 à la CNEP Banque de Tizi-Ouzou et leurs impacts sur la FRH.

2.2.1. L'aménagement physique de l'agence

Avant l'intégration du T24 l'agence était structurée de plusieurs services, avec l'arrivée de ce système il a fallu séparer l'agence en deux parties : Front Office et Back Office.

2.2.1.1. Ancienne organisation

L'agence était structurée en plusieurs services :

- **Service Caisse**

Le service Caisse est organisé en deux sections ci-après :

- Section Front Office (guichet) a pour charge de recevoir la clientèle, l'enseigner, et prendre ses ordres en matière d'exécution des opérations de versements et de retraits.
- Section Back Office (arrière guichet) a pour charge le traitement de toutes les opérations de virements, de compensation, et de recouvrements.

- **Service Portefeuille**

Sur le plan pratique, le service portefeuille est chargé de traiter tous les appoints en suivant les opérations énumérées ci-après :

- L'ouverture de la nouvelle session à 13h30 ;
- Comptabiliser les appoints reçus dans le portefeuille de l'agence ;
- Scanner les chèques pour les envoyer à la télé compensation pour alimenter le compte du client de la CNEP-Banque, et débiter le compte du correspondant ;
- Faire sortir le bordereau de remise ;
- La clôture de la session à 9h30.

- **Service épargne**

Ce service a pour mission de traiter les opérations suivantes :

- Les retraits et les versements sur carnet d'épargne en espèces ;

¹<https://www.ictjournal.ch/etudes/2014-01-31/t24-de-temenos-la-solution-bancaire-la-plus-vendue-en-2010>

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

- Le renouvellement des carnets d'épargne ;
- Les opérations de retraits par chèque ;
- Les relevés de compte qui renseignent sur toutes les opérations effectuées par les clients ;
- Le transfert de carnet d'épargne ;
- La succession en cas de décès ;
- L'échelle d'intérêt qui se fait chaque fin d'année ;
- Le bouclage liaison inter siège (LIS).

• **Service du crédit**

Le service crédit est dirigé par un chef de service qui anime et coordonne les activités de crédits de l'Agence.

• **Service de recouvrement**

Ce service recouvre les entités suivantes :

✦ **Section recouvrement**

Les principales missions de la section recouvrement sont :

- Le suivi des échéances de remboursement des prêts et prendre les mesures concourant à leur recouvrement ;
- Le suivi des dossiers impayés et proposer toutes mesures en vue de leur recouvrement ;
- Edition des états périodiques concernant les impayés ;
- Veiller au transfert des dossiers des débiteurs défaillants, insolvable ou décédés à la section juridique pour prise en charge.

✦ **Section juridique**

L'Agence CNEP-Banque est dotée d'une cellule juridique, sa fonction principale est de gérer la défaillance des clients dont les remboursements ne sont pas honorés à leurs échéances.

2.2.1.2. **Nouvelle organisation commerciale agence**

La nouvelle organisation agence a pour objectif principal de pouvoir rivaliser avec succès avec les autres banques : publiques, privées ou étrangères :

• **Instaurer une dynamique commerciale**

Afin de dégager du temps commercial et de profiter de la présence des clients en agence puis systématiser la recherche d'opportunités de vente par une meilleure connaissance des clients, améliorer l'efficacité des opérations

En rendant le traitement des opérations plus fiable pour un service au client de meilleure qualité, notamment en diminuant les temps d'attente en agence.

Elle répond à deux principes directeurs opérationnels :

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Principe 1 : Mise en œuvre d'une véritable force commerciale

- Pour établir une véritable relation avec les clients rentables ;
- Pour créer une dynamique commerciale ;
- Pour développer de manière significative le fonds de commerce.

Principe 2 : Séparation physique entre le Back et le Front office

- Pour permettre l'industrialisation et la fiabilisation des processus ;
- Pour accroître la maîtrise des risques opérationnels ;
- Pour libérer du temps commercial en agence.

• Les avantages de la nouvelle organisation

- Réhabilitation de la fonction commerciale et promotion d'une attitude commerciale proactive;
- Élimination des allers et retours guichet/caisse ;
- Fonction « Accueil et Information » valorisée ;
- Personnalisation de la relation en fonction des filières « clientèle ».

Concernant le Back Office, elle permettra un développement des métiers :

- Un recentrage autour de vrais métiers : Moyens de Paiement ; Litiges et événements ; Secrétariat engagements ; Support ;
- Une meilleure définition du périmètre de la fonction ;
- Élimination des allers et retours entre le rez-de-chaussée et l'étage pour le client ;
- Développement d'une interchangeabilité au sein du service ;
- Une plus grande transparence permettant une reconnaissance des efforts fournis par chacun.

Il y-aura aussi un meilleur soutien aux actions commerciales du Front Office :

- Une prise en charge des clients par le Front Office permettant un environnement de travail propice à la concentration ;
- Davantage de temps destiné à connaître les dossiers ;
- Une plus grande satisfaction du client.

Dans cette nouvelle organisation l'agence est composée essentiellement de deux sections : le Front Office et le Back Office.

2.2.1.1.1. Le Front Office

Il se compose des ressources humaines, du système d'information et de l'espace de l'agence affectés à la réception des clients de la Banque. A l'écoute des besoins exprimés par les clients, il prodigue les conseils à la clientèle et exécute les opérations de la clientèle pour la partie qui nécessite la présence effective des clients. La présence des clients est nécessaire pour préciser les besoins exprimés, pour apposer une signature, pour lancer une opération

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

(crédit, épargne, recouvrement, etc.). Ce compartiment prend en charge le traitement des opérations pour le compte immédiat de la clientèle.

La section des relations clients (Front Office) se compose de trois métiers :

a. Accueil et Orientation (chargés conseil et orientation)

Les activités du chargé d'accueil et d'orientation s'organisent en trois grands domaines :

✦ Accueillir le client au sein de l'agence

- Orienter les clients vers les agents en fonction de leurs besoins, de leurs caractéristiques et de l'encombrement de l'agence ;
- Gérer le flux des clients dans l'agence. Recevoir les clients entrant dans l'agence ;

✦ Fournir une réponse de premier niveau aux requêtes des clients

- Informer les clients sur l'ensemble des produits et services de la CNEP ;
- Gérer et mettre à disposition le stock de dépliants Produits ;
- Remettre les bordereaux et les formulaires nécessaires et faciliter leur renseignement.

✦ Contribuer à l'enrichissement des données de la base clients

- Mettre à jour les fiches clients : assainissement progressif des bases de données ;
- Saisir les fiches signalétiques prospects.

Pour illustrer le métier du chargé de conseils et orientations nous avons joint l

b. Chargés de clientèle

Les activités du chargé de clientèle s'articulent autour de trois grands domaines :

✦ Vendre des produits/services aux clients/prospects de l'agence et en assurer le suivi

- Gérer la relation commerciale avec la clientèle ;
- Prospecter de nouveaux clients, et développer l'activité issue de la prospection ;
- Fiabiliser les bases de données clients ;
- Préparer les entretiens commerciaux en amont ;
- Analyses/monter les dossiers de crédits, anticiper le renouvellement des dossiers de crédits ;
- Élaborer le plan d'actions commerciales associé à son propre portefeuille ;
- Reporter à la Direction les résultats des actions engagées lors des réunions d'exploitation.

✦ Contribuer à l'analyse des risques

- Piloter les risques sur son propre portefeuille (sélection des dossiers de crédit) ;
- Formuler un avis motivé sur les dossiers présentés ;
- Préparer les argumentaires d'analyse de risque de contrepartie (cas d'un dossier de crédit proposé au Back Office pour étude et refusé par celui-ci) ;
- Réunir les garantes liées aux crédits ;

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

- Coordonner, avec la Cellule engagements du back-office ou du siège, la rédaction des actes, la prise et le suivi des garanties.

✦ **Assurer le suivi de la satisfaction client**

- Maîtriser les délais ainsi que la qualité de traitement des réclamations clients/prospects ;
- Mettre à jour les dossiers « client » en particulier les comptes rendus d'entretien ;
- Participer à l'élaboration du plan d'actions commerciales ;
- Se tenir informé de la performance de la production bancaire au niveau de l'agence et contribuer à l'analyse et la résolution des éventuels dysfonctionnements.

✦ **Les connaissances indispensables du chargé de clientèle peuvent être présentées comme suit**

- La connaissance des clients : fiche prospect, fiche client, compte rendu d'entretien ;
- La connaissance des produits, compte-chèques, compte sur livret, crédits, carte de retrait, produits d'assurance, etc. ;
- La connaissance des procédures internes : recueil des procédures, instructions, etc. ;
- La connaissance de la réglementation : lutte anti-blanchiment, lutte contre la délinquance, etc.
- La connaissance de son activité et de celles de ses collègues : nombre de rendez-vous, nombre de ventes, volumes ; etc.

c. Guichetier payeur/caissier

Les activités du guichetier payeur s'organisent en trois grands domaines :

✦ **Exécuter les opérations de caisse**

- Assurer les décaissements en espèces : inférieurs à un plafond prédéfini au niveau de l'agence, en dinars, pour le compte des clients après vérification des documents ;
- Prendre en charge les remises de chèques/de virements.

✦ **Recevoir les dépôts de la clientèle en matière de**

- Remises chèques ;
- Remises d'effets de commerce ;
- Commande de moyens de paiement ;
- Les stocker et les transmettre aux responsables moyens de paiement pour traitement ;
- Assurer le recouvrement CREDSYS.

✦ **Développer des réflexes commerciaux**

- Identifier les clients effectuant des dépôts/retraits importants et tenir un registre des noms ;
- Remettre le registre aux chargés de clientèle ;
- Orienter le cas échéant les clients vers un chargé de clientèle disponible.- Ordre de virement;

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

2.2.1.1.2. Le Back Office

Il se compose des ressources humaines, du système d'information et de l'espace nécessaire pour, en arrière guichets, contrôler la qualité des opérations traitées en Front Office, concrétiser les opérations initiées en Front Office (exploitation et revue de dossier, édition de contrats, présentation de dossier en comités, concrétisation et comptabilisation des opérations, etc.). Les opérations traitées en Back-office ne nécessitent pas la présence des clients. Cette structure prend en charge le traitement des opérations pour le compte des clients, suite à leur initiation en Front Office.

Le Back Office regroupe trois types d'activités orientées vers le traitement des opérations pour le compte de la clientèle ou pour le propre compte de l'agence.

a. La gestion des flux /Moyens de paiement portefeuille

Ses tâches peuvent être définies comme suit :

- Traitement des flux liés aux opérations suivantes : virements émis, virements reçus, encaissement des chèques, paiement des chèques, émission des chèques de banque ;
- Commande des chéquiers et des cartes bancaires ;
- Gestion des stocks de chéquiers et des stocks de cartes bancaires ;
- Oppositions sur moyens de paiement.

b. Secrétariat engagement, gestion des litiges et événements

Ses tâches se résument en ce qui suit :

- Traitement des flux liés aux opérations suivantes : Instruction, accord, garantie, mobilisation pour des crédits, ouvertures des comptes, cautions, engagements par signature, coffres, successions, chèques de banque ;
- Traitement courant des crédits et des produits d'épargne : calcul des intérêts, suivi des échéanciers, suivi des garanties, etc. ;
- Crédit : traitement des impayés, des contentieux, des réaménagements, des remboursements anticipés, des clôtures ;
- Dépôts d'épargne : Traitement des saisies/ATD, oppositions ; événements divers sur compte et placements, coffres.

c. Support/comptabilité

Cette section regroupe les travaux accomplis pour le compte de l'agence et de la banque. Ces tâches consistent en le soutien orienté de l'agence dont : Gestion du personnel, gestion des moyens et comptabilité de l'agence (budgets, fiscalité, journée comptables, coffres, caisse, statistiques, relations tiers, bureau d'ordre, divers, système de sécurité, etc.).

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

2. 1. L'impact de la nouvelle organisation sur la ressource humaine de la CNEP banque de Tizi-Ouzou

Dans l'ancienne organisation des agences CNEP Banque, le personnel était polyvalent entre les différents services. Avec la nouvelle organisation le système exige une spécialisation des tâches.

La CNEP Banque s'est retrouvée dans l'obligation d'adapter le personnel existant à une nouvelle situation. Avant la mise en place de cette nouvelle organisation ils ont effectué une étude pendant 2ans (2016/2018) afin d'évaluer les compétences du personnel et savoir diviser les tâches convenablement pour pouvoir affecter la bonne personne au bon poste.

Le système T24 n'est exploitable qu'à partir d'un système Intranet, c'est-à-dire, chaque employé a une boîte e-mail (X-nom@cnepbanque.com) à travers laquelle il accède à « un masque d'utilisateur » avec une immatriculation et un mot de passe propre à lui qui lui permettra d'ouvrir la session de son métier. La CNEP Banque a basculé du système d'exploitation MS-DOS au système Microsoft Windows afin d'intégrer ce nouveau système bancaire (T24).

Comme nous l'avons cité dans le cadre théorique, à chaque changement il y a une résistance. Le personnel de l'agence Larbi Ben M'hidi CNEP banque de Tizi-Ouzou n'a pas fait exception. Lors de l'intégration du T24 (début de l'exercice 2018) le personnel n'a pas été vraiment réceptif à ce changement. Afin de faire face à cette résistance la DRH de la CNEP Banque a opté pour des actions de formations.

2.3.1. Le système Temenos-T24

La mise en place du nouveau logiciel à la CNEP Banque se faisait en progression avec les actions de formation des réseaux, c'est-à-dire, ils intègrent le système une fois qu'une équipe est formée et qualifiée dans un réseau donné, dans le cas du réseau de Tizi-Ouzou il a été mis en place depuis l'ouverture de l'exercice 2018.

a. Qu'est-ce que le système T24 ?

La plate-forme Temenos T24 bancaire est un logiciel bancaire qui utilise une architecture ouverte, offrant des fonctionnalités d'entreprise complètes et flexibles pour les banques.

Le T24 offre des fonctionnalités différentes pour répondre aux besoins variés de l'industrie bancaire. Par exemple, cette plate-forme bancaire permet aux établissements bancaires privés de gérer les clients, évaluer les risques, surveiller les activités en cours et passées et traiter des tâches bancaires spécialisées pour les entreprises et clientèle de choix. Cette fonctionnalité inclut également la possibilité de surveiller les opérations de trésorerie, les paiements, les crédits et les dépôts. Pour la gestion de fortune privée, le T24 exerce des fonctions de gestion de portefeuille, y compris les évaluations et la conformité. Pour la banque de financement, le T24 peut superviser la gestion de trésorerie, commerciale et des prêts syndicaux et le financement du commerce. Des fonctions de gestion de trésorerie comprennent la capacité de

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

surveiller les différents marchés tels que les devises, les marchés monétaires, contrats à terme, options, titres et pensions.

Le modèle T24 permet aux banques de personnaliser la mise en œuvre du logiciel. Cela signifie qu'une banque peut adapter le système pour répondre aux besoins de ses clients tout en aidant à protéger les actifs de la banque. Le modèle bancaire T24 est également livré préconfiguré avec les meilleures pratiques pour l'emplacement de la banque. Cela permet de s'assurer qu'une institution financière continue de se conformer à toutes les lois et règlements du pays spécifique où la banque opère.

2.3.2. Les apports du système T24

a. Technologie

Temenos utilise une technologie basée sur des standards ouverts promus et mis en œuvre par des organismes indépendants. Cette méthode ne lie pas la banque avec des fournisseurs spécifiques, ce qui donne aux banques la liberté de choisir et de changer de fournisseur de services. Les normes ouvertes de la T24 comprennent le matériel ouvert, une base de données ouverte, le volume élevé et une évolutivité, plusieurs serveurs d'applications, le développement local et aucune fin de la journée. « Pas de fin du jour » signifie que le T24 est un système bancaire sept jours par semaine et 24 heures par jour. En éliminant le traitement de fin de journée, les banques et les clients bancaires bénéficient d'un accès complet au système à tout moment.

b. Options de base

Temenos propose également aux banques la possibilité d'utiliser les différents types de bases de données. Les banques peuvent choisir les logiciels Temenos IBASE dans le cadre du système T24 ou utiliser une autre base de données précédemment adoptée par l'organisme bancaire. Les plates-formes prises en charge comprennent Microsoft SQL Server, IBM DB2 et Oracle.

2.3.3. Les aspects de la résistance à la CNEP -Banque de Tizi-Ouzou

Lors de la durée de notre stage pratique et à partir des entretiens avec le personnel de l'agence nous avons pu constater que la période d'intégration s'est divisée en deux périodes à savoir :

2.3.3.1. Durant la première période (février-juin) 2018

Il n'y a pas eu d'actions de résistances telles que la négation, le refus total, le marchandage, le sabotage ou encore la révolte, car le personnel était conscient de la nécessité du changement, aussi contrainte de la réglementation rigide de l'organisation. Mais la résistance était présentée comme des sentiments individuels d'insatisfaction, d'anxiété et un manque d'enthousiasme qui provoquait une atmosphère de travail sous tension. Cela avait pour causes:

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

- La non maîtrise du nouveau système d'exploitation (Windows) les tâches étaient exécutées machinalement avec le clavier sur le système (MS-DOS) alors il y a eu une difficulté de changer ses habitudes car avec ce nouveau système il faut manipuler la souris pour atteindre l'élément voulu sur le menu ;
- La division des tâches et la spécification de chaque utilisateur avec un identifiant et un mot de passe, qui en cas d'absentéisme nécessite un accord de la direction générale d'Alger afin d'y avoir accès ;
- D'autres causes fonctionnelles telles que les problèmes de connexions au réseau internet qui limitaient l'accès à la base de données centralisée.

Entre autres, la difficulté d'adaptation du personnel a réduit sa productivité durant cette période. Les clients se plaignaient de l'attente due à la lenteur dans l'exécution des opérations.

2.3.3.2. La deuxième période (juin-novembre) 2018

Pendant cette période le personnel a manifesté des améliorations que ce soit au niveau psychologique que pratique. On peut dire que le personnel est passé du côté supérieur de la courbe du deuil, voire l'intégration, cette période est caractérisée par :

- un climat de travail de plus en plus favorable, on sent que le personnel a accepté le changement et commence à s'y adapter, autrement dit il a fait le deuil de ses anciennes habitudes et méthodes de travail ;
- L'employé est plus concentré sur la tâche qu'il exécute, donc les risques fonctionnels se voient diminuer ;
- Gain de productivité ;
- Gain de temps d'exécution des opérations ;
- Valorisation de la clientèle : il y a plus de temps passé avec le client donc il est mieux informé ;
- Amélioration de l'activité, ils sont passés de 44.000 comptes actifs durant le mois de Mars 2018 à 44.500 comptes actifs à la fin du mois d'Octobre 2018.

Malgré les améliorations enregistrées durant cette dernière période, la CNEP-Banques est toujours en phase de stabilisation et son objectif reste d'atteindre « la vitesse de croisière » et d'en garder l'élan, donc pouvoir exploiter le système T24 à 100%.

2.3.3.3. La formation comme outil d'adaptation du personnel de la CNEP banque

La formation professionnelle est le biais par lequel la CNEP Banque a adapté son personnel à la nouvelle organisation. Le personnel de la banque a été formé par des formations classiques aux proportions suivantes : 20% de théorie, 80% de pratique, complétées par des formations à distance et des guides d'utilisations.

Suivant la nouvelle organisation du travail les actions de formations se sont divisées en deux catégories :

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

✦ Les formations destinées aux employés qui n'ont pas changé de poste

Ces formations concernent quelques métiers comme : les guichetiers payeur et caissier, chargés des conseils et orientation. Cette formation vise la maîtrise du nouveau système ainsi que la valorisation du métier.

✦ Les formations destinées aux employés qui ont changé de poste

Appelées les formations métiers sont les formations qui ont concerné les nouveaux métiers commerciaux tels que le chargé de la clientèle, par exemple, qui a droit en plus de la formation spécialisée dans son domaine, à une semaine de coaching.

2.3.3.4. La ressource humaine à la CNEP Banque agence 202

Le concept ressource humaine est un concept rarement utilisé dans les structures de la CNEP Banque, on parle toujours de « Personnel » comme individu ou employé destiné à l'exécution d'une tâche ou plusieurs.

L'ancienne organisation de l'agence encourageait la polyvalence du personnel entre les services et leur permettait d'exécuter plusieurs tâches durant la même journée de travail, ce qui permettait aux individus d'occuper plusieurs postes dans différents services au sein d'une même agence. Cela avait des avantages et des inconvénients.

On compte parmi les avantages :

- Le développement des connaissances individuelles et collectives, ainsi le développement de l'employabilité du personnel ;
- C'était au Directeur d'agence de déterminer qui va faire quoi selon la qualification et la productivité de chacun dans un service donné à n'importe quel moment ;
- Tout le personnel avait l'accès à toutes les opérations ainsi que le contact avec les clients. Malgré cela cette organisation a créé une surcharge à certain niveaux, le fait d'effectuer plusieurs tâches a augmenté les risques fonctionnels ; diminué la productivité de certains individus ; le client se voyait dévalorisé faute de la pression qu'il y avait sur le personnel.

Avec l'arrivée du T24 à l'agence, ses exigences ont tenu que chacun devait se spécialiser dans une tâche précise. La CNEP Banque s'est retrouvée dans l'obligation de redéfinir les rôles et les missions de chacun.

Cela s'est effectué avec des actions de formations graduelles et continues. Ces conceptions s'est effectuée au sein d'établissements de formations privés avec lesquels la CNEP Banque a une convention. Pour ce qui est des formations informelles, elles sont fondées sur le fait d'exécuter une seule et même tâche, le travail en équipe et les échanges. La DG de la CNEP Banque a mis à la tête des agences des personnes qualifiées et formées dans le domaine afin de pouvoir suivre le personnel dans ce changement.

Le suivi de personnel devient une préoccupation des dirigeants de la CNEP Banque vue la nécessité dans l'intégration des changements considérés comme obligatoires dans

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

l'environnement où évolue cette dernière. Le processus de suivis à été appliqué près ce que sous les formes présentées dans le cadre théorique de notre recherche se voit en d'autres formes dans l'organisation de la CNEP Banque.

Aussi, le réseau intranet de la CNEP Banque a attribué à chaque employé un compte d'utilisateur qui doit rester actif durant les heures de travail afin de bénéficier des formations à distance et de rester informé des mises à jour du système. L'intégration d'une nouvelle technologie d'information et de communication permet aux employés d'acquérir de nouvelles connaissances.

Section 03: Analyse et interprétation des résultats

3. 1. L'analyse des résultats

L'objectif de cette section est de présenter l'essentiel des résultats de notre enquête pour leur porter les interprétations nécessaires.

- **L'étude des technologies de l'information et de la communication**

Les résultats de l'axe (1): Identification de l'enquête L'objectif de cet axe est de donner un ensemble de répartitions sur les enquêtés.

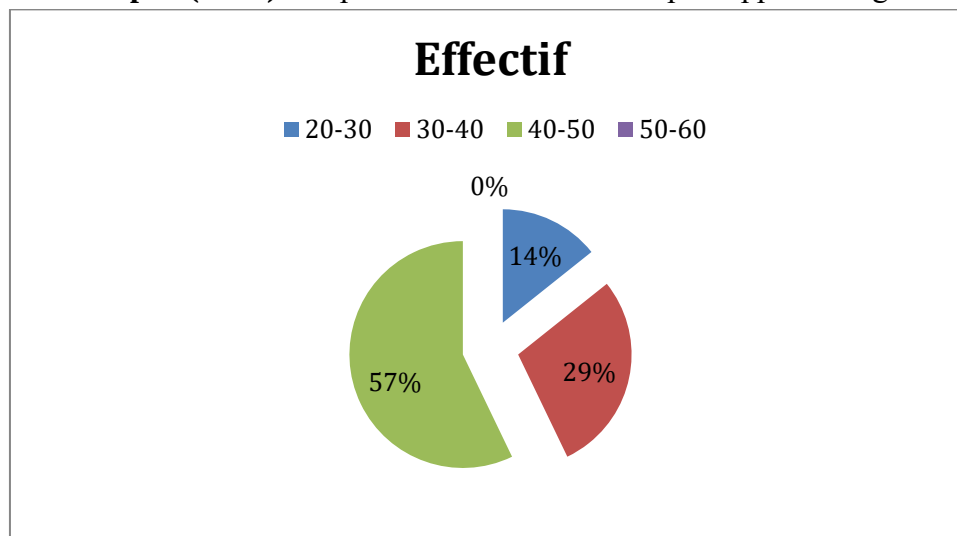
Tableau (N°01) : Répartition de l'effectif selon leurs âges

L'âge	Effectif	Rapport en%
20-30	01	14
30-40	02	29
40-50	04	57
50-60	0	00
Total	07	100

Source: Élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graphe (N°01) : Représentation des effectifs par rapport à l'âge



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

La composante de l'encadrement de la CNEP par rapport à l'âge se caractérise par majorité des cadres ont un âge entre 40-50 ans, ce qui fait 57% de leurs effectifs. Et 29% présente l'âge 30-40 ans, les 14% présente l'effectifs qui a entre 20-30 ans. Ces deux derniers pourcentages couvrent les jeunes cadres de l'établissement, il faut pensée aux retours d'investissements (transfert des savoirs faire- faire, les compétences,...).par ceux qui préparent la retraite.

Tableau (N°02) : Répartition de l'effectif enquêté selon le gêner

Gêner	Effectif	Rapport en %
Homme	00	00
Femme	07	100
Total	07	100

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

L'objectif de cette répartition est de déterminer le genre du fond enquêté. D'après ce tableau on voit que 100% sont des femmes.

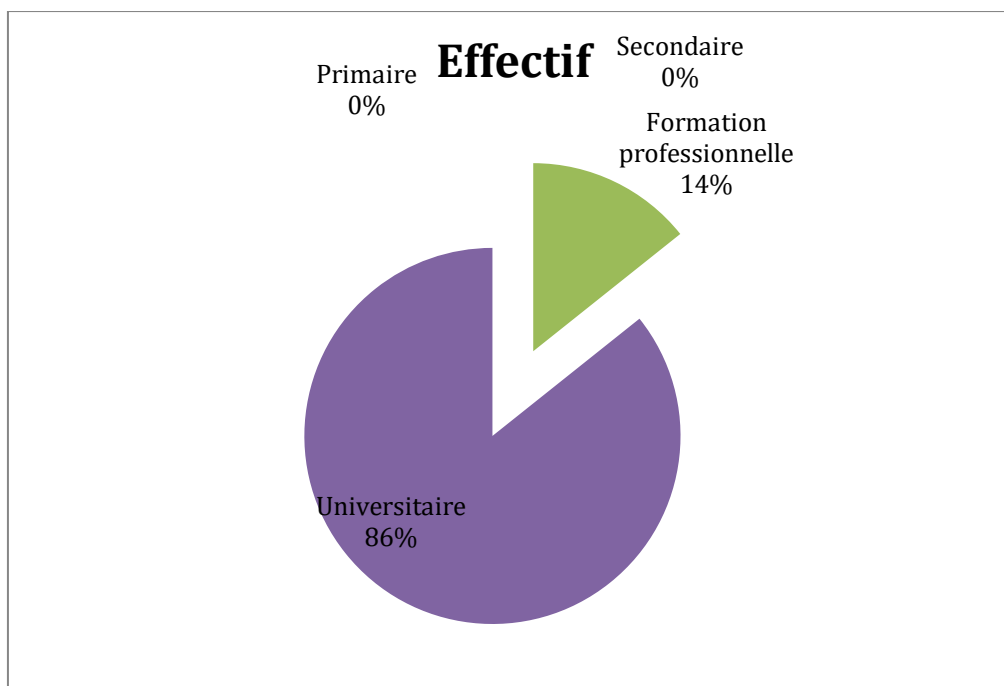
Tableau (N°03) : Répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectif	Rapport en %
Primaire	00	00
Secondaire	00	00
Formation professionnelle	01	14
Universitaire	06	86
Total	07	100

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graph (N°02) : Répartition selon le niveau d'instruction.



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

Selon les résultats de notre recherche. Nous remarquons que la majorité des employés 86% ont un niveau universitaire cela nous donne un bon niveau de qualification des employés, en effet cela constitue un préalable pour l'entreprise puisque le niveau d'instruction joue un rôle fondamental pour l'utilisation des outils informatiques.

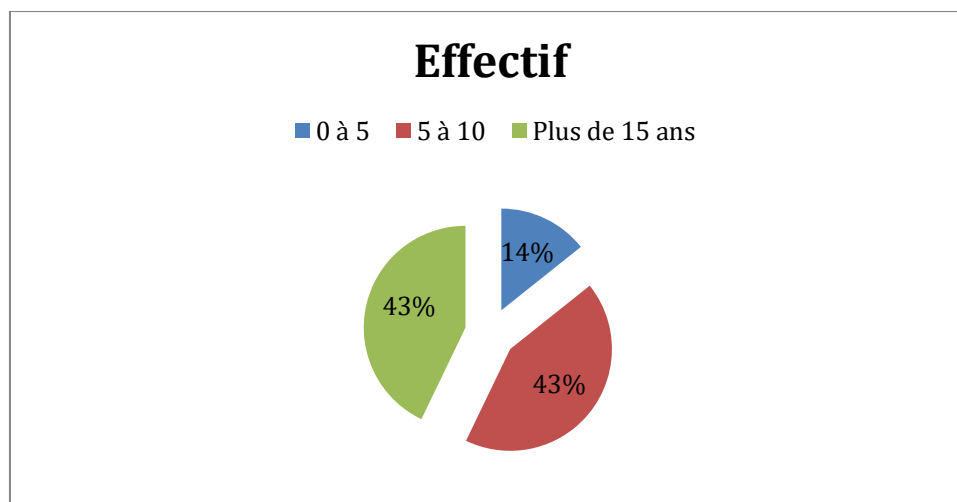
Tableau (N°04) : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle dans l'établissement

Ancienneté	Effectif	Rapport en %
0 à 5	01	
5 à 10	03	
Plus de 15 ans	03	
Total	07	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graphe (N°03) : Répartition selon l'ancienneté



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

D'après le tableau et la figure ci-dessus, nous remarquons que les salariés enquêtés ayant entre [0-5ans] d'ancienneté présentent 14% de l'ensemble de notre échantillon, tandis que ceux qui possèdent une ancienneté entre [5-10ans] présentent 43% de l'effectif, et ceux [plus de 15ans] présente 43% de l'échantillon.

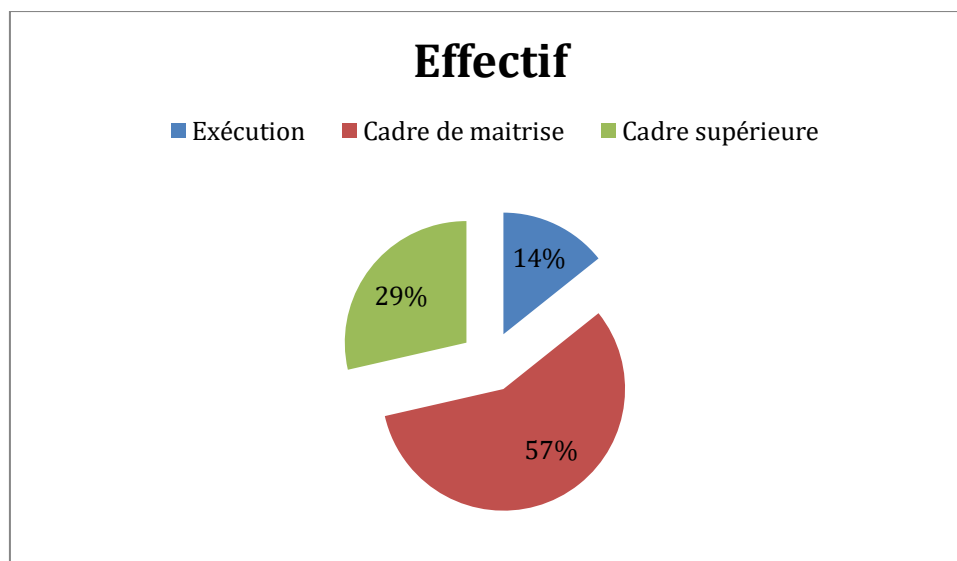
Tableau (N°05) : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnel

Fonction	Effectif	Rapport en %
Exécution	01	14
Cadre de maitrise	04	57
Cadre supérieure	02	29
Total	07	100

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graphe (N°04) : Répartition de l'échellage selon la fonction.



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

Selon le tableau et la figure en a constaté que 14% des salariés sont des exécutants, les cadres de maîtrise présente 57%, et les 29% qui restent représente les cadres supérieures.

Les résultats de l'axe02 : La disposition des TIC au niveau de la CNEP

Tableau (N°06): Répartition selon la disponibilité des micro-ordinateurs dans les postes

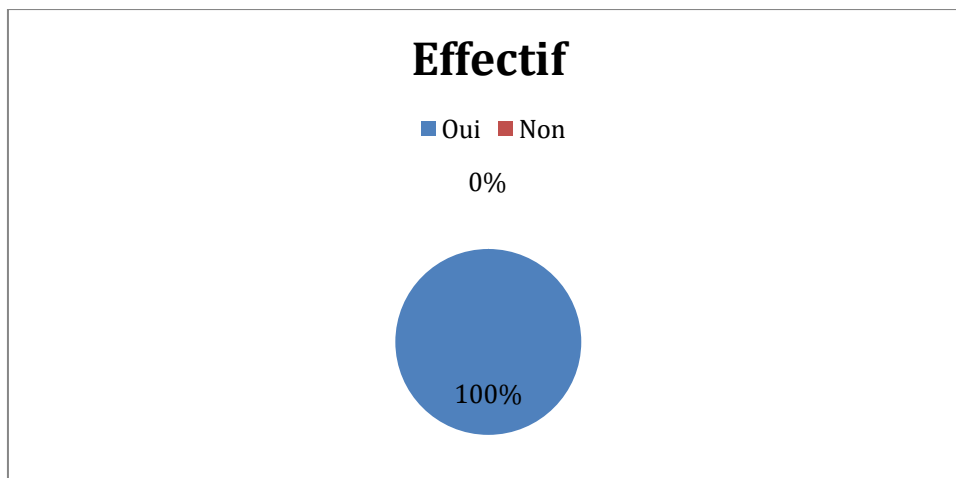
Possession d'un micro ordinateur dans le poste	Effectif	Rapport en %
Oui	07	100
Non	00	0
Total	07	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

Ce résultat nous informe que tous les employés enquêté sont munis d'un micro-ordinateur.

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graphe (N°05) : Réparation selon la disponibilité des micro-ordinateurs dans les postes



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

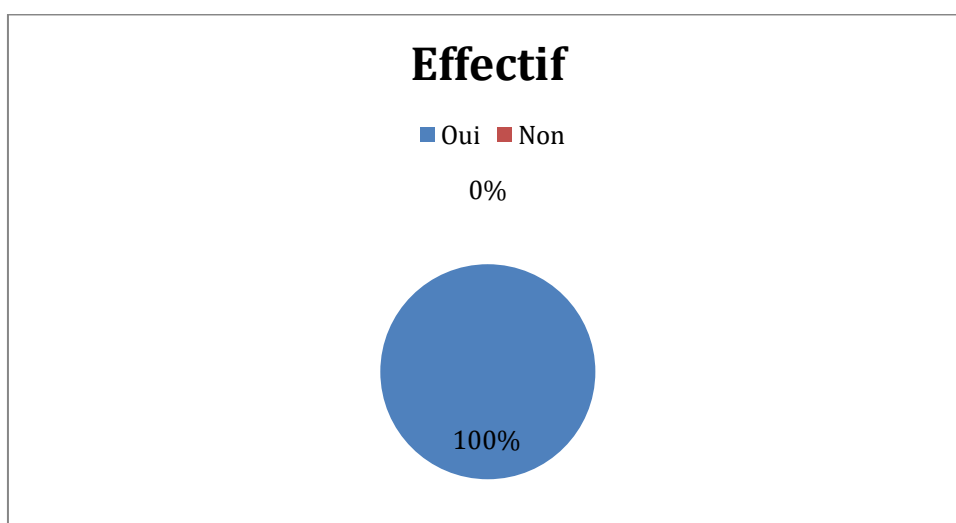
- La nécessité pour effectuer les tâches de votre travail.

Tableau (N°07) : Répartition selon la possession de l'internet dans le bureau

Possession de l'internet dans le cadre de travail	Effectif	Rapport en %
Oui	05	29
Non	02	71
Total	07	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

Graphe (N°06) : Répartition selon l'utilisation de l'internet dans le cadre de travail



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

A partir de ce tableau et de la figure ci-dessus ces résultats nous informent que la majorité des salariés enquêtés utilisent l'internet, en effet on remarque que 71% des salariés utilisent

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

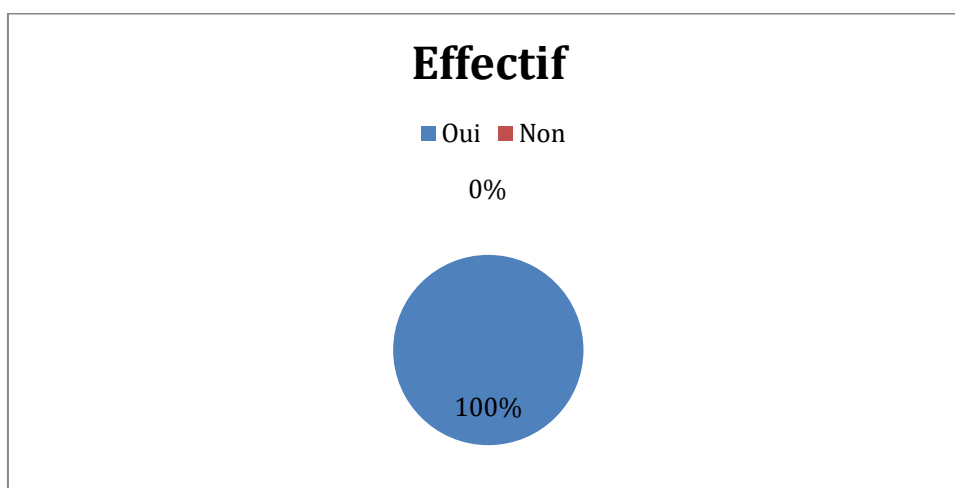
l'internet, alors que 29% n'utilise pas l'internet. Ce qui implique que presque toutes les fonctions et les tâches sont informatisées, et l'internet fournis aux salariés des avantages pour l'exécution de leurs tâches.

Tableau (N°08) : La contribution de la disposition de réseau intranet

La disposition de réseau intranet	Effectif	Rapport en %
Oui	07	100
Non	00	0
Total	07	100

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Graphe (N°07) : La contribution de la disposition de réseau intranet



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Le taux élevé s'explique par le fait que l'investissement dans la technologie Intranet, est dû au besoin et l'utilité pour l'agence, ce qui mène à l'améliorer de la circulation de l'information en interne.

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

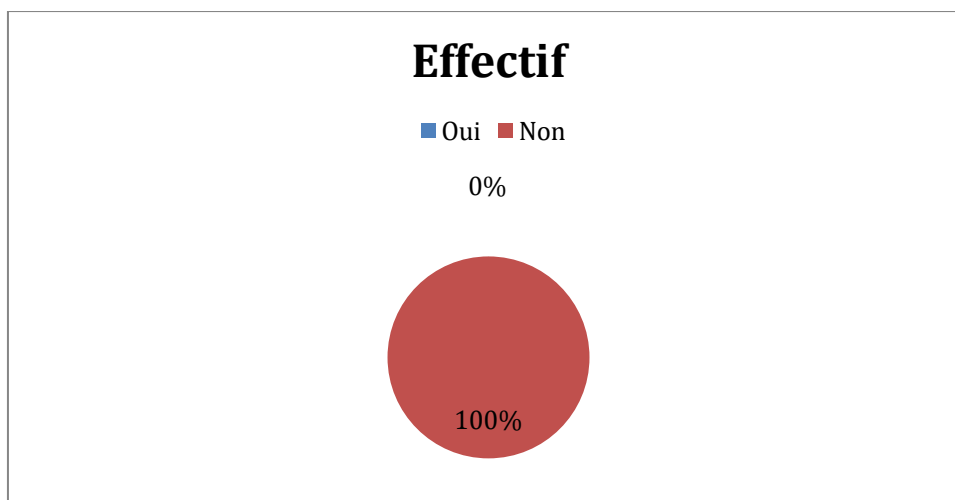
Tableau (N°09) : La répartition de la disposition de réseau extranet

La disposition de réseau extranet	Effectif	Rapport en %
Oui	00	100
Non	07	0
Total	07	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graphe (N°08) : La répartition de la disposition de réseau extranet



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

D'après le tableau et le graphe ci-dessus, on constate que la disponibilité du réseau extranet est abrogée au niveau de l'agence Larbi Ben'Mhidi Tizi-Ouzou. Par ce que la communication avec d'autre agence et les directions se fait sous forme de réunion, mais aussi les instructions de la direction générale sous forme des décris et loi.

Les résultats de l'axe03 : l'utilisation des TIC au niveau de la CNEP

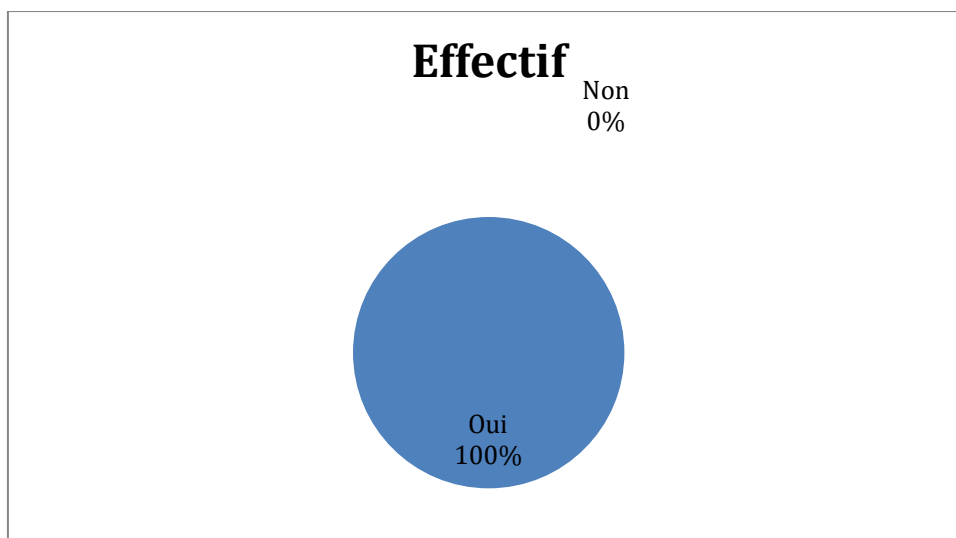
Tableau (10°) : L'utilisation des courriers électroniques

L'utilisation des courriers électroniques	Effectif	Rapport en %
Oui	07	100
Non	00	00
Total	07	100

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graphe (N°09) : L'utilisation des courriers électronique



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

D'après le tableau et la figure ci-dessus, ces résultats nous informent que 100% des travailleurs sont munis à l'utilisation des courriers électroniques conçus pour la réalisation de leurs labeurs.

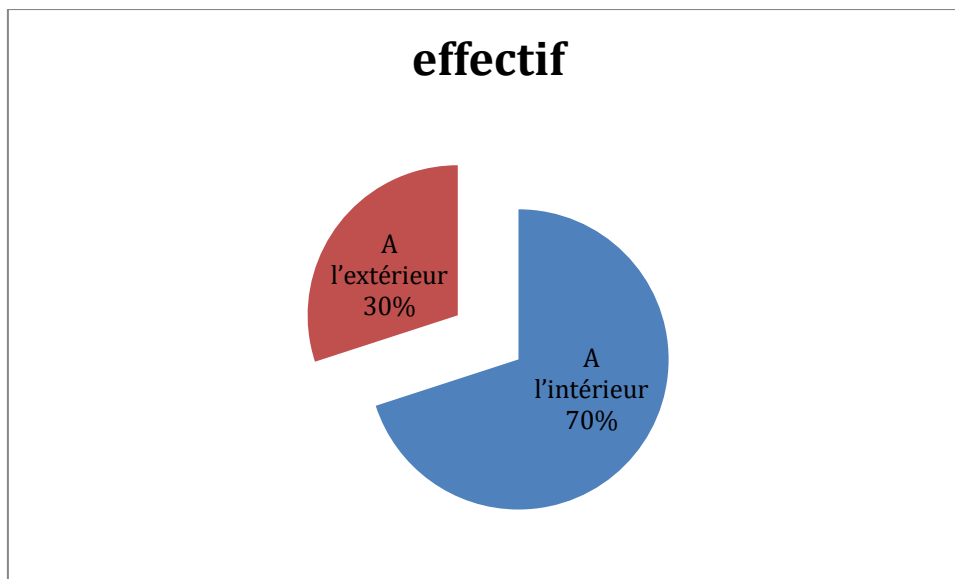
Tableau (N°11) : Secteur d'utilisation des courriers électroniques

L'utilisation des courriers électroniques	Effectif	Rapport en %
A l'intérieur	07	70
A l'extérieur	03	30
Total	10	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Grphe (N°10): Secteur d'utilisation des courriers électroniques



Source: Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Les salariés de l'agence utilisent beaucoup plus les courriers électroniques au niveau interne qu'au niveau externe. Au niveau interne ça peut prendre plusieurs formes telles que les notes de service, les instructions, les comptes rendus d'une réunion....

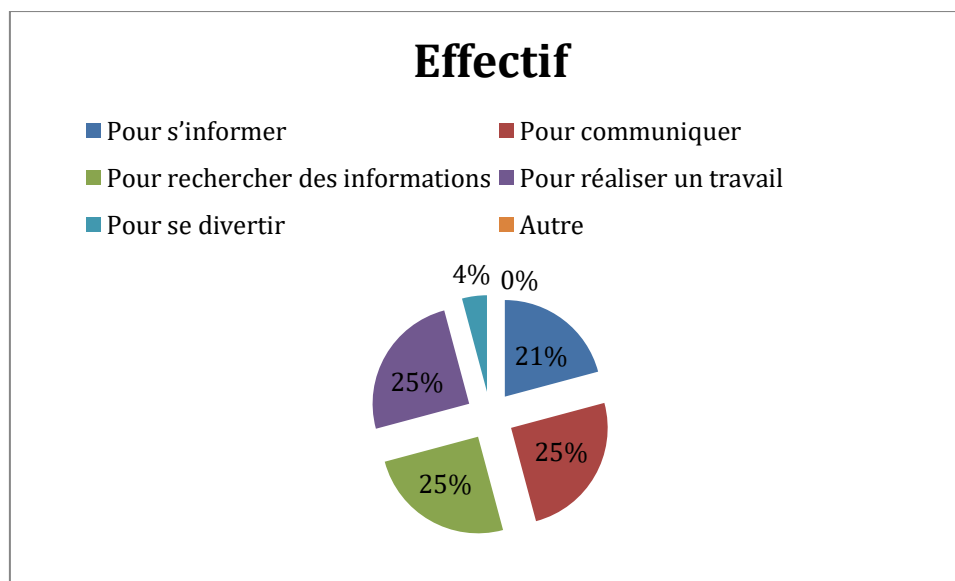
Tableau (N°12) : Les terminaisons d'utilisation de l'internet

Les fins d'utilisation d'internet	Effectif	Rapport en %
Pour s'informer	05	21
Pour communiquer	06	25
Pour rechercher des informations	06	25
Pour réaliser un travail	06	25
Pour se divertir	01	4
Autre	00	00
Total	24	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graphe (N°11) : Les terminaisons d'utilisation de l'internet



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Les données du tableau ainsi que le graphe ci-dessus montre que 25% des questionnés utilisent Internet pour le transfert de données entre les différents membres de l'agence, et avec les différents agences national. Cependant, cette action de transfert de données est exécutée grâce à l'Intranet de la CNEP 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 25%, suivi de 25% pour communiquer, l'envoi et la consultation des Emails, et 25% pour le suivi des activités et réaliser les fonctions. Néanmoins, 4% uniquement l'utilisent pour se divertir.

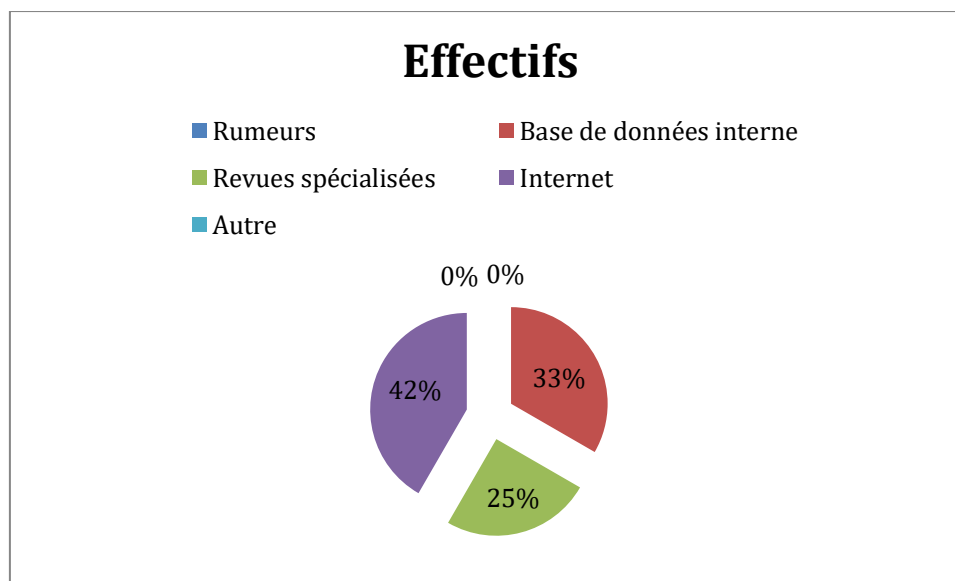
Tableau (N°13) : Les sources de l'information relatives au concurrent

Source d'information	Effectifs	Rapport en %
Rumeurs	00	00
Base de données interne	04	33
Revue spécialisées	03	25
Internet	05	42
Autre	00	00
Total	12	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graphe (N°12) : Les sources de l'information relatives au concurrent



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

A partir de graphe et le tableau, on constate que l'extraction de l'information concerner par les concurrent se décline de l'internet avec un taux de 42%, puis l'effectif appui sur les bases de données interne avec un taux de 33% qui fait l'objet de collecter et d'organiser stocker les informations. Elle est considérée comme une mémoire organisationnel, et finalement les revues spécialisées en tenant un témoignage de 25%.

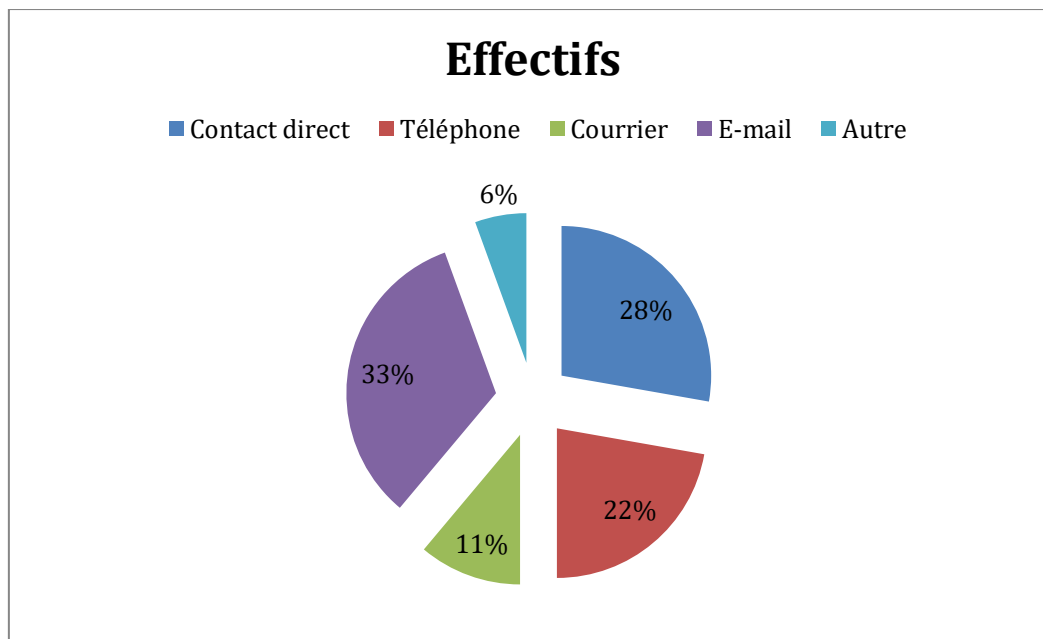
Tableau (N°14) : Les canaux utilisés pour la communication avec les responsables

Les canaux	Effectifs	Rapport en %
Contact direct	05	28
Téléphone	04	22
Courrier	02	11
E-mail	06	33
Autre	01	06
Total	18	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graphe (N°13) : Les canaux utilisés pour la communication avec les responsables



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

D'après les données du tableau et de graphe ci-dessus, nous constatons que la majorité des interrogés ont révélé que les E-mail et le contact direct sont les moyens les plus privilégiés par les membres de la CNEP pour un taux de 33% et 28%. Pour communiquer avec les responsables, suivis par le téléphone et les courriers et enfin en dernier lieux le moyen de communication le moins utilisé et la publicité et les bords d'envoi. On remarque qu'il représente seulement 6%.

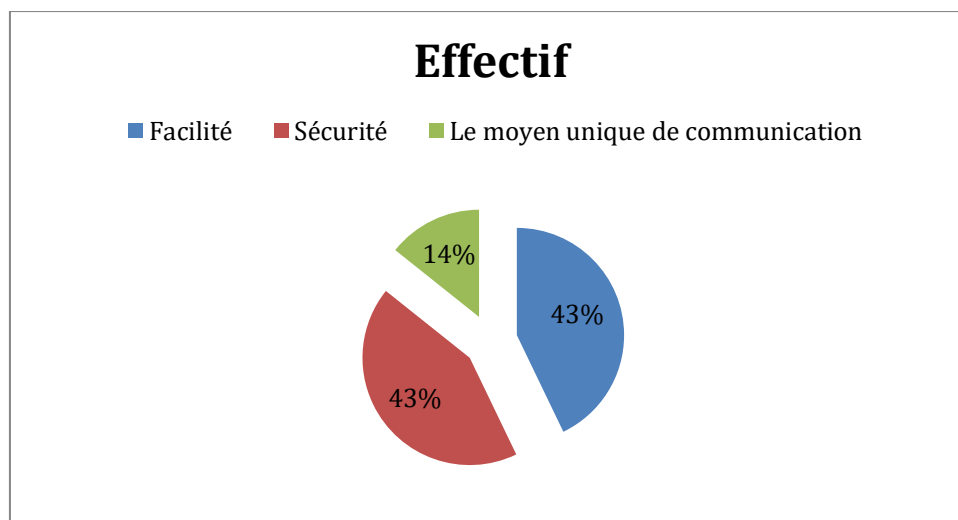
Tableau (N° 15) : Pour quoi ce type

L'explication	Effectif	Rapport en %
Facilité	06	43
Sécurité	06	43
Le moyen unique de communication	02	14
Total	14	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graphe (N°14) : Pour quoi ce type



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

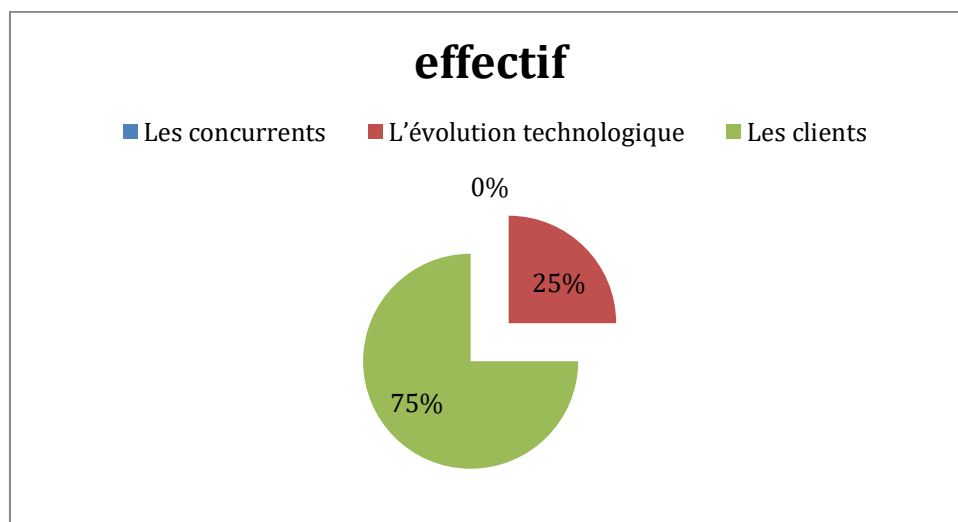
Le tableau reflète parfaitement la cause du choix de type de communication par les personnels (43% à cause de la facilité, 43% sécurité et 14% parce qu'il est le moyen unique).

Tableau (N°16) : Les informations collectées

Type d'information	Effectif	Rapport en %
Les concurrents	00	00
L'évolution technologique	02	25
Les clients	06	75
Total	08	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Graphe (N°15): Les informations collectées



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

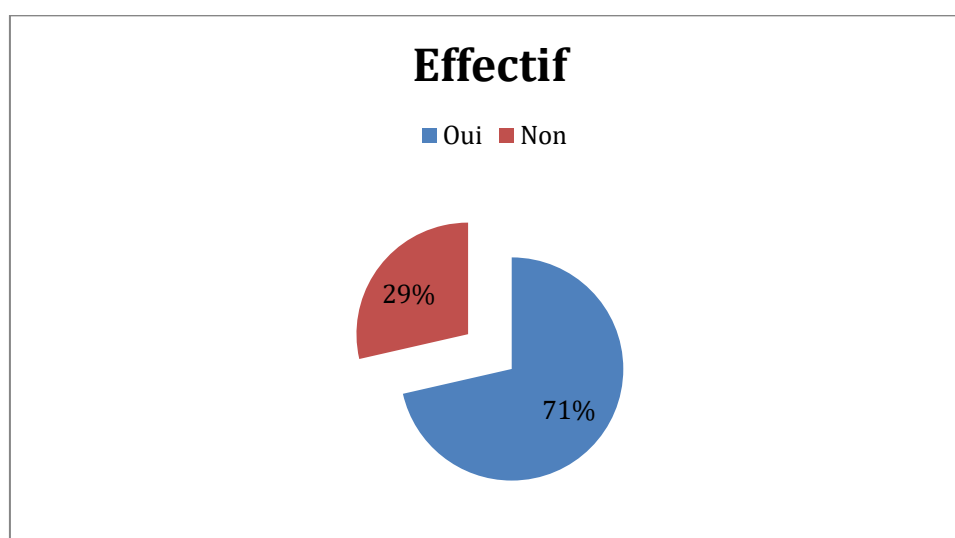
75%des personnes ayant répondu à notre questionnaire affirment que les informations collectées intéressent la clientèle, puis à l'évolution technologique (25%).

Tableau (N°17) : La diffusion des informations au sein de l'établissement

La diffusion de l'information	Effectif	Rapport en %
Oui	05	71
Non	02	29
Total	07	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Graphe (N°16) : La diffusion des informations au sein de l'établissement



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Dans cet établissement, 71%des personnes questionnées affirment que les informations collectées sont systématiquement diffusées au sein de l'établissement, 29% pensent le contraire.

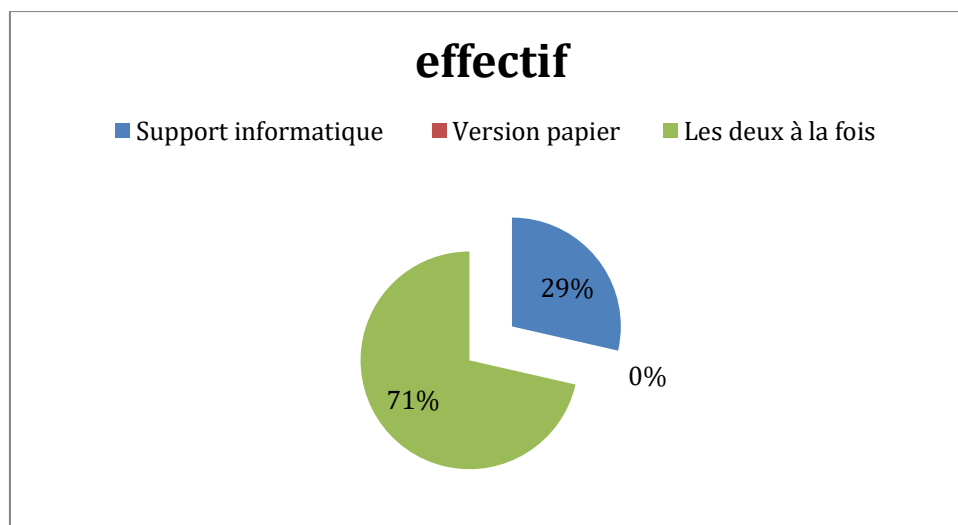
Tableau (N°18) : Stockage des informations

Les supports de stockage	Effectif	Rapport en %
Support informatique	02	29
Version papier	00	00
Les deux à la fois	05	71
Total	07	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graphe (N° 17) : Stockage des informations



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

71% affirment que le stockage se fait bien sur support informatique et sur papier en même temps, contre 29% sur support informatique (disque dur, CD, DVD).

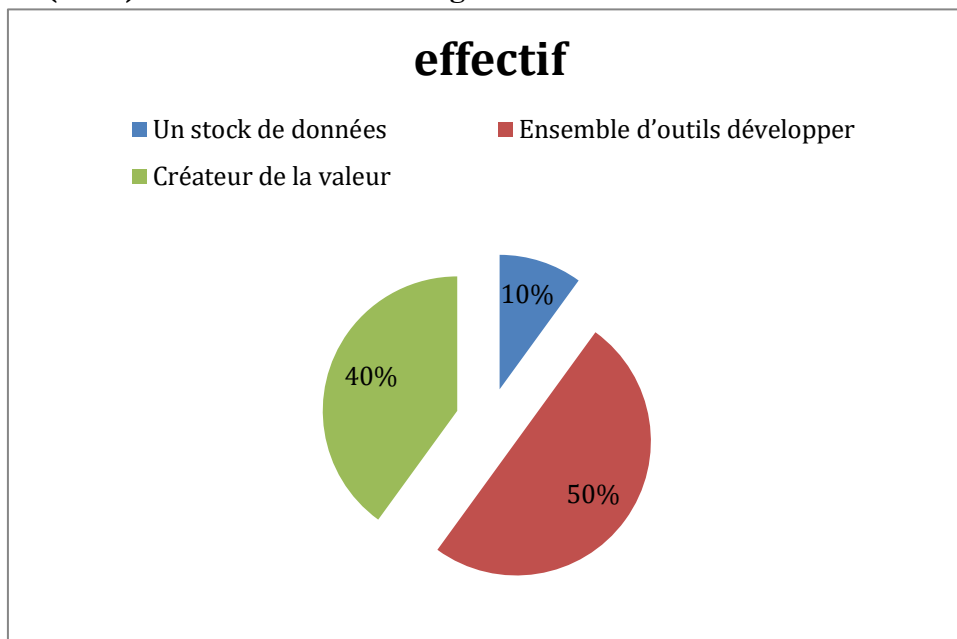
Tableau (N°19) : Le terme de technologie de l'information et de la communication

Explication des TIC	Effectif	Rapport en %
Un stock de données	01	10
Ensemble d'outils développer	05	50
Créateur de la valeur	04	40
Total	10	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graph (N°16) : Le terme de technologie de l'information et de la communication



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Pour l'échantillon de cadres ayant répondu à ce questionnaire, le terme de la technologie de l'information et de la communication est un ensemble des outils développés, d'après ces derniers disent que les TIC est un moyen très important dans la vie suite au développement commercial et concurrentiel. Comme il est un créateur de la valeur (40%), il y a des personnes qui ont expliqué leurs réponses comme suit : c'est l'outil principale pour le développement des entreprises (10%) il est un stock des données.

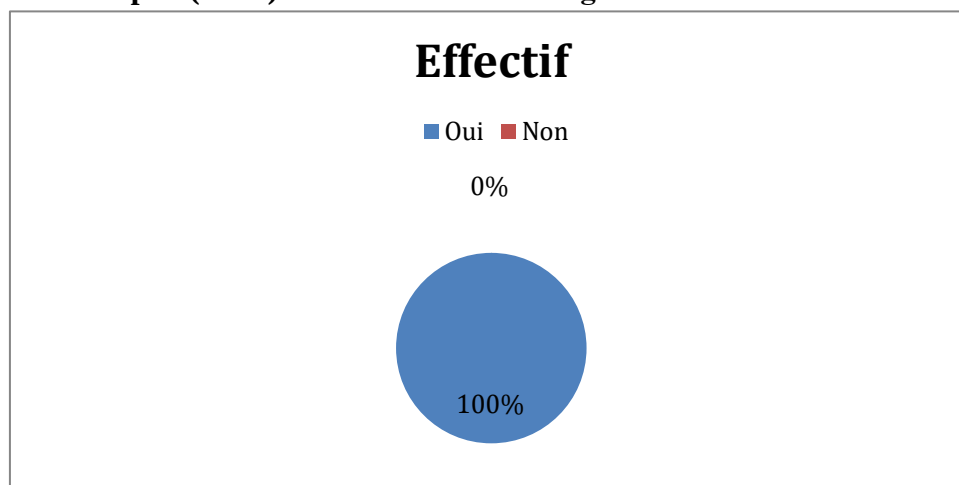
Tableau (N°20) : l'amélioration de la gestion de l'information

l'amélioration de la gestion de l'information	Effectif	Rapport en%
Oui	07	100
Non	00	00
Total	07	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graphe (N°19) : l'amélioration de la gestion de l'information



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

100% des enquêtés affirment que les technologies de l'information et de la communication améliorent la gestion de l'information au sein de l'entreprise. Les salariés argumentent l'affirmation par la facilité de travail avec les TIC, une large diffusion en un temps raccourci, mais aussi les TIC facilitent la communication à distance, ainsi que la commercialisation de leurs produits tel que le E-banking, E-paiement.

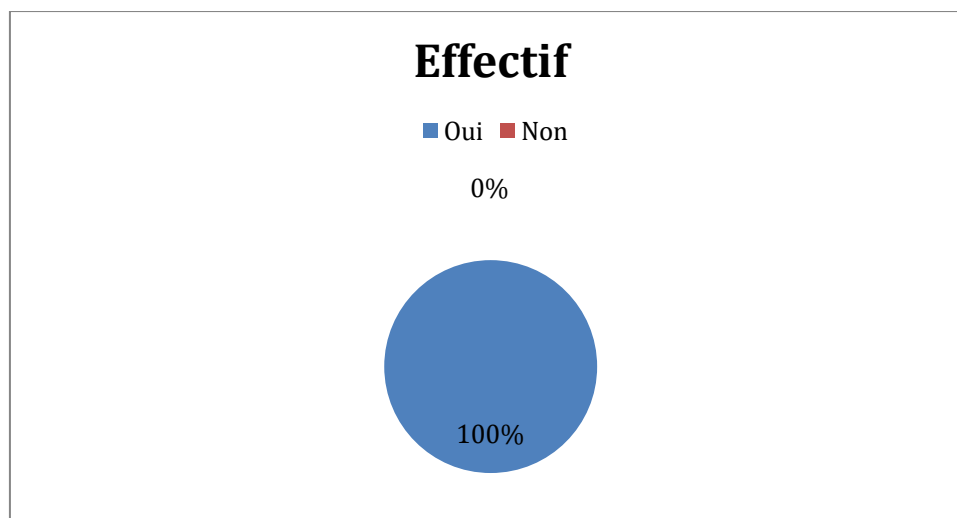
Tableau (N°21) : La nécessité des TIC au sein de l'établissement

la nécessité des TIC au sein de l'établissement	Effectif	Rapport en%
Oui	07	100
Non	00	00
Total	07	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graphe (N°20) : la nécessité des TIC au sein de l'établissement



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

L'ensemble du personnel (100%) affirment que l'utilisation des TIC est nécessaire dans l'établissement.

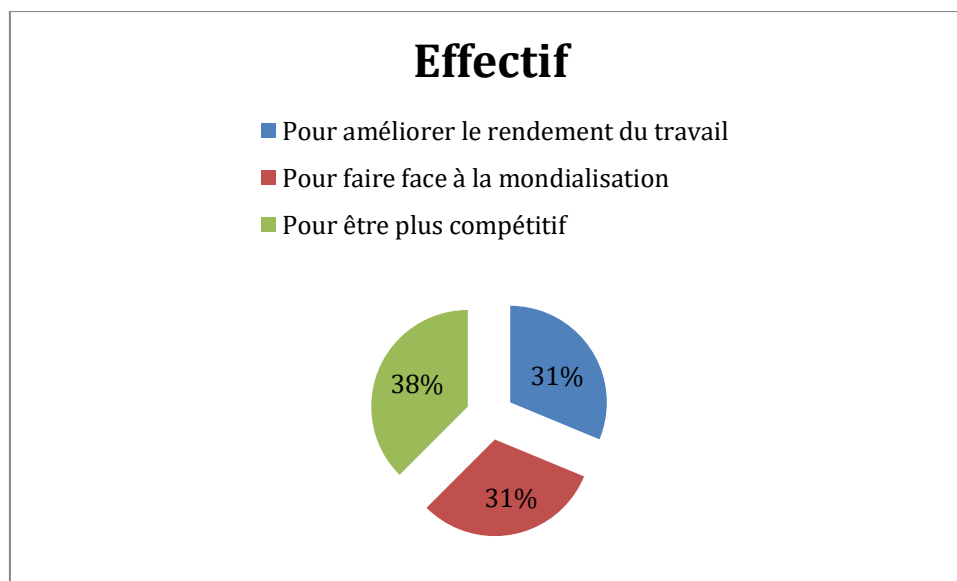
Tableau (N°22) : Si la réponse est oui pourquoi ?

L'explication de la nécessité des TIC au sein de l'établissement	Effectif	Rapport en%
Pour améliorer le rendement du travail	05	31
Pour faire face à la mondialisation	05	31
Pour être plus compétitif	06	39
Total	16	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graphe (N°22) : si la réponse oui pour quoi ?



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

38% pensent que la nécessité de l'utilisation des TIC rend l'établissement plus compétitif, c'est-à-dire elle sera plus flexible et adaptatif a toutes les mutations, mais aussi créatrice de valeur et innovatrice, 31% pour améliorer le rendement et 31% pour faire face à la mondialisation.

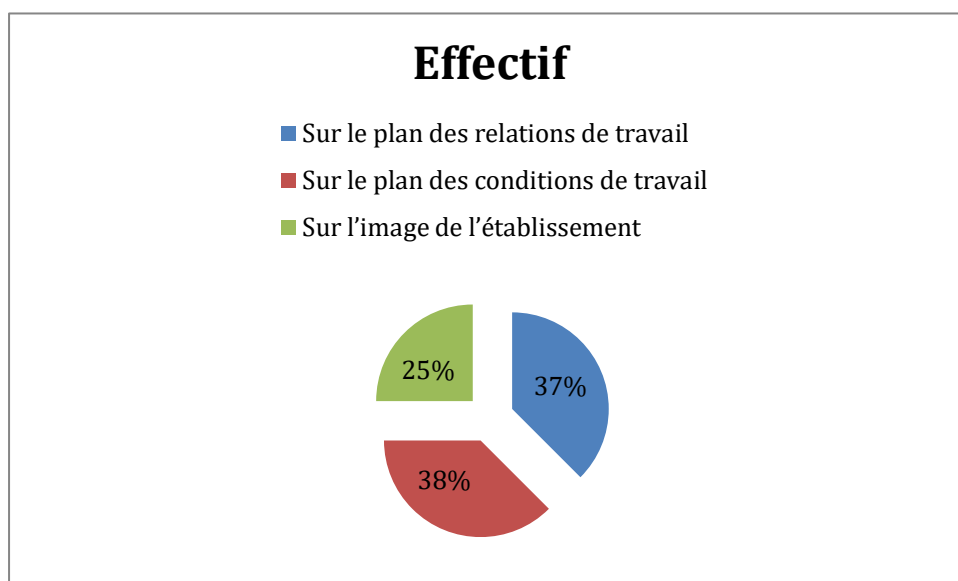
Tableau (N°23) : l'impact de l'utilisation des TIC sur les relations sociales au sein de l'établissement

l'impact de l'utilisation des TIC sur les relations sociales au sein de l'établissement	Effectif	Rapport en%
Sur le plan des relations de travail	03	37
Sur le plan des conditions de travail	03	38
Sur l'image de l'établissement	02	25
Total	08	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graphe (N°22) : l'impact de l'utilisation des TIC sur les relations sociales au sein de l'établissement.



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Sur le plan des relations de travail 37% du personnel sondé, que l'utilisation des TIC améliore ces relations. 38% du l'échantillon pense que les TIC a un effet positive sur les conditions de travail.

Selon 25% du personnel examiné, pense que l'utilisation des TIC l'image de marque de l'établissement s'est impactée par les TIC.

- **L'étude du changement organisationnel**

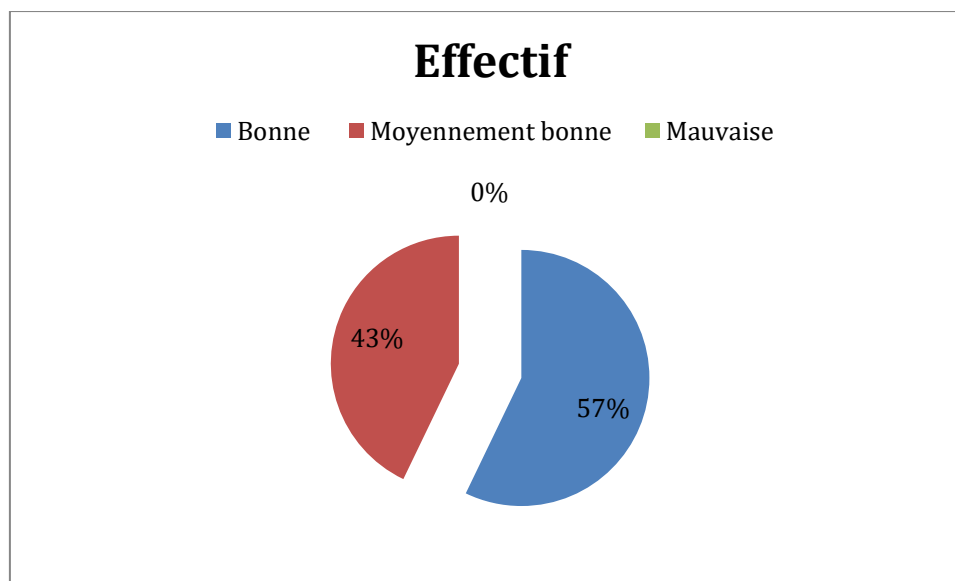
Tableau (N°24) : la situation actuelle de l'établissement

La situation	Effectif	Rapport en %
Bonne	04	57
Moyennement bonne	03	43
Mauvaise	00	00
Total	07	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graphe (N°23) : la situation actuelle de l'établissement



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

57% du personnel sondé, pense que la situation de l'établissement est bonne, par ce que d'après ces dernies la CNEP a une bon image de marque, et des clients fidèles. 43% pense que la situation est moyennement bonne, mais 0% pense qu'elle est mauvaise.

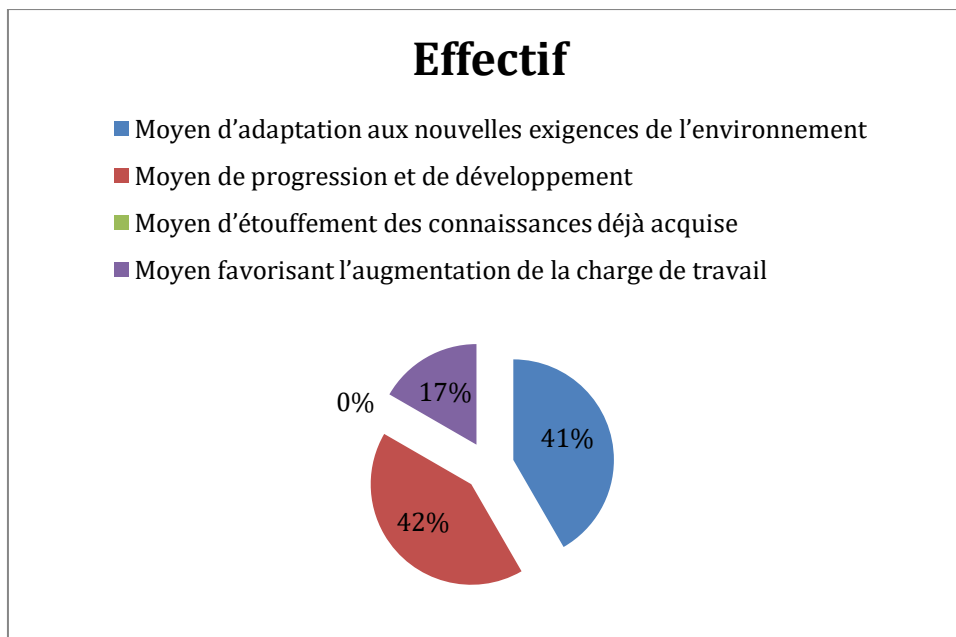
Tableau (N°25) : la signification du changement organisationnel

La signification	Effectif	Rapport en %
Moyen d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement	05	42
Moyen de progression et de développement	05	41
Moyen d'étouffement des connaissances déjà acquise	00	00
Moyen favorisant l'augmentation de la charge de travail	02	10
Total	12	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graphe (N°25) : La signification du changement organisationnel



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Dans le tableau et le graphe ci-dessus, on remarque que près de 42% des réponses recueillir indiquent que le changement organisationnel est un moyen de progression et de développement, qui veut dire avec ces dernier il y aura une évolution tel que l'apprentissage des individu et de l'organisme et 41% discutent que ce dernier est un moyen d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement, et finalement 17% indiquent qu'il représente un moyen favorisant l'augmentation de la charge de travail.

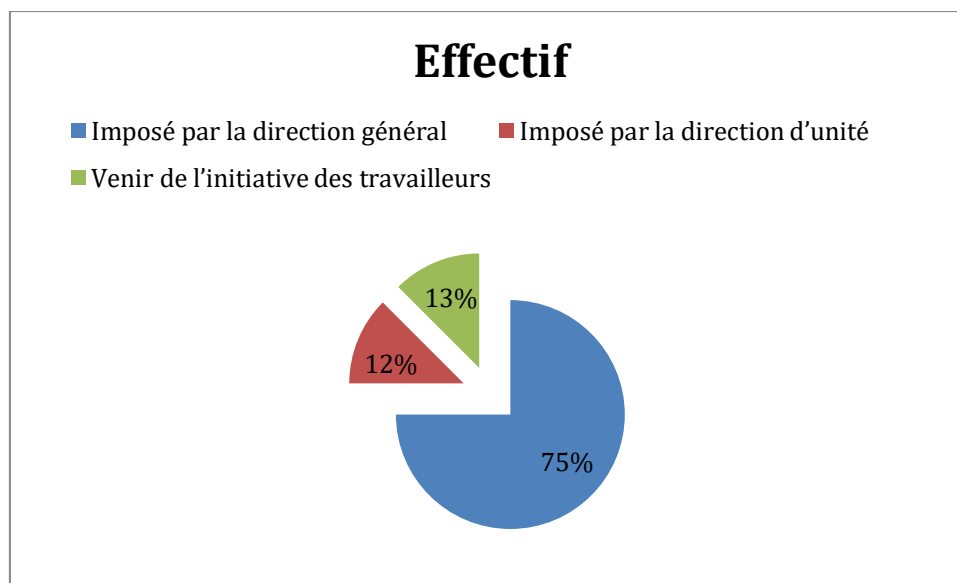
Tableau (N°26) : le changement organisationnel doit- être

Doit être	Effectif	Rapport en %
Imposé par la direction général	06	75
Imposé par la direction d'unité	01	12
Venir de l'initiative des travailleurs	01	13
Total	02	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graphe (N°26) : Le changement organisationnel doit- être



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

75% du personnel sondé affirme que le changement organisationnel doit être imposé par la direction générale, 13% affirme qu'il doit être imposé par la direction d'unité, 12% affirme qu'il doit être imposé par l'initiative des travailleurs.

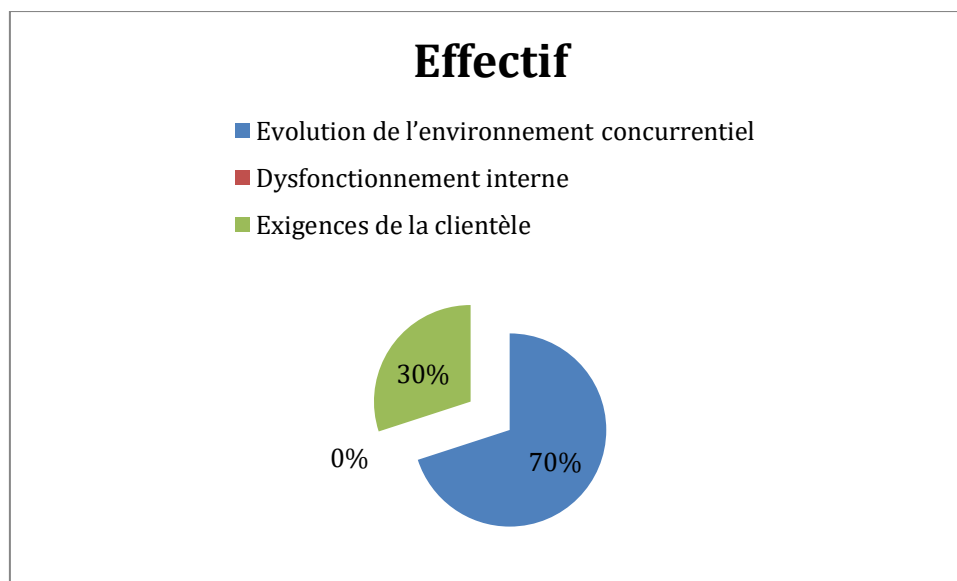
Tableau (N°27) : les factures qui poussent l'établissement à opérer un changement

Les factures qui poussent l'établissement à opérer un changement	Effectif	Rapport en %
Evolution de l'environnement concurrentiel	07	70
Dysfonctionnement interne	00	00
Exigences de la clientèle	03	30
Total	10	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graphe (N°27) : Les facteurs qui poussent le changement organisationnel



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Selon les personnels de l'établissement les facteurs qui poussent à opérer un changement organisationnel sont : 70% l'évolution de la technologie, 30% l'exigence de la clientèle. Donc on peut dire que le changement organisationnel à plusieurs facteurs déclencheur qui peuvent être internes à l'organisme ou bien externes.

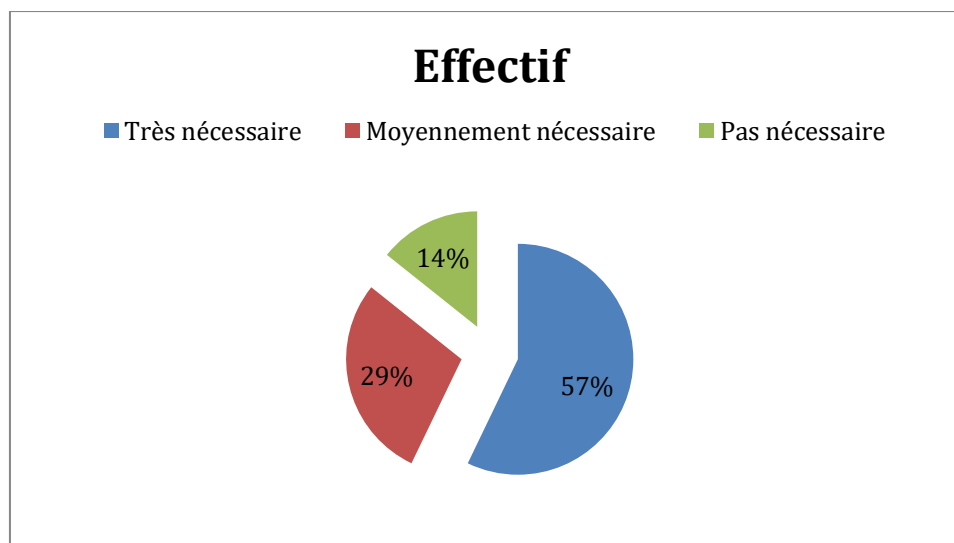
Tableau (N°28) : la nécessité du changement organisationnel

La nécessité du changement	Effectif	Rapport en %
Très nécessaire	04	57
Moyennement nécessaire	02	29
Pas nécessaire	01	14
Total	07	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graphe (N°28) : la nécessité du changement organisationnel



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

57% du personnel montre que le changement organisationnel est très nécessaire par ce qu'il est important pour la redéfinition et la répartition des tâches, 29% montre qu'il est moyennement nécessaire, 14% il n'est pas nécessaire.

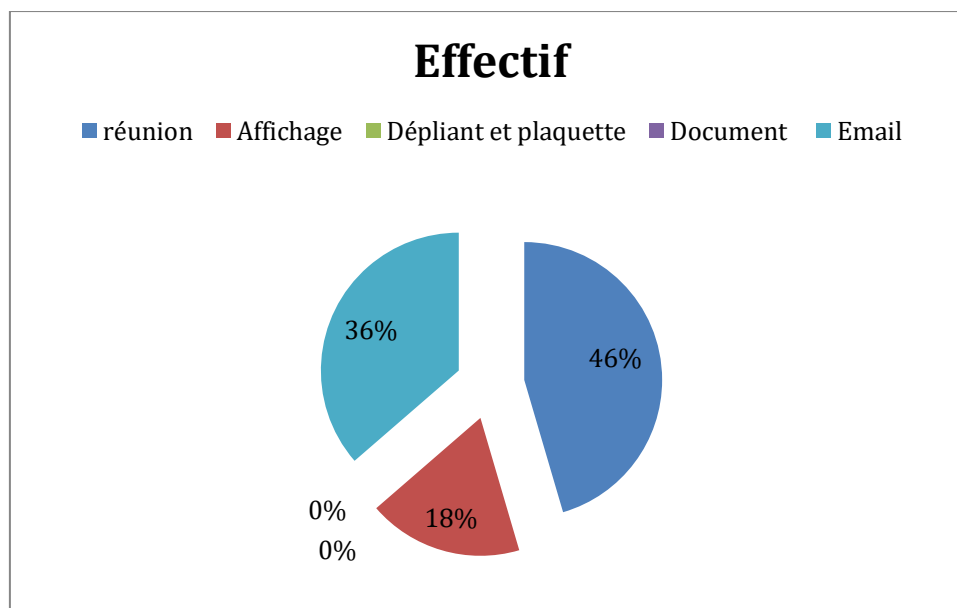
Tableau (N°29) : les moyens d'information de changement

La nécessité du changement	Effectif	Rapport en %
Réunion	05	46
Affichage	02	19
Dépliant et plaquette	00	00
Document	00	00
Email	04	36
Total	11	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graphe (N°29) : les moyens d'information de changement



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

On constate que 46% des répondants informés du changement opérer par la réunion, alors que 36% sont informés par mail. Et l'affichage prend la dernière place avec 8%.

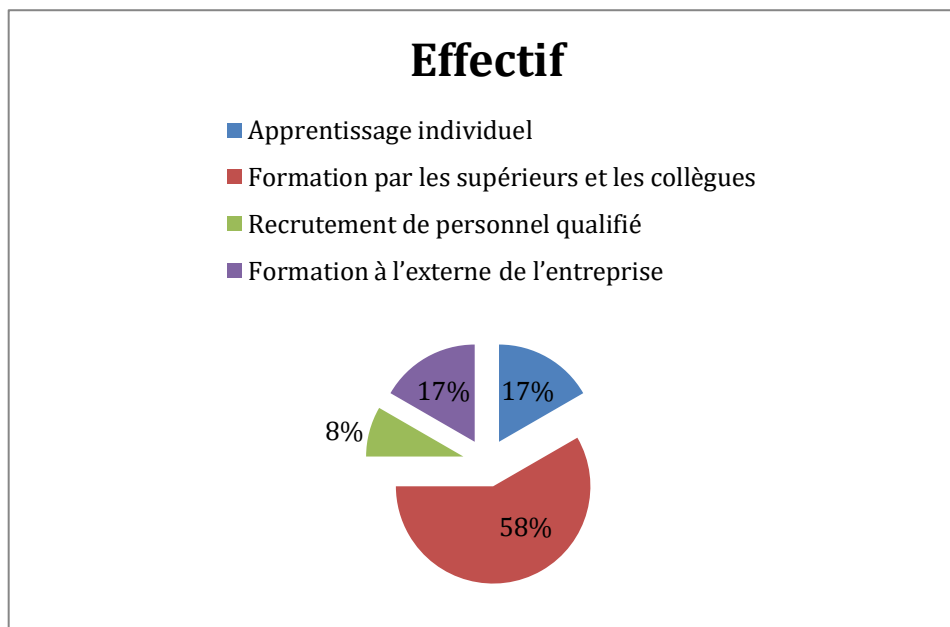
Tableau (N°30) : Les mesures important aux travailleurs pour acquérir les qualifications nécessaires au changement

Les mesures	Effectif	Rapport en %
Apprentissage individuel	02	17
Formation par les supérieurs et les collègues	07	59
Recrutement de personnel qualifié	01	9
Formation à l'externe de l'entreprise	02	17
Total	12	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graph (N°31) : Les mesures important aux travailleurs pour acquérir les qualifications nécessaires au changement



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

La majorité du personnel 58% affirme que les mesures importantes pour acquérir les qualifications nécessaires au changement c'est la formation par les supérieurs et les collègues, 17% affirme que c'est par l'apprentissage individuelle, et par la formation à l'externe de l'établissement. 8% affirme que c'est par le recrutement du personnel qualifié.

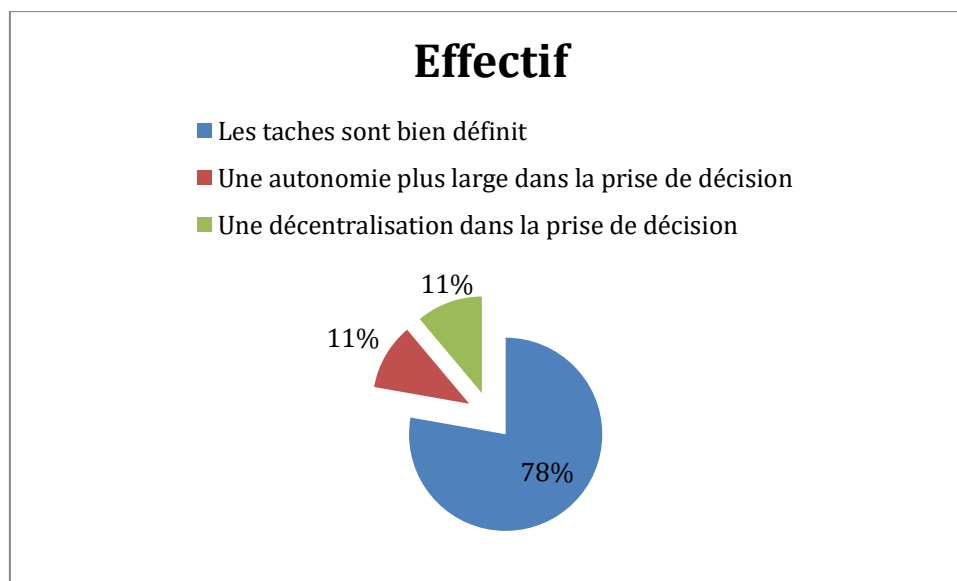
Tableau (N°31) : les conséquences du changement organisationnel

Les conséquences	Effectif	Rapport en %
Les taches sont bien définit	07	79
Une autonomie plus large dans la prise de décision	01	11
Une décentralisation dans la prise de décision	01	11
Total	09	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graphe (N°31) : les conséquences du changement organisationnel



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Selon les personnels sondés les conséquences du changement organisationnel sont : 78% du personnel considère que les tâches sont bien définies, 11% du personnel considère qu'il n'y a pas une large autonomie dans la prise de décision, qu'il n'y a pas une décentralisation dans la prise de décision dans l'établissement CNEP. Même si avec ces changements ils y a toujours des frontières à respecter, si non avec une autonomie plus large dans la prise de décision suit automatiquement par des problèmes par ce que chacun a une sentence à imposer, ce qui amène à une destruction.

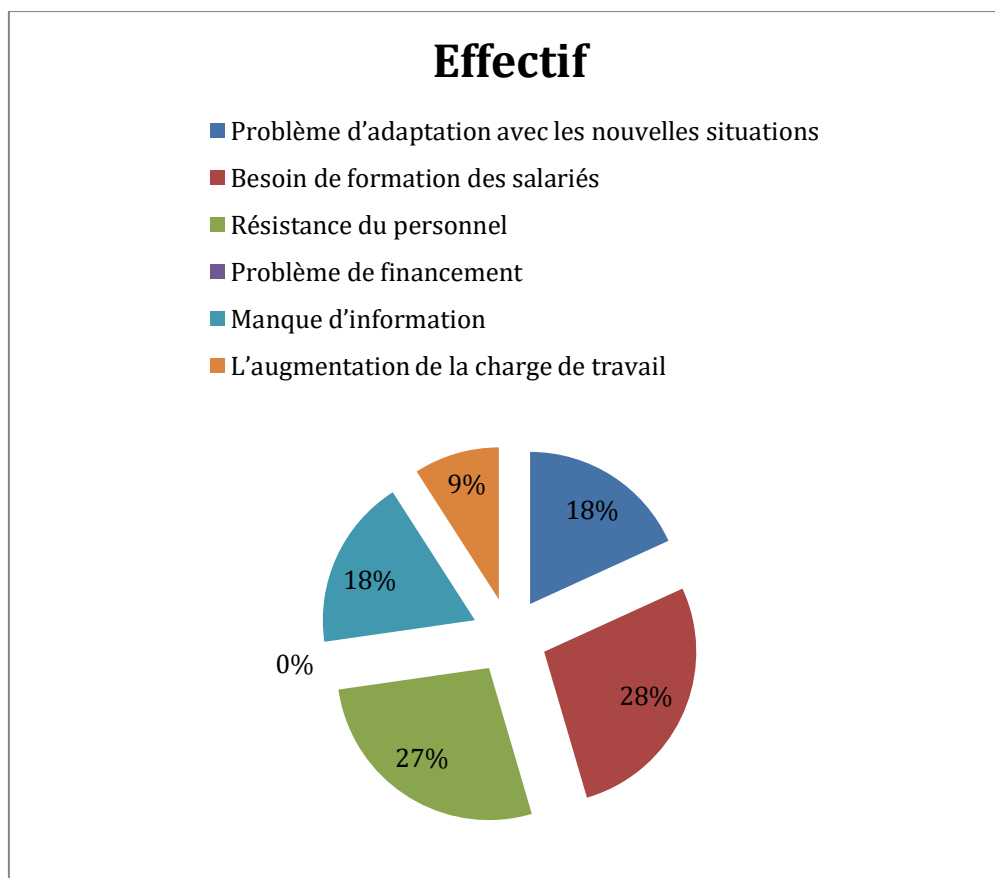
Tableau (N°32) : Les obstacles à la réalisation du changement organisationnel

Les obstacles	Effectif	Rapport en %
Problème d'adaptation avec les nouvelles situations	02	28
Besoin de formation des salariés	03	27
Résistance du personnel	03	19
Problème de financement	00	00
Manque d'information	02	19
L'augmentation de la charge de travail	01	09
Total	11	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graphe (N°33) : Les obstacles à la réalisation du changement organisationnel



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

28% de personnel sondé affirme que les obstacles à la réalisation du changement sont les besoins de la formation des salariés, 27% affirme qu'ils sont la résistance du personnel et 18% approuve c'est que le manque d'information et le problème d'adaptation avec les nouvelles situations, 9% montre que c'est par rapport à l'augmentation de la charge du travail.

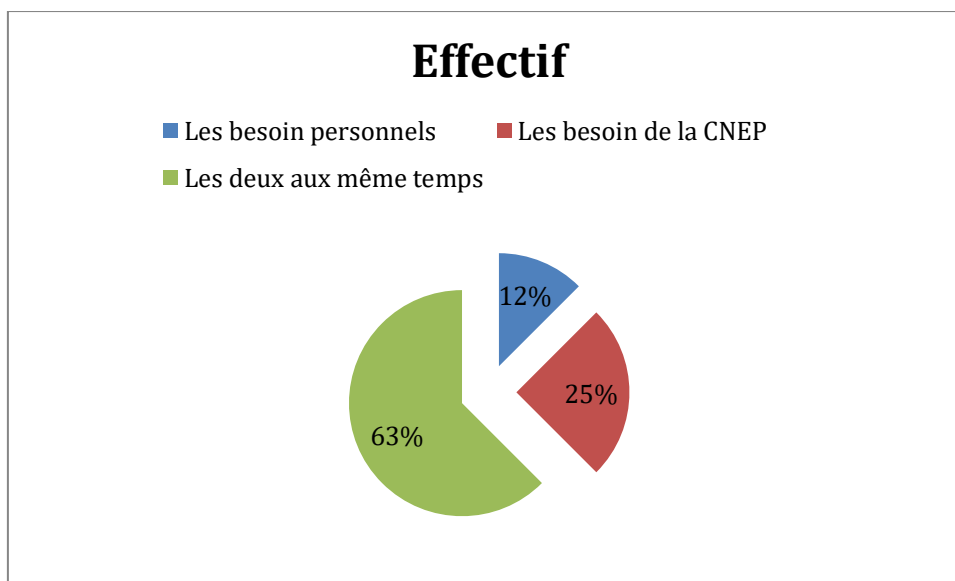
Tableau (N°33) : Le besoin du changement organisationnel

Le besoin	Effectif	Rapport en %
Les besoins personnels	01	12
Les besoins de la CNEP	02	25
Les deux au même temps	05	63
Total	11	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Graphe (N°34) : Le besoin du changement organisationnel



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

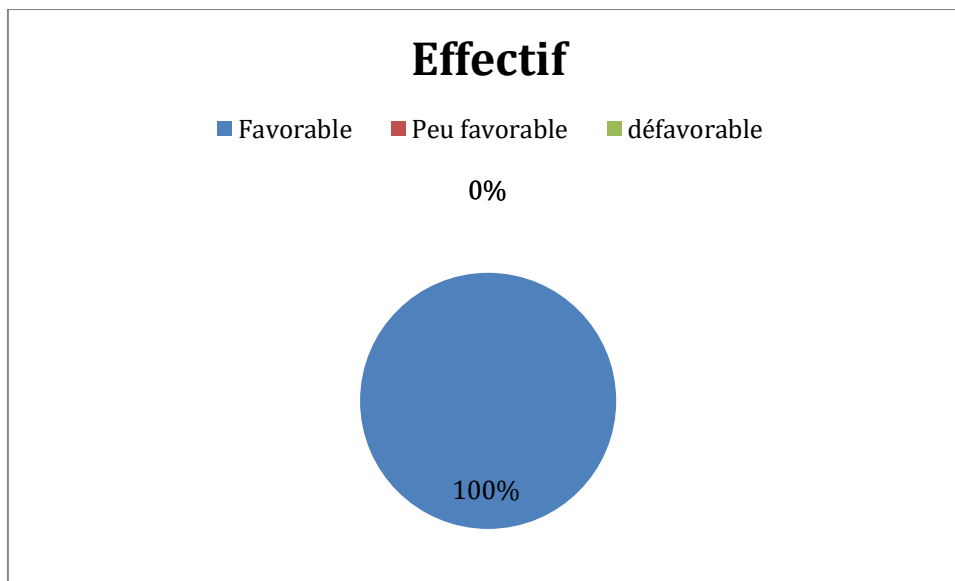
63% des questionnés assignent que le changement organisationnel répond à ces deux types de besoins, dont il pousse à une évolution de personnel, et considérer aussi comme un renouveau pour l'établissement. 25% suggère ce dernier répond juste aux besoins de l'établissement, les 12% qui reste affirme que cette mutation réplique aux exigences de personnel. Mais il y a qui disent que cette mutation répond aussi aux exigences des clients.

Tableau (N°34) : point de vue sur l'avenir de l'établissement

Point de vue	Effectif	Rapport en %
Favorable	07	100
Peu favorable	00	00
défavorable	00	00
Total	07	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Graphe (N°34) : point de vue sur l'avenir de l'établissement



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

La totalité voit que l'avenir de l'entreprise est très favorable.

3. 2. La discussion des résultats portant sur les changements provoqués par les TIC à la CNEP

L'analyse des résultats a permis de démontrer que, les TIC la plus utilisées par les membres de la CNEP est l'Intranet. Cette technologie a permis pour 100% des questionnés, d'améliorer la circulation de l'information que ce soit en interne ou avec les partenaires externes de l'établissement, 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 la CNEP. 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.

Par ailleurs, l'utilisation de l'Intranet et de la messagerie électronique ont provoqué des modifications dans l'exécution des tâches au sein de l'agence 202 Tizi-Ouzou. Ces modifications consistent dans les points suivants:

3.2.1. Sur le plan spatio-temporel

- Gain de temps dans l'exécution des tâches ;
- Le travail à distance, devenu possible, à titre d'exemple d'e-banking ;

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

- Les échanges informationnels et la transmission des rapports se font désormais via le réseau de la CNEP, ce qui conduit à une réduction des déplacements entre les services et la Direction Centrale d'Alger.

3.2.2. Sur le plan des conditions de travail

- Amélioration des conditions de travail, selon le point de vue du personnel enquêté, les informations s'échangent à partir de leurs bureaux basant ;
- Ces améliorations se caractérisent par des échanges simples et efficaces via le site Intranet, le réseau intranet ainsi l'extranet.
- Accéder à n'importe quelle information à tout moment sans passer par la personne qui la détient.

3.2.3. Sur le plan financier

- L'utilisation des TIC a permis à la CNEP banque de réduire ses dépenses notamment sur :
- Les dépenses nécessaires à la rédaction des rapports et des circulaires en plusieurs exemplaires, ont été réduites ;
 - Les frais de missions des agents ont été également réduits, car désormais tous les rapports d'activités transitent par le site Intranet de la CNEP.

3.2.4. Sur le plan du volume de travail

Bien que pour la plupart des acteurs, n'exécutent pas de nouvelles tâches, seulement salariés 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 amène à passer plus de temps sur leurs ordinateurs.

Ces nouvelles tâches consistent, en résumé, à assurer le bon fonctionnement du réseau interne à l'établissement, de veiller à la création de nouvelles applications qui 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.

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Conclusion

La CNEP Banque de Tizi-Ouzou est une organisation qui a procédé à un changement dans son organisation, au niveau opérationnel, et cela par l'intégration d'un nouveau système bancaire (T24), ce qui a conduit à la séparation physique de l'agence ainsi que la division du travail (spécialisation des tâches).

Au cours de notre stage pratique au niveau de l'une des agences du réseau de la wilaya de Tizi-Ouzou (agence N°202), nous avons suivi le personnel au cours de ce changement et essayer de déterminer les apports de cette nouvelle organisation ainsi que son impact sur le développement des compétences.

Cette nouvelle organisation est une exigence de l'environnement aussi bien externe qu'interne de la CNEP Banque et qui a pour causes :

- Faire face à la concurrence accrue ;
- Suivre les évolutions technologiques ;
- Répondre aux exigences de la clientèle ;
- Bases de données saturées ;
- La polyvalence du personnel qui affectait l'exécution des tâches en termes de temps et de qualité du service, ce qui augmentait les risques opérationnels ;
- L'utilisation des supports manuels qui prenaient plus de temps dans l'exécution des opérations.

Ces multiples causes ont conduit la CNEP banque à adopter le système T24 afin de répondre aux différents besoins manifestés.

Comme tout changement cette nouvelle organisation a nécessité un processus d'intégration des individus, ce processus a permis au personnel de faire le deuil de ses anciennes habitudes et d'acquérir de nouvelles connaissances dans son domaine. Cette nouvelle organisation permet aussi de rester connecté à tous les réseaux de la CNEP - Banque au niveau national et ainsi recevoir toutes les mises à jour du système et de bénéficier des offres de formations à distance.

A decorative graphic of a scroll with a light gray background and a black outline. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges showing a dark gray inner layer. The text is centered on the unrolled portion.

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

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 conduits à placer les TIC au centre des changements organisationnels. 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 a permis de dresser un portrait de ces changements.

A partir de cette enquête effectuée au sein de l'établissement financière CNEP (agence 202Tizi-Ouzou) 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 CNEP à aller de l'avant, 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 CNEP, 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'Internet, ceci a mené à la déduction que le changement engendre de la résistance dans l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

Par conséquent, le fait que la CNEP vise l'amélioration et le 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 la CNEP 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.

L'enquête a clairement montré que les TIC au sein des organisations Algériennes « CNEP - Banque », représente l'un des outils à ne pas négliger par l'organisation dans son fonctionnement, et leurs utilisation peut être : une source de motivation, elles de facilitent le travail, améliorent les connaissances et les compétences, ce que lui permet de mieux gérer les situations et ce qui facilite le management du capital humain au niveau de cette organisation...etc. Ce qui a confirmé notre première hypothèse de recherche.

Aussi l'étude a montré que les employés enquêtés manifestent une résistance sous divers forme mais toutes dans un seul but, faire soustraire en bout le projet de changement organisationnel, ce qui permet d'affirmer notre deuxième hypothèse.

Limites de la recherche :

Sur le plan théorique, nous nous sommes heurtés au manque de documentation, en particulier, concernant les effets des changements organisationnels liés à l'intégration des TIC sur les pratiques de la GRH dans les entreprises algériennes. Ceci pose des difficultés à renforcer les résultats auxquels nous avons abouti. Sur le plan pratique, le fait que notre enquête porte sur une seule organisation et un échantillon réduit , peut poser des problèmes de validation et de généralisation des résultats obtenus .

En effet notre travail pourra faire l'objet d'une étude complémentaire dans le cadre d'un diplôme supérieur, dont le thème s'inscrira dans un contexte d'actualisation ou même d'extension vers l'étude de l'apport des TIC sur toutes les activités des organisations. Nous avons tracé la première trajectoire qui poussera les autres à développer ce thème, pour clarifier certaines confusions de proposé des solutions satisfaisantes.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- **Alain Fernandel**, « le bon usage des technologies expliqué au manager », Ed d'organisation, 2001
- **Aubertb et al**, « l'innovation et les technologies de l'information et de communication », HEC Montréal, octobre 2010
- **Autissier. D et Moutot .J**« pratiques de la conduite du changement ». Ed Dunod ,Paris 2003.
- **Badoc. M**, « E-marketing de la banque et de l'assurance ». Ed d'organisation, 1998
- **Barrette Richard** : « Libérer l'âme de l'entreprise ». Sup Boeck.
- **Bélanger.L**, « Le changement organisationnel et le développement », Ed 1994
- **Benoît Grouard, Francis Meston**, « L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement », 3ème éd DUNOD, Paris 1998.
- **Bierty. F**, « E-GRH entre promesse et interrogation », Ed EMS 2002
- **Blanchet Fabien et WacheuxFrédérie**,« TIC, finalités de GRH et création de valeurs ». Malika 2002
- **Bouguetta. Foudhil**, « Société de l'information transition démocratique et développement d'Algérie ». OPU, 2007-2009
- **Boulouc Pierre**, « Les NTIC : comment tirez profit? » Paris, Mars 2003
- **Bruno.B .Achy et Christine Harache**, « Toute la fonction management ». Ed DUNOD, Paris 2010
- **Charron .J .L, Sabine. S**, « Organisation et gestion de l'entreprise », 3ème édition DUNOD
- **Chen.JetChen.I**: "How can Institutes of technology change successfully? »A discussion from à human resources. Perspective, Business renaissance quarterly, Vol 03, n 3, 2008.
- **Claude Javeau**, « l'enquête par questionnaire », édition les organisations ,15e édition, Paris, 1998.
- **Collerette. P et Gilles .D et Perrine.R** : « Le changement organisationnel : théorie et pratique ». Ed. Sainte-Foy, presses de l'université du Québec, 1997.
- **Collerette. Pierre et al**, « Le changement organisationnel : théorie et pratique ». Ed, press de l'université de Québec 2008.
- **Croquer. M et Friedberz .E** : « L'acteur et le système » Paris, seuil, Collection points Essais, 1997.
- **Demers, Christiane**. « La gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel 1945 a aujourd'hui » Gestion, vol 3, 1999.
- **Galbait**, « Technologie éducative et NTIC », édition Economica 1979
- **Gouarne.J.M**, « Le projet décisionnel », édition Eyrolles, Paris 1998
- **Hafsi.T et Fabi.B**. « Les fondements du changement stratégique ». Transcontinental, 1997.
- **Helfer. J.P, Kalika. M, Orsoni.J**, « Management stratégie et organisation », Ed Vuibret ,2006
- **Helleriegel. D**, « Management des organisations ». De boeck et Larcier S a 1992.

BIBLIOGRAPHIE

- **Kalika.M**, « E-GRH, révolution ou évolution ? », Ed liaison, 2002
- **Kanter et al**, « the challenge of organizationl change: How companies Expérience It and leaders guide It »New-york, the Free Press.
- **Lapassous Madrid**, « Les usages commerciaux des TIC des PME face nouvelle technologies », Ed Harmattan, Paris 2003
- **M. S Scott Morton**, « L'entreprise compétitive au futur », les éditions d'organisation, 1995
- **Merck. Bernard**, « Equipe RH acteurs de la stratégie, L'E-GRH mode ou révolution », Ed d'organisation, 2003
- **Mingasson .M**, « Le guide de E-Learning », Ed d'organisation 2002
- **Mourad Mohamed**, « Introduction aux technologies de la communication », CPU, 2005
- **Olivier Largree, Laurent Magne**, « E-management, comment les NTIC transforment le rôle de manager » Ed DUNOD, Paris 2001
- **Bareil Céline**, « La résistance au changement : synthèse est critiques des écrits », Montréal, 2004.
- **Pateryon E. A et Salamonr**, « Les nouvelles technologies d'information et l'entreprise », édition Economica, paris 1996
- **Raineui.M, Gaffard.J et Asquin.A**, « Les nouvelles formes organisationnelles ». Ed: Economica .Paris.
- **Reix .Robert**, « Système d'information et management des organisations », 4ème édition Vuibert ,2002
- **Reix.Robert**, « Système d'information et management des organisations », Edition Vuibert 2000.
- **Revelli .Carlo**, « L'intelligence stratégique sur Internet, comment développer des activités de veille et d'intelligence économique sur le Web », Ed DUNOD, Paris 2000
- **Saadoun Mélissa**, « Avec le temps », édition d'organisation, Paris 1998
- **Saadoun. Mélissa** « Technologies de l'information et de la communication et management », Hernies Mars, 2000.
- **Schemrmerhorn. John.R, Chappeli. S**, « Principe de management », Ed Pearson village Mondial 2002
- **Serge.R**, « Le changement par projet », édition d'organisation, Paris.
- **Voyer. P**, « Le manuel de techno managé, la gestion de l'information et des gestions technologies », agence ARC, Inc, Ottawa 1990

Revues et Articles :

- **Basque .Josiane**, une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire, Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, 2005
- **Bezer. P et al**, association nationale des directeurs et cadre de la fonction personnel, revue personnel, février 2003
- **Dupray. V**, E-gestion des RH, revue personnel n 418, mars et avril

BIBLIOGRAPHIE

- **Giroux Nicol** : la gestion du changement stratégique. Revue internationale de gestion, volume 16, n 2, Mai.
- **John.P. Botter**, le changement, Harvard Business Review, éd d'organisation, Paris, 2000. P04, p08, p14.
- **Langevin. Pascal et PICQ. Thierry**, contrôle des équipes virtuelles, un revue, 22ème congrès de L'ARC, France, 2001.
- **M.frioui Mohamed** : cours de management international comparé .DEA, 2001
- **Mitzberg. M, Waters. T**, of stratégies. Deliberate ans Emergent, stratégie management, journal, 1985.
- Nouvelle de L'UIT, Les technologies face au covid-19: Gérer la crise, ITU New magazine, n3 ,2020
- **OCDE**, organisation de développement économique
- Organisation du travail et professionnalisation dans les centres d'appels, colloque organisé à Lyon. 20 juin 2002. Définition proposée par Dznis Bérard. Changement de mission à l'Ancat et Patrick Perrier, directeur d'étude à l'entreprise et Personnel
- **Perret. V et Romantsoa. B**: un dirigeant séducteur pour gérer le changement. Revue internationale de gestion, Novembre, Décembre, 1996.
- **Reix .R** changement organisationnels et technologies de l'information, conférence à l'université Saint-Joseph, Beyouth, Liban 28.10.2002
- **Reix. R** : les technologies de l'information, facteurs de flexibilité, In, revue français de gestion, V01, n 3, Mai, 1999
- Revue économique et management des savoirs et développements des compétences. UNIV, Abou Baker Belkaid Tlemcen, n3, mars 2004
- Revue internationale, économie et management des savoirs et des compétences, n3 mars 2004
- **Rosnay .Joel** docteur en sciences et président exécutif de Biotics International, France
- **Van Dijk. R et Van Dick .R**, Navigating organizational change: leaders, employee résistance and work base identities. Journal of change Management, Vol 19, ne, 2009.
- **Vandageon -Derumez. I et Autissier. D** : Évaluer la capacité à changer d'une organisation, une étude exploratoire sur trois ans d'expérimentation en gestion du changement. Article présenté à la conférence AIMS, 2010.

Thèses et Mémoires

- Mahboub. L, « la stratégie de la communication interne en entreprise, organisationnel ». Thèse doctorat Université Abou BekrBelkaid, Tlemcen, promotion 2020
- Bellahcen .M, « Impact des TIC sur la performance sociale de l'entreprise », Mémoire de magister,UNIV Abou Baker Belkaid, promotion 2005
- Benabderahmane Yasmine, « Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations cas de l'Algérie », Thèse doctorat université PAUL VALÉRY, Montpellier 3, promotion 2012

BIBLIOGRAPHIE

- Lafitie. M, in GUINA Nadège, « la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication», Thèse doctorat Toulouse, promotion 2002
- Mohamed Djamel, Merad Boudia, « L'intelligence économique et système d'information », Mémoire de magister UNIV Abou Baker Belkaid, Tlemcen, promotion 2009.

Webgraphie :

- [Http://www.lebarmy.gov.lb/fr/contant/](http://www.lebarmy.gov.lb/fr/contant/) thème-le-changement-par-l'implantation-desTIC, Dr Mohamad SeifEddine chercheur, docteur en finance et en management n 105-July 2018
- <https://cadre-desante.com/spip/profession/managment/article/le-terme-de-résistance-au-changement-designe>.
- <https://eliccours.com/cours-et-support-sur> le protocole FTP (File transfert protocole).
- [https://www Manager-go.com/gestion de projet/](https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/) le changement par-Lewin.
- <https://www.ictjournal.ch/etudes/2014-01-31/t24-de-temenos-la-solution-bancaire-la-plus-vendue-en-2010>
- [https://wwwCEDIP, développement-durable.gouv.fr/ IMG/PDF/EL_33](https://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/PDF/EL_33) octobre, 2005.
- www.dico.fr Definition Customer Relationship Management (CRM).
- [www.Oecd.org/data oecd/37/21/4469194](http://www.Oecd.org/data_oecd/37/21/4469194)PDF-recherche (bing.com).
- www.proftic.org/revue Basque .J, revue internationale de technologie sur site internet.

Annexe 01

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou

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

Option : gestion de ressource humaine

« La fonction ressource humaine face aux changements organisationnels des organisations :
Impact des TIC »

Objet : Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de MASTER en gestion de ressource humaine 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 établissement.

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

•L'étude des TIC

Identification de l'interviewé :

Age ?

- 20-30 ans

--
- 30-40 ans

--
- 40-50 ans

--
- 50-60 ans

--

Genre:

- Homme

--
- Femme

--

Niveau d'instruction: Sans instruction

- Primaire

--
- Secondaire

--
- Formation professionnelle

--
- Universitaire

--

Fonction:

- Exécution

--
- Cadre de maîtrise

--
- Cadre supérieure

--

Ancienneté:

- 0 à 5 ans

--
- 5 à 15 ans

--
- Plus de 15 ans

--

•L'utilisation de la technologie de l'information et de la communication (TIC)

1. Utilisez-vous un ordinateur dans votre Travail ?

- Oui

--
- Non

--

2. Utilisez- vous l'internet dans le cadre de votre travail?

- Oui

--
- Non

--

3. Utilisez- vous le courrier électronique dans votre travail?

- Oui
- Non

L'Utilisez-vous à l'intérieur ou à l'extérieur de l'établissement?

- À l'intérieur
- À l'extérieur

4. à quelle fin l'Internet est utilisé par vous?

- Pour s'informer
- Pour communiquer
- Pour rechercher des informations
- Pour réaliser un travail
- Pour se divertir

5. L'établissement dispose t elle d'un réseau d'intranet ?

- Oui
- Non

6. L'établissement dispose t elle d'un réseau d'extranet ?

- Oui
- Non

7. quelles sont vos sources d'information relatives à vos concurrents ?

- Rumeurs
- Base de données interne
- Revues spécialisées
- Internet
- Autre

8. quels sont les canaux que vous utilisez pour communiquer avec votre responsable ?

- Contact direct
- Par téléphone
- Par courrier
- Par e-mail
- autre

Pourquoi avez-vous choisi ce type de communication?

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

9. les informations que vous collectées portent généralement sur:

- les concurrents
- l'évolution technologique
- les clients

10. les informations collectées sont-elles systématiquement diffusées au sein de l'établissement?

- Oui
- Non

11. Les informations collectées sont stockées sur:

- Support informatique
- Sur papier
- Les deux à la fois

12. Qu'évoque pour vous le terme de la technologie de l'information et de la communication?

- Un stock des données
- Un ensemble des outils développés
- Un créateur de la valeur pour l'entreprise

13. Selon vous les TIC (technologie de l'information et la communication) peuvent elles améliorer la gestion de l'information au sein de l'établissement?

- Oui
- Non

14. pensez vous que l'utilisation des TIC par votre entreprise est nécessaire?

- Oui
- Non

Si la réponse est oui, pourquoi?

- Pour améliorer le rendement du travail
- Pour faire face à la mondialisation
- Pour être plus compétitif

15. Quel est l'impact de l'utilisation des TIC sur les relations sociales au sein de L'établissement?

- Sur le plan des relations de travail
- Sur le plan de condition de travail
- Sur l'image de l'entreprise

• L'étude au changement organisationnel

1. Que pensez-vous de la situation actuelle de l'établissement?

- Bonne
- Moyennement bonne
- mauvaise

2. Que signifie le changement organisationnel pour vous ?

- Un moyen d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement ?
- Un moyen de progression et de développement ?
- Un moyen d'étouffement des connaissances déjà acquise (désapprentissage)
- Un moyen favorisant l'augmentation de la charge de travail ?
- Autre (à préciser).

3. Selon vous, le changement organisationnel doit-il être ?

- Imposé par la direction générale
- Imposé par la direction d'unité
- Venir de l'initiative des travailleurs

4. Selon vous, quels sont les facteurs qui poussent l'établissement à opérer un changement?

- Evolution de l'environnement concurrentiel
- Dysfonctionnement interne
- mauvaise acceptable bonne Très bonne Evolution de la technologie
- Exigences de la clientèle

5. Selon vous, le changement organisationnel dans votre établissement est-il nécessaire?

- Très nécessaire
- Moyennement nécessaire
- Pas nécessaire

6. par quel moyen étiez-vous informés des changements opérés au sein de votre établissement ?

- Réunions
- Affichages
- Dépliants et plaquettes
- Documentations
- email

7. selon vous, quels sont les mesures importantes auxactifs pour acquérir les qualifications nécessaires au changement?

- apprentissage individuel
- formation par les supérieurs et les collègues
- recrutement de personnel qualifié
- formation externe à l'entreprise

8. selon vous, les conséquences du changement organisationnel sont?

- Les taches sont bien définies
- Une autonomie plus large dans
- la prise de décision Une décentralisation dans la prise
- de décision

9. Quels sont les obstacles à la réalisation du changement organisationnel ?

- Problème d'adaptation avec la nouvelle situation
- Besoin de formation des salariés
- Résistances du personnel
- Problème de financement
- Manque d'information
- L'augmentation de la charge de travail

10. de quelle manière avez-vous introduit le changement organisationnel au sein de votre établissement ?

- Participation des employés à la stratégie de l'établissement
- Communication au sein de l'établissement
- Formation des employés
- Autre (a précise)
-

11. pensez vous que se changement répond à :

- Vos besoins personnels
- Aux besoins de la CNEP
- Les deux au même temps

12. Comment voyez-vous l'avenir de votre établissement ?

- Favorable
- Peu favorable
- Défavorable

Annexe 02

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou

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

Option : gestion de ressource humaine

« La fonction ressource humaine face aux changements organisationnels des organisations :
Impact des TIC »

Objet : Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de MASTER en gestion de ressource humaine 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 établissement. A cet effet, veuillez répondre à toutes les questions que comporte l'entretien exhaustif, 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.

Guide d'entretien

A- L'outil technologique introduit

1. Ces dernières années, l'établissement 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'établissement

8. Les caractéristiques propres à l'établissement (histoire, culture, connaissances, etc.) sont elles stockées sur des supports?
9. L'établissement 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 établissement 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 établissement via les TIC ?
15. Un diagnostic a-t-il été établi avant la restructuration ?
16. La nouvelle restructuration connaît-elle des dysfonctionnement ?
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'établissement ?

25. Selon vous, les TIC influencent-elles la performance des employés ?

Si oui expliquez ?

26. Les employés de l'établissement bénéficient-ils d'une certaine autonomie ?

27. Les employés peuvent-ils résoudre eux-mêmes les problèmes sans avoir recours à leurs supérieurs ?

28. 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 ?

29. Selon vous, cet outil contribue-t-il à améliorer le fonctionnement de votre établissement ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

30. 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

31 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'établissement, sous l'influence de l'intranet ?

32. L'intranet, a-t-il généré de nouvelles procédures et normes de travail (une redéfinition des conditions et des tâches).

Table de matière

Remerciement

Dédicace

Introduction général 1

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

Introduction.....5

Section01 : Panorama sur les technologies de l'information et de la communication.....6

1. 1 Définition des technologies d'information et de communication TIC 6

1. 2 Origine de l'expression TIC 7

1. 2. 1 La technologie 7

1. 2. 2 L'information 8

1. 2. 3 La communication 8

1. 3 Historique des TIC.....8

1. 4 Les conséquences des TIC sur l'entreprise 11

1. 4. 1 La productivité.....11

1. 4. 2 L'accès à l'information 11

1. 4. 3 La globalisation 12

1. 4. 4 L'innovation 12

1. 4. 5 La Qualité 13

1. 5 Les avantage et inconvénients des TIC :.....13

1. 5. 1 Avantage des TIC 14

1. 5. 2 Inconvénients des TIC 14

Section 02 : l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.....15

2 . 1 Les outils des TIC 15

2. 1. 1 Les ordinateurs 15

2. 1. 2 Les logiciels.....15

2. 1. 3 Les réseaux de télécommunication.....15

2. 1. 4 Les puces intelligentes 16

2 . 2 Les applications des TIC 16

2. 2. 1 Technologie de diffusion de l'information.....16

2. 2. 1. 1	L'internet	16
2. 2. 1. 2	L'intranet	20
2. 2. 1. 3	L'extranet.....	22
2. 2. 1. 4	World Wide Web (www).....	22
2. 2. 1. 5	Messagerie électronique	23
2. 2. 1. 6	Le transfert des fichiers (file transfert Protocol)	23
2. 2. 1. 7	Technologie de collaboration et de partage	23
2. 2. 2	Technologies de traitement de l'information	24
2. 2. 2. 1.	Pro logiciel de gestion intégré (PGI).....	24
2. 2. 2. 2.	Intégration des applications de l'entreprise (IAE)	25
2. 2. 3	Technologie de gestion et de régulation de l'information	25
2. 2. 3. 1.	Les bases de données.....	25
2. 2. 3. 2.	Les échanges des données informatisées (EDI).....	27
2. 2. 3. 1.	Entreprise Ressources Planning (ERP)	27
2. 2. 4	Customer Relationship Management(CRM):.....	29
2. 2. 5	Commerce électronique	30
2. 2. 6	Knowldge management.....	30
2 . 3	L'enjeu stratégique et organisationnel des TIC	31
2. 3. 1	Les TIC une ressource stratégique.....	31
2. 3. 2	TIC, avantage concurrentiel et alignement stratégique.....	32
Section 03 : Le lien entre les TIC et gestion de ressource humaine.....		33
3. 1	Impact des TIC sur la GRH	33
3. 2	L'effet des TIC sur la GRH.....	33
3. 3	La gestion de ressource humaine électronique.....	36
3. 4	Comprendre le lien entre les TIC et la GRH	40

CHAPITRE II: Les technologies de l'information et de la communication vecteur de changement organisationnel

Section 01 : Généralité sur le changement organisationnel.....	44
1. 1 Historique du changement organisationnel	44
1. 2 C'est quoi le changement organisationnel?.....	46
1.2.1. Définition de l'organisation.....	46
1.2.2. Le changement organisationnel.....	46
1. 3 Les modes du changement organisationnel.....	47
1. 3. 1 Le mode du changement selon Nicoles Giroux.....	47
1. 3. 2 Le mode du changement selon Mintzberg	49
1. 3. 3 Le mode du changement selon Perret et Ramanantsoa:.....	50
1. 3. 4 Le mode du changement selon Hafsi et Fabi:	50
1. 3. 5 Le mode du changement selon FRIQUI	51
1. 3. 6 Le mode selon Isabelle Vandangeon-Derumez	53
Section02: La conduite de changement organisationnel	54
2. 1 Les modèles du changement.....	54
2. 1. 1 Le modèle de Kurt Lewin 1958.....	54
2. 1. 2 Le modèle de Kotter 2000.....	55
2. 1. 3 Le model d'Edgar Schein	57
2. 1. 4 Le model d'ADKAR.....	59
2. 2 Les caractères du changement organisationnel	60
2. 2. 1 Les grandes transformations complètes	60
2. 2. 2 La transformation de processus de fonctions	60
2. 2. 3 Les changements ciblés.....	61
2. 3 Les domaines du changement.....	61
2. 3. 1 La stratégie	61
2. 3. 2 La structure.....	61
2. 3. 3 Les systèmes	62
2. 3. 4 La culture.....	62
2. 3. 5 Le mode de management	62
2. 4 Les causes du changement	62
2. 4. 1 Les causes externes	63
2. 4. 2 Les causes internes.....	64

2. 5	Les leviers de la conduite du changement.....	64
2. 5. 1	La communication interne.....	65
2. 5. 2	La formation	66
2. 5. 3	L'accompagnement.....	67
2. 5. 4	Le coaching	68
2. 6	Les acteurs du changement :	70
Section 03: La résistance au changement organisationnel.....		73
3. 1	Définition des résistances du changement organisationnel.....	73
3. 2	Les étapes de la résistance au changement organisationnel.....	73
3. 3	Les formes de la résistance au changement organisationnel.....	75
3. 3. 1	Les résistances individuelles	75
3. 3. 2	Les résistances collectives.....	75
3. 3. 3	Les résistances explicites	76
3. 3. 4	Les résistances implicites	76
3. 4	Les causes de la résistance au changement organisationnel	76
3. 4. 1	Les causes individuelles.....	76
3. 4. 2	Les causes collectives	76
3. 4. 3	Les causes culturelles.....	77
3. 4. 4	Les causes politiques.....	77
3. 4. 5	Les causes liées au système organisationnel	77
3. 4. 6	Les causes liées à la qualité de la mise en œuvre	78
3. 4. 7	Les causes liées au changement lui-même	78
3. 5	Les conséquences de la résistance aux changements organisationnels	79
Section 04: l'apport de changement technologique.....		81
4. 1.	Les nouvelles formes d'organisation de travail apporté par les TIC.....	80
4. 2.	Le développement de l'organisation (DO).....	82
4. 3.	Intégration des niveaux d'apprentissage.....	83
4. 4.	Brève an de la relation entre G.R.H et changement organisationnel	86
Conclusion.....		88

CHAPITRE III : Le changement organisationnel et l'apport des TIC au sein de la CNEP

Introduction.....	89
Section01 : Présentation générale de l'organisme enquêté.....	90
1. 1. Historique de la CNEP Banque.....	90
a. La période de 1964-1970.....	90
b. La période de 1971-1979.....	90
c. La période de 1980-1996.....	91
d. La période (1997 à nos jours)	92
1. 2. Organisation et métiers de la CNEP-Banque.....	93
1.2. 1. Le schéma organisationnel	93
1.2.1.1. Le niveau central.....	94
1.2.1.2. Le niveau régional.....	94
1.2.1.3. Le niveau des agences	95
1. 3. Les produits de la CNEP-Banque	97
1.3.1. Les crédits de la CNEP-banque	97
1.3.2. Les moyens de paiement.....	98
1. 3. 2. 1.Le chèque	98
1. 3. 2. 2.Les effets de commerce.....	98
1. 3. 2. 3.Le Virement.....	98
1. 3. 2. 4.Le Prélèvement	98
1. 3. 2. 5.La carte interbancaire (CIB).....	98
1. 4. Les produits bancassurance	99
1.4.1. CNEP Total Prévoyance	99
1.4.2. Assurance « ADE » CARDIF el Djazair	99
1.4.3. Produit bancassurance « SAHTI »	99
1. 5. Les comptes bancaires.....	99
1.5.1. Comptes chèque	99
1.5.2. Comptes commerciaux	100
1.5.3. Le compte sur livret épargne (LEP/LEL)	100
1.5.4. La carte d'épargne pour remplacer les livrets d'épargne	100
Section 02 : La démarche méthodologique et contexte de l'étude empirique.....	100
2. 1. La description des techniques de recueil et de collecte d'information.....	100

2.1.1.	L'analyse documentaire propre à l'entreprise.....	100
2.1.2.	Le questionnaire	101
2.1.3.	L'entretien.....	102
2.2.1.	L'aménagement physique de l'agence	102
2.2.1.1.1.	Le Front Office	105
a.	Accueil et Orientation (chargés conseil et orientation)	105
b.	Chargés de clientèle.....	106
c.	Guichetier payeur/caissier	107
2.2.1.1.2.	Le Back Office.....	107
a.	La gestion des flux /Moyens de paiement portefeuille.....	107
b.	Secrétariat engagement, gestion des litiges et événements	107
c.	Support/comptabilité	108
2. 2.	L'impact de la nouvelle organisation sur la ressource humaine de la CNEP banque de Tizi-Ouzou	108
2.3.1.	Le système Temenos-T24.....	108
a.	Qu'est-ce que le système T24 ?	108
2.3.2.	Les apports du système T24.....	109
a.	Technologie	109
b.	Options de base	109
2.3.3.	Les aspects de la résistance à la CNEP Banque de Tizi-Ouzou	110
2.3.3.1.	Durant la première période (février-juin) 2018	110
2.3.3.2.	La deuxième période (juin-novembre) 2018	110
2.3.3.3.	La formation comme outil d'adaptation du personnel de la CNEP banque	111
2.3.3.4.	La ressource humaine à la CNEP Banque agence 202.....	111
	Section 03: Présentation et interprétation et des résultats.....	112
3. 1.	L'analyse des résultats.....	112
3. 2.	La discussion des résultats portant sur les changements provoqués par les TIC à la CNEP Banque de Tizi-Ouzou.....	142
3.2.1.	Sur le plan spatio-temporel.....	142
3.2.2.	Sur le plan des conditions de travail.....	143
3.2.3.	Sur le plan financier	143
3.2.4.	Sur le plan du volume de travail	143
	Conclusion.....	144

Conclusion générale.....	145
--------------------------	-----

Résumé

Notre problématique porte sur le rapport entre les TIC et le changement organisationnel mais également sur l'impact de ces derniers sur la RH, les pratiques flexibles de gestion, un système d'information performant, la transition vers une économie compétitive, dynamique et fondée sur la connaissance. Le niveau de l'organisation est étudié à travers une étude destinée à rechercher des divergences et des convergences entre les trois éléments (TIC, changement organisationnel et la GRH) dans l'établissement économique algérienne précisément CNEP.

Les Technologies de l'information et de la communication, en tant qu'outil de traitement et de circulation de l'information formalisée, à tout moment et partout, dont l'entreprise peut accéder à ces derniers et faire face aux mutations de la concurrence liée à l'environnement.

Ces technologies obligent les entreprises à se questionner sur leur modèle de travail ; participent à la mise en place d'une meilleure coordination entre les différentes unités de l'organisation. Il aboutit à modifier les notions de temps et d'espace et façonne aussi les relations collectives de travail.

Abstract

Our issue focuses on the relationship between ICT and organizational change but also on the impact of the latter on HR, flexible management practices, an efficient information system, the transition to a competitive, dynamic and knowledge-based economy.

The level of organization is studied through a study intended to look for divergences and convergences between the three elements (ICT, organizational change and HRM) in the Algerian economic establishment precisely CNEP.

Information and communication technologies ,as a tool for processing and circulating formalized information, at anytimeand anywhere, which the company can access and face changes in competition related to the environment.

These technologies force companies to question their working model; participate in the establishment of better coordination between the different unite organizational units. It leads to changes in the notions of time and space and also shapes collective labour relations.
