

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



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion
Spécialité : Management public

Thème

*Le changement organisationnel par
l'implantation des TIC au sein des
administrations publiques algériennes cas de
la commune Draâ Ben Khedda*

Présenté par :

BENSMAIL Sonia
BOUALEM Fatiha

Encadré par :

Mr: HADJOU Abdelaziz

Membres de jury:

President: Mr. KABENE Ahmed, MCB, UMMTO.

Examineur: Mr. ARHAB Samir, MAA, UMMTO.

Rapporteur: Mr. HADJOU Abdelaziz, MAA, UMMTO.

Promotion 2021-2022

Remerciements

Avant tout on tient à remercier le bon dieu de nous avoir accordé la santé, le courage et la volonté pour aboutir à ce modeste travail. On tient à exprimer nos vifs remerciement à tous les enseignants qui ont contribués à notre formation, en particulier notre promoteur Mr HADJOU Abdelaziz pour l'aide qu'elle nous à apporter. Ses orientations, ses motivations, sa présence, et son écoute tout au long de la réalisation de ce travail de recherche.

Nous lui présentons toute notre gratitude et reconnaissance.

Ainsi nous exprimons notre remerciement pour notre encadreur au sein de l'APC de Draa Ben Khadda Monsieur GACHETOULI pour le temps qu'il nous a consacré, ses orientations, ses motivations et ses efforts. Nous lui présentons toute notre gratitude et reconnaissance.

Nous remercions vivement les membres du jury de soutenance d'avoir fait l'honneur de participer dans l'évaluation de ce travail et dont les remarques vont certainement permettre de consolider cette recherche.

Je dédie ce mémoire

A ma chère maman, quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurai point te remercier comme se doit. Ton affection me couvre, ta bienveillance me guide.

A mon cher père, merci pour tous ses efforts et son soutien. Que ce travail traduit ma gratitude et mon affection,

A mes chères sœurs : Tassadit, Sonia et Anaïs pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral

A mes chères frères : Lakhdar et Jugurtha pour leur appui et leur encouragement,

A mon cher Maré Sofiane : leur soutien et encouragement

A la lumière de ma vie ma petite présence ma fille Miral

A mon neveu Karim et manies Milian

A mes chères amies : Kahina, Celia et Tinhinane et pour leurs encouragements et leur soutien moral,

A mon binôme Sonia

FATIHA



Dédicace

Je dédie ce travail :

*A mes très chers parents qui n'ont jamais cessé de me
soutenir et de m'encourager.*

A mes sœurs : Nesrine, IKAM & Rachida

Et son petite « Anas »

*A mon frères Mohamed et sa femme Hakima et mes
cher petite « Lara & Rabah »*

A mes cousine « Dyhia & Rania »

A tous ma famille et mes amis (es)

A mon binôme Fatiha et toute sa famille.

Sonia

Tableau des abréviations

Abréviations	Significations
CO	Changement Organisationnel
DBK	Draa Ben Khedda
ETL	Extraction Transfer Landing
MP	Management public
NMP	New Management Public
RH	Resource Humien
SI	Système Information
TIC	Technologie d'Information Communication

SOMMAIRE

Introduction générale.....	1
CHAPITRE I : Généralités sur le management et les réformes de l'administration publique algériennes.....	5
Introduction	6
Section 1 : Qu'est-ce que le management public.....	6
Section 2 : Les réformes des administrations algérienne.....	12
Conclusion	18
CHAPITRE II : le Changement Organisationnel.	19
Section 1 : La notion du changement organisationnel	20
Section 2 : Les acteurs et les types de changement organisationnel	27
Section 3 : Les changements organisationnels liés aux TIC	32
Conclusion.....	43
CHAPITRE III : les TIC dans les administrations publiques	45
Introduction.....	45
Section 1 : généralité sur les TIC	46
Section 2 : Intégration des TIC dans l'entreprise publique.....	60
Conclusion.....	68
CHAPITRE IV : Etude du cas.....	69
Introduction de chapitre	70
Section 01 : présentation de la commune de Draâ-ben-Khedda.....	70
Section 02 : Cadre méthodologique et déroulement de l'enquête.....	77
Section 03 : Interprétation et analyse des résultats	78
Conclusion	94
Conclusion générale	95

Introduction générale

Introduction générale

Au sein de l'administration publique, les changements qui ont vu le jour au cours de ces dernières années prennent plusieurs formes : de nouveaux ministères sont créés, d'autres sont supprimés, fusionnés ou transformés en directions. Cependant, ce mouvement n'est pas l'œuvre des conditions actuelles. Les années 60-70 marquaient le début des transformations organisationnelles dans beaucoup de pays.

Avec l'émergence du nouveau management public, le changement organisationnel prend une autre ampleur. En effet, depuis le début des années 80, la gestion des affaires publiques vit ce qu'on appelle un changement du paradigme (Charih et Landry, 1997). Il s'agit en fait d'une révision en profondeur du mode de fonctionnement des administrations publiques, de la remise en question du rôle de l'État et de sa structure organisationnelle.

Le but est de doter l'administration publique d'une grande flexibilité dans les modes et les pratiques de gestion répondant aux exigences de l'environnement national et international, Qui prend en considération, à la fois, tous les acteurs, la mission et la légitimité de l'administration publique.

Ce qui n'est pas évident, à notre sens, tant que le dilemme conceptuel et perceptif à l'intérieur de l'administration persiste encore.

Autrement dit, notre problématique se situe au cœur d'un débat chaud et silencieux qui ne cesse de s'aggraver au fil des années avec le franchissement par de nouveaux diplômés, des portes de l'administration, l'occupation des postes de responsabilités par certains d'entre eux et donc, l'introduction des nouvelles compétences dans la gestion publique. Un tel débat qui se fait ressentir ouvertement dans le milieu professionnel et intellectuel depuis les années 80, n'a pas reçu jusqu'à maintenant l'attention qu'il mérite. De plus, l'administration continue de négliger ce problème, source de résistance au changement, malgré l'exigence environnementale pour ce dernier.

En effet, l'administration publique, qui a longtemps vécu sous la structure pyramidale où la bureaucratie traditionnelle creuse l'écart et exclut toutes sortes de discussions entre le sommet (émetteur de décisions) et la base (réceptrice et exécutrice de celles-ci), se trouve actuellement partagée entre deux visions contradictoires. La vision de l'ancienne génération (des années 60-70) basée sur le caractère formel accentuant la rigidité administrative et l'autorité pour renforcer le pouvoir en place, et celle de la nouvelle génération (à partir des années 80) basée sur la flexibilité, l'ouverture et la communication informelle pour renforcer la créativité.

Introduction générale

Ainsi, les expériences de modernisation des organismes publics un peu partout dans le monde en général, et celle du Ministère des Finances et d'Économie au Algérie en particulier, n'a fait que réveiller en nous cette réflexion ou ce fameux débat.

Cette réflexion est à l'origine de ce travail de recherche dans lequel nous nous intéresserons à la façon de gérer un changement, en tenant compte de tous les acteurs de l'organisation. Il s'agit en fait de rapprocher les écarts de perception entre les deux visions en profitant des expériences des anciens et de la conception et du dynamisme des nouveaux. Pour limiter notre champ d'investigation et orienter nos lectures, nous avons posé comme question de départ l'interrogation suivante :

Dans une dynamique de gestion du changement stratégique propre au contexte de l'administration publique, comment gérer le changement induit par la modernisation pour améliorer la performance de celle-ci ?

Partant de la question de recherche, notre revue de littérature tourne autour des deux axes.

C'est à partir de ces deux axes d'étude que nous allons déduire notre cadre d'analyse théorique pour analyser l'implantation des TIC en tant que processus de changement dans l'administration publique. En effet, dans un contexte de stabilité politique, l'administration se trouve pour la première fois préoccupée par un changement stratégique qui transforme son champ d'action.

La justification avancée est que la modernisation rendra l'administration publique plus flexible et plus performante, en mettant l'accent sur les nouveaux modes et pratiques de gestion et sur le leadership organisationnel.

❖ **Problématique :** L'apparition des nouvelles technologies a radicalement ou partiellement transformé le fonctionnement des organisations.

L'impact des TIC sur les administrations public et ses rôles dans la mise en œuvre du changement n'a j'aurais été une tâche facile pour les responsables. Dans cette période de transition, le changement apparaît comme une solution pouvant garantir un avantage concurrentiel pour les administrations. Donc ce mémoire nous tacherons de répondre à la question central suivante :

« Quel impact ont les changement organisationnelles lies aux TIC sur les activité lies au sein de l'administration public algérienne »

Introduction générale

Pour éclairer la problématique de ce travail de recherche nous allons de répondre aux sous- question suivantes :

- Quels sont les changements établis dans les administrations publiques Algérienne pour améliorer leur compétitivité ?
- Quelles sont les étapes de processus de changement organisationnel
- Quels sont les impacts de l'utilisation des TIC dans l'administration publique algérienne ?
- Existe-t-il une relation entre l'instauration des TIC dans les administrations et le changement organisationnelle ?

❖ **Les hypothèses :**

Cette étude sera construire sur l'hypothèse de la compréhension du concept des TIC et du changement organisationnel et d'autres hypothèses qui sont les suivant :

Première hypothèse :

-les changements organisationnels liés aux TIC restent globalement mineurs dans les administrations publiques algériennes

Deuxième hypothèse :

Il est essentiel de bien appréhender les réticences au changement pour mieux le réussir.

Troisième hypothèse :

Les TIC sont leviers non négligeables pour la réussite du changement organisationnel.

❖ **Démarcha méthodologique :**

Nous avons décomposé notre travail en quatre chapitres trois chapitres théorique et le quatrième une étude pratique.

✓ **Le premier chapitre** : nous avons parlé sur le management public et les réforme des administrations publiques algériennes

✓ **Le deuxième chapitre** : dans ce chapitre on essaye de contourner le thème du changement organisationnel, la définition, l'historique, les facteurs et les obstacles, la résistance au changement et les acteurs du changement organisationnel dans les administrations publiques

✓ **Le troisième chapitre** : nous avons parlé de la définition et de la révolution des technologies de l'information et de la communication et nous avons montré les effets et les

Introduction générale

différentes TIC qui permettent la diffusion et le partage de l'information au sein des administrations publiques.

ET nous avons montré les rôles et les impacts des TIC sur le changement organisationnel (structures, compétences travail, apprentissage ;.....).

✓ **Le quatrième chapitre** : Est une pratique dans laquelle un questionnaire a été élaboré destiné à une administration publique algérienne (**L'APC Draâ-ben-Khedda**). Les résultats de questionnaires sont analysés.

chapitre I

**Généralités sur le management
Et les réformes de l'administration
Public algériennes**

Introduction de chapitre

Le concept de management public a fait l'objet de nombreuses réflexions qui ont permis une avancée conceptuelle importante au cours de ces vingt dernières années. Une relecture des écrits en la matière permet d'identifier différentes approches qui mettent l'accent sur certaines caractéristiques des organisations publiques. La question se pose alors de l'impact de ces conceptions sur le pilotage de ces organisations.

Section 1 :Qu'est –ce que le management public ?

1- management du secteur public :

Le secteur public est le secteur regroupant toutes les activités prises en charge par l'administration, les entreprises et l'organisation publique qui constituent ses trois composants.

Le nombre croissant de demandes assignées au gestionnaires du secteur public a grandement participé à remodeler les modes de gestion du secteur public qui se sont orientées vers des pratique non prévues quand la majeure partie des gestionnaires actuels a commencé sa carrière dans la fonction publique. Cela peut, en même temps, être à la fois difficile et intimidant pour les personnes en charge de la gestion du secteur public.¹

2- Les fondements de management dans le service public :

Le caractère récent de la pratique managériale dans les services public ne permet pas encore d'élaborer réellement une théorie du management public.

En outre, la grande diversité de nature des organisations chargées d'assurer de la mission de services publics rend dangereuse toute volonté de définir un management public.

Nous nous efforcerons donc simplement, dans cette section de poser quelques principes applicables à l'ensemble du service, tout en laissant à chaque organisation le soin de concevoir elle- même le management le plus adapté à ses spécificités.

¹ ANNIE Bartoli, « le management dans les organisations publiques » ; E4 DUNOD, paris, 1997.

2.1. Un management responsabilisant :

2.1.1. Dépasser la logique taylorienne :

Le service public demeure largement marqué par la logique Taylorienne, pour des raisons semblables à celles qui avaient conduit les entreprises à l'adopter (niveau général de formation faible des salariés et agents, souci d'efficacité adaptée à une production de masse standardisée, volonté de réduire les coûts salariaux par une division de travail,...), mais également, Pour des raisons propres à la fonction public (souci de concentrer les décisions chez un nombre de cadres de très haut niveau, mais en quantité limitée, logique juridique de fonctionnement administratif supposant avant tout le respect des procédures, obligations de traitement égalitaire des administrés, séparation de l'ordonnateur et du comptable,...)

2.1.2. Les fondements du management responsabilisant :

Pour répondre à la demande de sur-mesure personnalisée, de simplicité et de rapidité des citoyens, il est nécessaire de renverser la logique taylorienne et instituer un management responsabilisant, que d'aucuns dénomment « participatif » mais ce terme prêtant à confusion, il nous semble préférable de mettre l'accent sur la responsabilisation de chacun, plutôt que sur la participation.

Le management responsabilisation se caractérise par quatre traits simples :

- Consulter les personnes qui auront à mettre en œuvre une décision avant la prendre,
- Responsabiliser sur l'atteinte d'objectifs et non sur des tâches à réaliser,
- Déléguer les décisions opérationnelles là où les gens sont les plus compétents (principe de subsidiarité),
- Favoriser les décloisonnements, tant verticaux pour tout ce qui concerne l'information, qu'horizontaux pour tout ce qui concerne la concertation et la coordination

2.2. Un management ancré dans la culture de service public

Les organisations performantes sont celles qui savent intégrer tous les apports externes utiles, mais en les adaptant à leur propre culture.

La culture de service public est extrêmement spécifique, largement adaptée à sa finalité et le problème n'est pas tant ses valeurs, bien au contraire, mais une redéfinition de ses missions, de son organisation et de son mode de Fonctionnement, ce n'est donc pas en remplaçant ses valeurs par d'autres issues du secteur privé, du monde associatif ou de l'étranger, qu'on procédera à cette redéfinition.

IL convient donc de procéder à une analyse de la culture de son organisation, d'en retirer les points forts actuels, et de s'appuyer sur eux pour inventer un management capable de faire face aux défis à surmonter.

2.3. A chaque cadre de trouver son style, mais en respectant la « règle des quatre C du management » :

En ce qui nous concerne, nous concéderont que le style est propre à chaque individu. C'est à lui de développer le style le plus adapté à sa personnalité. L'observation des manager performants montre que l'on peut obtenir des résultats remarquables avec des styles différents. Pour s'en tenir à des exemples connus du monde des entreprises, chacun sait que, avec des styles très différentes, on connut des réussites remarquable (et ce ne sont pas les difficultés actuelles, probablement passagères, qui doivent les faire oublier), une lecture transversale fait apparaître ce que nous appellerons « la règle des quatre C »

Celle-ci représente des caractéristiques communes à tout management performant.

Il s'agit de :

- Cohérence
- Courage
- Clarté
- Considération

2.3.1 Cohérence : c'est le maître mot de tout management. On peut être « directif », « libéral », « participatif », ... et emporter l'adhésion de ses collaborateurs, à condition d'être cohérent.

2.3.2 Courage : le courage constitue, au moins autant que l'intelligence, la qualité première du manager. On pourrait même dire, en maniant le Paradoxe, que trop d'intelligence analytique peut nuire, car au moment de faire un choix, elle met en évidence tous les risques inhérents à la décision, et conduit... à ne rien décider.

Le terme courage ne désigne évidemment pas ici le courage physique, mais le courage intellectuel et moral, celui du manager.

2.3.3 Clarté : la clarté correspond au troisième principe à respecter de nos jours par les managers, le temps du management décrié, feutrée, isolé et révolu. L'évolution sociologique a rendu les collaborateurs exigeants, et la nécessité d'obtenir non seulement leur obéissance,

mais leur adhésion, implique de les informer et de pratiquer la transparence dans les rapports entre les cadres et les agents, entre les dirigeants et les cadres.

En outre, comment peut-on espérer que les collaborateurs respectent et appliquent les orientations retenues s'ils ne les connaissent pas. Et comme leur implication est au cœur même du management responsabilisant, il ne serait guère cohérent de vouloir qu'ils prennent des initiatives sans leur dire quels sont les critères à respecter et les objectifs à atteindre.

2.3.4. Considération : le quatrième C de notre « règle des quatre C » est la considération. Ce pourrait être le premier, car la considération est à la base de tout management performant. On sait, depuis les années trente et à partir des travaux d'Elton Mayo dans l'usine Western Electric d'Hawthorne, que ce que souhaitent les salariés, c'est qu'on leur prête attention

3- LE New management public comme management des organisations publiques :(NMP)

Cette conception du management public se caractérise par une prise en compte très limitée, voire même dans les cas les plus extrêmes, une non prise en compte de la dimension publique de l'organisation. Le management public vise la recherche de gains de productivité au sein d'organisations considérées comme des organisations classiques, si ce n'est qu'elles seraient soumises à des modes de fonctionnement bureaucratiques générateurs d'inefficacité et de coûts. Le management public apparaît comme le management d'organisations « imparfaites » dans lesquelles il convient d'utiliser les outils qui ont fait leurs preuves dans le secteur privé, moyennant une adaptation à la marge, voire sans adaptation. Ces divers modèles supposent tous que l'on puisse transposer les concepts du secteur privé au secteur public comme le relève Pettigrew (1997). Cette conception du management public se matérialise par une logique d'action sous-jacente forte, par une dynamique visant la transformation des organisations chargées de mettre en œuvre les politiques.

Dans les faits, les idées du New Public Management se sont concrétisées par un ensemble d'expériences de réformes de l'administration qui ont été menées, dans les différentes régions du monde, avec toujours la même thématique : réduction des coûts, identification claire des tâches, autonomie contre responsabilisation (Gouiffès et Carmona, 1999).

Aux Etats-Unis : le « Initiative National Performance Review »

Du Vice-président Gore (1993). En Irlande, la définition d'un document de stratégie pour l'administration en général :

Le « stratégique management initiative ». Au Royaume-Uni, la réforme des « Next Steps » de 1988 (passage au modèle de l'agence) puis la réforme « Citizen Charter » de 1991 (charte du citoyen). Ou encore, en Suède, la refonte intégrale en 1994 du système d'allocation budgétaire (fongibilité intégrale des budgets). Les lignes directrices des principales réformes

Marquées par le New Public Management sont reprises, par la plupart des auteurs qui décrivent ce phénomène autour de thématiques récurrentes. Un mouvement de privatisation et d'externalisation des activités exercées auparavant directement par les organisations publiques avec une exigence accrue de

« Compte-rendu » (accountability) aux autorités centrales et aux clients des services publics. Ceci dans la sphère économique mais aussi administrative avec, par exemple, la dévolution de fonctions administratives à des agences non gouvernementales ou semi-publiques (Perret, 2001). De la même manière, on assiste au développement de «mécanismes de marché » au sein des organisations publiques. Ce phénomène se double de la volonté d'améliorer la finalisation des organisations publiques par la formalisation de leurs objectifs, le recours à la contractualisation, le raccourcissement des lignes hiérarchiques, la frénésie de la mesure pour concrétiser les objectifs, pouvoir cerner la performance publique ainsi que les comparer (Gibert, 2002).

On soulignera aussi une évolution sémantique qui vise à parler de « client » et à vouloir positionner l'utilisateur, citoyen, contribuable dans un rapport de prestataire à client. Le New Public Management et ses déclinaisons font, par ailleurs, l'objet de critiques et de remises en cause. Un des points d'achoppement est la remise en cause de l'idée selon laquelle l'introduction de méthodes et d'outils de gestion modernes, leur multiplication et leur développement constitueraient la solution permettant de résoudre tous les problèmes que rencontrent les organisations publiques. Comme le précise Gibert (2002) « chez les Anglo-saxons, certains auteurs soulignent volontiers une dérive de la modernisation de la gestion publique vers ce qu'ils appellent le «managérialisme » » qui sous-tend à la fois l'hypothèse que la multiplication et le développement des outils de gestion « modernes » constitueraient la solution aux carences de la gestion Publique et celle que le bon dirigeant serait celui orienté vers l'efficacité.

Le managérialisme repose, ainsi, sur la conviction que l'administration publique est tenue de s'inspirer du modèle de gestion de l'entreprise privée censé être plus efficace et plus performant. La gestion publique serait alors appelée à se banaliser en. Ainsi, Pettigrew (1997) distingue différents mouvements qui se réclament ou qui peuvent être rattachés au New Public Management. Un modèle à la recherche de l'efficacité. Modèle le plus ancien, issu du diagnostic thatchérien d'un secteur public jugé hypertrophié et dispendieux. Il représente une tentative de rendre le secteur public similaire au secteur privé en utilisant la simple notion d'efficacité. Un modèle visant la réduction de la taille des organisations et la décentralisation. Il résulte de la prise en compte d'un retournement de tendance par rapport au mouvement historique d'accroissement et d'intégration verticale des organisations publiques et privées depuis le début du XXème siècle. Un modèle à la recherche de l'excellence, inspiré de l'école des relations humaines, qui met en lumière l'importance de la culture organisationnelle et insiste notamment sur le rôle joué par les valeurs, la culture, les rites et les symboles qui façonnent les comportements des agents au travail. Enfin, un dernier modèle, orienté service public, qui est le moins développé mais est, selon, l'auteur, en train de conquérir une certaine légitimité. Il est fondé sur la prise en considération simultanée d'idées de gestion provenant, à la fois, des secteurs privés et publics

Le New Public Management et ses déclinaisons font, par ailleurs, l'objet de critiques et de remises en cause. Un des points d'achoppement est la remise en cause de l'idée selon laquelle l'introduction de méthodes et d'outils de gestion modernes, leur multiplication et leur développement constitueraient la solution permettant de résoudre tous les problèmes que rencontrent les organisations publiques. Comme le précise Gibert (2002) « chez les Anglo-saxons, certains auteurs soulignent volontiers une dérive de la modernisation de la gestion publique vers ce qu'ils appellent le «managérialisme » qui sous-tend à la fois l'hypothèse que la multiplication et le développement des outils de gestion «modernes » constitueraient la solution aux carences de la gestion publique et celle que le bon dirigeant serait celui orienté vers l'efficacité. Le managérialisme repose, ainsi, sur la conviction que l'administration publique est tenue de s'inspirer du modèle de gestion de l'entreprise privée censé être plus efficace et plus performant.

La gestion publique serait alors appelée à se banaliser en perdant ce qui faisait son particularisme (Chevallier, 1997). Les expériences menées au cours des années quatre-vingts, en France, d'importation plus ou moins naïve de modes managériales du secteur privé auraient ainsi contribué à un déficit conceptuel caractérisé par l'uniformité les mêmes outils

sont supposés utilisables dans toutes les activités et l'insuffisance de la réflexion sur l'articulation entre les politiques publiques, les structures administratives et l'orientation du comportement des agents (Nioche, 1991).

Section 2 : Les réformes des administrations algérienne

1- L'administration au sens large :

➤ L'action de gérer des affaires publiques ou privées. Dans le terme est synonyme de direction.

➤ L'ensemble des travaux administratifs au sein de l'organisation.

➤ L'organe ou l'instance chargé de ces travaux : le département administratif d'une entreprise, l'administration des finances

2- l'administration publique :

Au sein du secteur non marchand, elle regroupe les activités et les structures qui dépendent :

– directement ou non

– des pouvoirs publics différents niveaux : Etat, région, municipalité

La caractéristique inhérente au secteur non marchand en général elle présente les spécificités suivantes :

a) L'influence explicite ou implicite de la politique. Dans la grande majorité des administrations publiques, les décideurs sont des mandataires politiques qui n'ont aucune garantie de conserver leur poste pendant une longue période : les élections les changements de secteurs d'activité peuvent bouleverser le paysage politique à différents niveaux et dès lors, les priorités, les stratégies les orientations. Le fonctionnaire ne sont pas à l'abri de ces mouvements : ils peuvent être mutés mais aussi tenus à l'écart lorsque leur appartenance politique –réelle ou supposée – diffère de celle des élus .certains d'entre eux, soucieux de leur parcours Professionnel évitent toute objection aux décisions même si celles-ci leur semblent inopportune.

b) La segmentation des services limite, davantage dans d'autres secteurs, le champ de réflexion et d'activité des fonctionnaires qui ignorent trop souvent les objectifs généraux Lorsque ' ils existent.

c) Les cadres aux différents échelons doivent souvent travailler avec des collaborateurs qu'on leur impose et dont il n'est guère facile de se séparer, en cas d'incompétence ou de mauvaise volonté notaire.

d) Les contraintes budgétaires sont plus marquées que dans le secteur marchand et présent sur les dictions. Beaucoup de responsables consacrent une part important de leur temps et de leur énergie à constituer des dossières pour obtenir des subsides pour recruter des travailleurs à statut précaire .Or l'octroi de ces aides ne sont pas nécessairement liés à la qualité de l'action, au résultat obtenu.

e) La complexité et la langur des procédures, la rigidité et le souci de détail (qui peut paralyser l'action, car il est difficile de tout prévoir et la marge d'initiative de management à tous les échelons est mal définie) des textes réglementaire.

f) Une outre distinction concerne les types de service auxquels peut avoir recours l'usager.

- ✓ Obligatoire. l'administration ou le service sont imposés et l'usager est assimilé à un assujetti : bureau de perception de l'impôt ; office d'immatriculation des véhicules ; cadastre ; document d'identité ;
- ✓ Facultatif .l'usager peut, s'il le souhaite, bénéficier de service existants, payent ou gratuite : infrastructure sportive ; bibliothèques ; espace verts ;
- ✓ La loi de l'offre et de la demande .l'usager est assimilé à un client taxation au niveau local (certaines localité sont plus attractive que d'autres au niveau de taxes impôts, ce qui peut avoir incidence sur le choix du domicile), établissement scolaire (lorsque la sectorisation existe comme en France un établissement privé put être choisi) ; choix d'une zoning industriel pour le siège d'une entreprise ; transports en commun (rail, air route) ;...

g) La difficulté d'adapter les structures existantes aux nécessités du moment allonge la liste des contraintes.

h) Les formations initiale et continuée – lorsque 'elles existent et qu'on y a accès –ne sont pas toujours conformes aux attentes et aux besoins.

En dépit d'une uniformité de statut au sein d'une même catégorie d'administration, les disparités peuvent être importante et ont une l'esprit d'ouverture ;le poids de décideurs ;les ressources financiers(par exemple entre en commune habitée par les citoyens à haut niveau de revenu et une autre qui accueille essentiellement des familles démunies) ; l'infrastructure

(voirie tissu urbaine) ;l'environnement ;l'héritage des prédécesseurs, ...Or, cette diversité est souvent indépendante de la volonté des fonctionnaire .

Peut –on dès lors manger les services publics comme les entreprises du secteur privé ? Des différences substantielles existent dans les modes de fonctionnement. La liste (qui n'est sans doute pas exhaustive) des caractéristiques précitées suffirait, a priori, à entrainer une réponse négative.

Il semble cependant que ces obstacles, dont nous ne sous-estimons pas – insistons-y-l'ampleur, servent trop souvent de

Paravents pour éviter ou pour justifier le maintien de pratique routinière et obsolète, pour se cantonner dans l'inertie.

Le potentiel humain existe cependant, mais, lorsque le marché de l'emploi s'y prête, des fonctionnaires de valeur quittent les Services publics pour se diriger vers d'autres horizons et pas nécessairement Pour des raisons financière ; d'autre se résignent hélas ; certains heureusement luttent pour casser le moule de l'habitude Sans crée pour autant l'amalgame, nous avons la conviction qu'il est possible de s'inspirer de certains procédés qui font leurs preuves dans la conduite des affaires. Confrontés à l'évolution des mentalités et des comportements, aux exigences des usagers (les « consommateurs de service »), au développement des techniques de communication, à la concurrence qui –nous l'avons vu-n'épargne plus secteur non marchand, les responsable de l'organisation aux différents niveaux ne peuvent plus se limiter à édicter ou à relayer des directives, à appliquer des procédures : ils doivent innover, animer, s'engager dans la voie de changement.

C'est le prix à payer si l'on veut enrayer le mal, si l'on veut éviter les privatisations dont la menace est périodiquement brandie dans certains milieux.

Quelle que soient son statut et sa fonction chacun – du mandataire politique au chef de bureau, du secrétaire général ou communal à l'architecte- chef de service – peut contribuer à la modernisation Selon son niveau de responsabilités, en jouant un rôle actif pour infléchir le mouvement, en réfléchissant en commun, en proposant des solutions. Des actions modestes à la base pour remédier aux dysfonctionnements, pour rencontrer les attentes et les besoins d'usagers, pour valoriser les initiatives individuelles peuvent essaimer et influencer la hiérarchie

3- Les réformes des administrations algériennes

3.1. Définition du secteur public :

Il n'existe pas de définition juridique précise de la notion de secteur public. On peut néanmoins dire que le secteur public assure des activités menées par des agences gouvernementales, et réalisé par Une alliance des services de l'État, des autorités réglementaires et d'autres institutions juridiques et politiques. Son rôle est de fournir un service public aux citoyens mais aussi d'agir dans l'économie.

Le secteur public permet d'offrir un service de qualité et respectueux des besoins des citoyens afin de permettre un accès aux services de base tel que l'éducation ou la santé, à moindre coût.

3.2. Les réformes du secteur public :

Il y a un accord général relatif à la mise en œuvre d'un régime clair et équilibré et qui suppose l'introduction d'incitations externes efficaces pour atteindre une meilleure performance en matière de gestion publique. Pour y parvenir, nous devons d'abord définir la réforme et ses dimensions.

3.3. Dimension des réformes du secteur public :

Plusieurs types de modification dans le secteur public peuvent être vus.² Ils sont attachés aux facteurs suivant :

- Le rôle des administrations publiques et les frontières entre l'état, marché et société civil
- La ré-planification de l'administration publique et la division des fonctions publiques (centralisation et décentralisation) ;
- L'établissement des règles administratives et des procédures
- Détection des carences dans politiques publiques afin de prendre les mesures nécessaires pour l'intérêt public ;
- La mise en place d'outils de gestion, tels que les structures organisationnelles, les systèmes de contrôle ou d'évaluation des parties prenantes, de nouvelles solutions marketing ou de la finance, etc. Nous devons juger notre organisation afin déceler ses forces et ses faiblesses.

² Francesco Longo, Daniela Cristofori, 2007, « stratégie change management in the public sector », John Wiley and Sons, 350 P

4- Le secteur public algérien :

Après avoir analysé la nature du secteur public, nous sommes face à plusieurs interrogations : quelle est la fonction adéquate du gouvernement en matière du résultat public? Et comment peut-il s'acquitter de ce rôle ? Les réponses à ces questions conduisent à une troisième question qui est : la taille idiome du secteur public ? Pour répondre à ces questions, nous allons prendre l'exemple du secteur public algérien dont nous étudierons les réformes et les raisons de leur échec.

4.1. Les réformes du secteur public algérien :

Les compétences algériennes montrent depuis un certain temps, à travers l'apparition de multiples organismes, une grande stabilité à réformer le secteur public. Tandis que, ni la vision est claire, ni les institutions et ceux qui les gèrent ne sont prêt pour piloter ces transformations. La conception de l'administration publique en Algérie à raffiné par petits changement sans vision d'ensemble sur le modèle administratif à mettre en place.³A l'héritage de l'épargne coloniale on peut ajouter à cela les transformations adoptées par les choix politiques opérés en premiers lieu par les mouvements idéalistes de la Révolution en suite en second lieu par un modèle plus socialiste mis en face au lendemain de l'indépendance.

Les réformes initiées à la fin des années 80 ont contribué à l'ouverture du marché grâce au multipartisme. Au début des dix années précédentes grâce à une stabilité politique les pouvoirs publics ont pu prendre connaissance du besoin d'une réforme des structures publiques et des objectifs de l'État. En novembre 2000, le président de république a mis en place un « comité de réforme des structures et des missions de l'État ». Sa mission principale consiste à échafauder un diagnostic détaillé de l'administration algérienne qui pourra constituer une stratégie de Renouveau du service public et de parvenir à une gouvernance efficace et en toute transparence.

Ce comité à définit six plan d'action qui constitue le pouvoir de cette réformes :

- Le premier plan, orienter les administrations publiques central sur leurs missions initiales. Leur mission principale consiste à organiser leur travail gouvernemental grâce à une coordination interministérielle.

³Belmihoub Mohamed Cherif., 2004, « rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens : cas de l'Algérie » PDF 26p.

- Le deuxième plan, approfondir et confirmer la décentralisation des collectivités territoriales et des administrations locales
- Viendra ensuite de moderniser les établissements de services publics rationaliser leurs réseaux.
- Le quatrième et le cinquième, portent sur l'aide des institutions de régulations et de contrôle qui vont permettre une meilleure conception et évaluations des politiques publiques et de mettre en œuvre une nouvelle politique de la fonction publiques articulée autour de la valorisation des ressources humaines
- Le dernier plan, à l'objectif de rétablir le lien de confiance entre le citoyen et l'État en toute transparence et légalité dans l'accès au service public. Dans cette éventualité, le projet de réforme envisagé nécessite une approche globale, qui permet d'aboutir à un changement structurel de l'administration algérienne.

4.2. Les raisons d'échecs des réformes publiques algériennes :

Le progrès du secteur public et encore moins en matière d'efficacité de l'administration publique algérienne, n'ont pas abouti à de véritable

Réussite malgré les différents programmes qui se sont succédé et qui ont accordé une grande importance aux dispositifs de rationalisation de l'action publique.⁴

Les raisons de cet échec, est d'une part, la distance entre le cadre institutionnel, et d'autre part, une synchronisation insuffisante et confusion entre les différents segments des réformes : Réformes économiques, réformes administratifs, etc. La conduite des réformes cause de sérieux soucis de perception commune et des défis qui se manifestent par la résistance aux changements et la protection des positions acquises.

La survivance de l'État providence est l'une des premières barrières au changement ; les nouvelles technologies d'informations n'y sont pas vulgarisé c'est ce qui fait que les administrations sont très lente La gestion stratégique et les démarches qualité sont des obstacles majeurs, de la lacune enregistrée dans la fonction publique algérienne en matière de formation aux nouvelles capacités administratives.

Pourtant, les changements des systèmes administratifs et de management sont fortement liés à la hauteur du niveau culturel et de la qualité des fonctionnaires.

⁴ Kouider Boutaleb, 2010 « problématique du développement et réforme de L'ETAT en Afrique : analyse de cas de l'Algérie in repenser les économies africaines pour le développement, CODERRISIA, Dakar, 33-58

Au final, même doté de lois de réforme, l'administration algérienne reste incapable de les conduire, car elle est affaiblie par un système public désuet où la validation des années dans les postes supérieurs, en vue d'une retraite, reste l'unique motivation des fonctionnaires publics. Ces systèmes mis en place pendant près de trois décennies ont été à chaque fois fragilisés sans que leur soit substituée une alternative crédible et cohérente.

Pourtant, nombreuses sont les expériences de réformes publiques réussies durant cette même période.

Conclusion

Comme dans de nombreux autres pays, la gestion publique en Algérie a connu, au cours des deux dernières décennies, des réformes beaucoup plus profondes et soutenues que par le passé. Bien que les impératifs économiques et les exigences croissantes exprimés par la population aient eu des répercussions sur les politiques et les programmes gouvernementaux, les réformes en Algérie ont été largement influencé et dicté par des facteurs externes. En effet, depuis que l'Algérie est devenue de plus en plus intéressée par l'intégration à l'économie mondiale, de plus grandes exigences ont été placées sur le gouvernement pour des changements de politique et des changements dans les structures et processus administratifs, afin de répondre aux réalités nouvelles et émergentes. Pendant ce temps, les promesses offertes par le NPM comme un modèle alternatif de gouvernance et de prestation de services, et les plaidoyers faits en sa faveur, ont été si convaincants que le gouvernement algérien ne devrait plus les ignorer.

Chapitre II

Changement Organisationnel.

Chapitre II: Changement Organisationnel.

Section 01 : La notion du changement organisationnel

Dans cette première section nous allons s'intéresser aux aspects théoriques concernant le changement organisationnel, en commençant par quelques définitions de ce dernier et puis mettre en évidence son évolution et ces modèles théoriques les plus pertinents. Puis donner une typologie selon différents auteurs et en fin parler des acteurs et composantes de celui-ci.

1- Définitions du changement organisationnel.

Face à la pluralité des significations qui entoure notre concept, il nous semble impératif de définir et éclaircir d'abord la notion de changement, pour cela nous commençons par donner quelques définitions de ce dernier, pour enfin arriver à une clarification du concept changement organisationnel.

1.1. Le changement :

Au sens large, la notion du changement est liée à celle de la rupture.

Selon AUTISSIER et MOUTOT « pour qu'il y ait changement il faut qu'il y ait une rupture significative des modes de fonctionnement de telle manière que nous soyons contraint à un effort d'adaptation »⁵, c'est une situation où l'existant devient obsolète et l'avenir est synonyme de progrès.

Selon COLLERETTE et autres, le changement est « le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »⁶.

Par contre, selon GROUARD et MESTON le changement « c'est ne plus être le même, c'est l'état de ce qui évolue, se modifie »⁷.

Le changement est une sorte de balancier entre un existant connu qui est maîtrisé et le futur qui est inconnu, mais promis en fonction des progrès qu'il apportera. La balance du changement illustre qu'en fonction de la peur et du niveau de risque la balance du changement se penchera du côté de l'existant ou du futur.

⁵ D.AUTISSIER et J-M.MOUTOT, méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, performance, (4e éd), Edition Dunod, Malakoff 2016, P.09.

⁶ COLLERETTE.P, GILLES.D, RICHARD.P, « changement organisationnel : théories et pratiques », presse de l'université du Québec, Canada, 1997, p.20.

⁷ GROUAR.B, MESTON.F, « l'entreprise en mouvement : conduire et réussir un changement », 2ème Edition, DUNOD, Paris, 1995, p.6.

Chapitre II : changement organisationnel

1.2. Définitions du changement organisationnel

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel. Nous en retiendrons deux qui nous paraissent plus pertinentes.

D'après Grouard et Miston (1998), le changement organisationnel est le «processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations»⁸

Pour Collerette et al. (1997), le changement organisationnel est «toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système»⁹

Deux éléments importants ressortent de ces définitions. Tout d'abord, les auteurs s'intéressent aux formes de changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent dans l'environnement.

Ensuite, l'intérêt pour ce changement est relié au jugement et à la perception de la personne qui le vit.

A travers ces définitions, on pourra dire que le changement organisationnel est un processus de transformation qui amène une organisation d'un état actuel vers un état futur souhaitable. L'établissement de ce qu'il faut changer dans l'organisation actuelle pour atteindre cet état futur souhaité est ce qu'on appelle le changement organisationnel.

2- Historique du changement organisationnel

Demers (1999) énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel (et stratégique). D'abord, celle qui suit la 1^{re} guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 80. Pour chacune, Demers (1999) décrit brièvement le contexte socio-économique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite. Dans le tableau 1.1, intitulé synthèse de l'historique du changement, nous avons synthétisé les propos de Demers (1999).

⁸ GROUARD. B et MESTON.F., *l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*, Ed. Dunod, Paris 1998, P.06.

⁹ COLLERETTE.P et al., *le changement organisationnel : théorie et pratique*, Presses de l'Université du Québec, 1997, P.20.

Chapitre II : changement organisationnel

Tableau 1 : synthés de l’historique de la recherche sur le changement.

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du Management	Les principales perspectives théorique
Fin de la première guerre mondiale	Croissance et stabilité Economique	Synonyme de progrès, de développement organisationnel, de croissance et d’adaptation	Synonyme de progrès, de développement organisationnel, de croissance et d’adaptation
Fin des années 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 çàd »80	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 DEMERS, CHRISTIANE « de la gestion du changement à la capacité de changer : l’évolution de la recherche sur le changement organisationnel 1945 à aujourd’hui », gestion, vol 3. 1999.

- **la première période :**

C’est la période de la deuxième guerre mondiale, elle est reconnue comme une période de progrès, de croissance et d’adaptation .En effet, ses années glorieuse sont été marquées par une croissance miraculeuse et une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu’au

Chapitre II : changement organisationnel

milieu des années 70 .Le changement ici est synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible, et le processus de changement est graduel et continu.

- **La deuxième période : fin des années 70.**

La deuxième période arrive à la fin des années 70. Elle est nommée la période mort ou de transformation, mais également de la nouvelle concurrence qui arrive de l'autre bout du monde (la concurrence asiatique) sur la scène internationale au début des années 80. A ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'Etat. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques, négatifs et signifient une véritable crise dans l'organisation.

- **La troisième période : Fin des années 80**

La période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés. Le changement fait ici partie de la réalité des organisations, de leur quotidien et devient même la seule chose prévisible. Il renvoie ainsi à l'idée de durabilité et s'apparente plutôt à un vécu quotidien et un processus continu d'apprentissage permettant de l'innovation.

3- Le processus du changement organisationnel :

L'analyse du processus du changement s'attache à identifier les différentes étapes qui marquent la trajectoire du changement. Ainsi selon LEWIN¹⁰ (1951), le processus du changement est composé de trois phases principales.

La première est dite de dégel ou dé cristallisation.

Elle correspond à l'étape au cours de laquelle les individus prennent conscience du besoin de changement, elle correspond à l'abandon des comportements et attitudes habituelles.

La seconde est qualifiée de mouvement ou de déplacement.

Elle correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, elle s'agit d'une phase de transition où l'on expérimente les nouvelles pratiques.

La troisième est dite de gel et de cristallisation.

Cette phase repose sur l'intégration des nouvelles normes de fonctionnement et les nouvelles attitudes commencent à se recristalliser.

¹⁰ SOPARNOT R., Management des entreprises : Stratégie. Structure. Organisation, Ed. Dunod, Paris 2009.P.183.

Chapitre II : changement organisationnel

Un découpage similaire est utilisé par VANDANGEON- DERUMEZ (1998) pour analyser le processus du changement. Pour l'auteur il est décomposé des étapes de maturation, de déracinement et d'enracinement.

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

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

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

COLLERETTE et al.¹¹(1997) souligne que les changements peuvent résulter de quatre processus différents. Ils identifient l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration.

Ce modèle n'est pas très éloigné du modèle de LEWIN mentionné précédemment on peut dire que « l'éveil est le début de la désintégration correspondraient à la décristallisation. La majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroule pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation.»¹²

L'éveil: en présence d'une pression qui vise un changement, l'éveil représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. C'est à ce moment-là que l'individu accepte ou non de remettre en cause sa représentation du réel.

La désintégration: consiste à «déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative. »¹³ Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement.

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

¹¹ COLLERETTE P et al., op.cit. p.25.

¹² Ibid., P.25.

¹³ Ibid., P.26.

Chapitre II : changement organisationnel

coalitions commencent à se former entre les membres des groupes, on est donc dans le début du changement.

La reconstruction: dans cette phase les individus se mettent à la recherche de significations nouvelles qui les aideront à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration dans une sorte de relation dialectique entre les deux. Nous n'en sommes plus à la simple remise en question et pas tout à fait au choix final.

L'intégration: cette phase correspond à la phase de recristallisation dans le modèle de LEWIN. Pendant cette phase « les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes»¹⁴ Les auteurs parlent de l'intégration intrasystémique et l'intégration inter systémique.

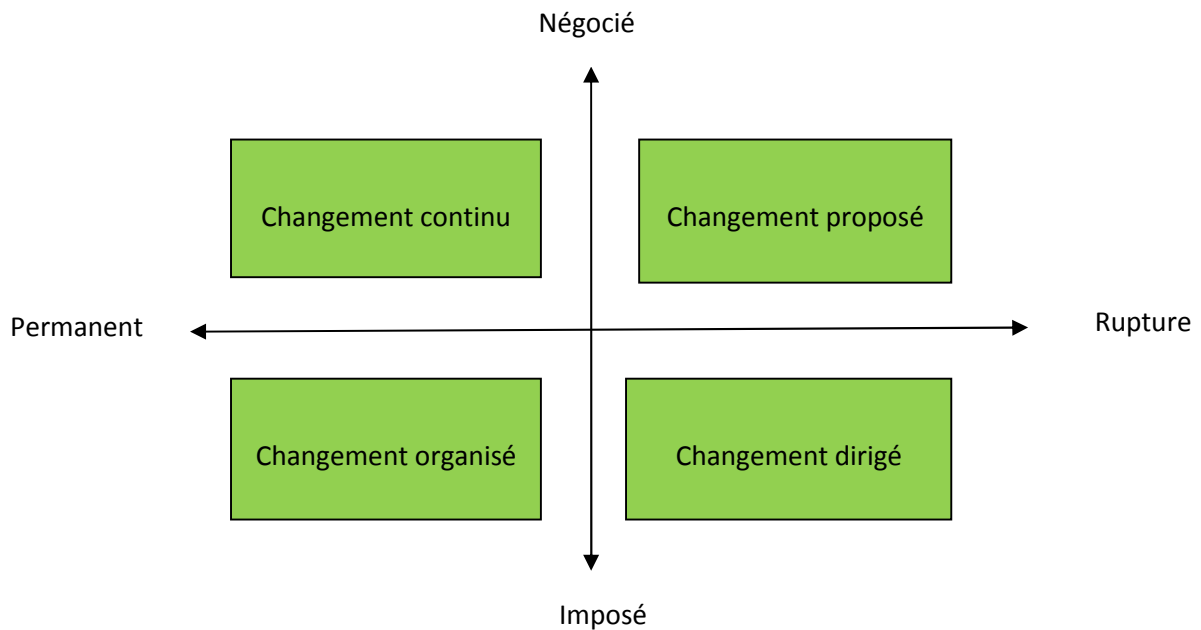
4- Typologies du changement organisationnel

Il existe plusieurs sortes de changements, ils peuvent être voulus, radicaux, imposés, subis ... AUTISSIER et al¹⁵ proposent de classifier le changement selon une matrice à deux axes qui illustre quatre types de changements. Un premier axe qui se déploie entre la rupture, c'est un changement brutal (l'obligation pour l'entreprise de mettre en œuvre le changement) et le changement permanent qui est un changement spontané et volontaire, il renvoie aux transformations et aux ajustements qui se développent au fil du temps. Le deuxième axe, est celui des contraintes (le changement est négociable ou bien imposé), des contraintes externes sont souvent citées pour justifier une décision de changement à titre d'exemple la concurrence, les nouvelles technologies etc.

¹⁴ Ibid., p 36

¹⁵ 1AUTISSIER et al, conduite du changement : concepts clés, 50 ans de pratiques issus des travaux des auteurs fondateurs (2e éd), Edition Dunod, Paris 2010, P.14.

Figure n °01 : La matrice des changements



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

4.1. Le changement continu:

C'est un changement progressif, qui répond à une attente précise voir un objectif, ou bien après une prise de conscience liée à un évènement interne et /ou externe sans qu'il soit nécessaire d'envisager un changement radical et rapide.

4.2. Le changement proposé:

Le changement est proposé par la direction ou les cadres intermédiaires qui tiennent le rôle principal. Effectivement, lorsqu'il y a un changement de rupture ou une modification radicale, une décision du top management s'en suit. C'est à eux d'implanter les nouvelles stratégies et les résultats attendus. Les acteurs sont libres d'utiliser les ressources qu'ils jugent nécessaires, l'essentiel c'est de réussir le changement.

4.3. Le changement dirigé:

Le changement est imposé par la direction, avec une forte contrainte de réalisation (le changement est radical) et une faible marge de négociation, il est synonyme de constat sur la transformation des pratiques professionnelles et de mode d'organisation, dans ce cas le changement désigne les nouvelles règles de travail, les nouveaux comportements et les nouvelles régulations pour assurer la survie de l'organisation.

4.4. Le changement organisé:

Le changement constitue une rupture dans les méthodes de travail et fait l'objet d'une expérimentation qui les amènera à s'exprimer et à trouver par eux même les objectifs par lesquelles se réalisera la dynamique du changement.

Section 02 : Les acteurs et les types de changement organisationnel.

Le changement organisationnel est le résultat de l'intervention de l'acteur. Son implication peut constituer un facteur déterminant de la réussite du changement. C'est un processus dont il est important de maîtriser les différentes facettes.

1- Les types d'agents (acteurs) du changement :

Pierre Collerette et al (2008) proposent une définition des acteurs du changement comme « ceux qui agissent consciemment sur l'environnement pour faciliter l'implantation du changement projeté. Ainsi, toute personne ou tout système qui contribue par une action directe ou indirecte à l'implantation du changement est un agent de changement».¹⁶ Cette définition de l'acteur du changement ou de ce qu'est censé être l'acteur du changement, met l'accent sur la marge de manœuvre de celui-ci dans l'implantation du changement aussi petite soit-elle.

1.1. Acteurs pilotes et copilotes :

Les acteurs pilotes cherchent à transformer les non acteurs en acteurs (les non acteurs sont des personnes qui n'ont pas réellement une part active, autonome, constructive dans le changement), voire en pilotins par le biais d'actions de communication, un large dispositif de participation et un processus de valorisation de chacun.

Parmi les grandes difficultés du pilotage du changement, la nécessité de faire comprendre aux membres de l'entreprise, la réalité du changement et ses multiples dimensions (économique, technique, sociale, culturelle, stratégique,etc.). Le rôle du pilote devient alors important à expliciter et à faire admettre ces représentations. Le caractère stratégique de ce rôle tient au fait qu'il ne saurait se limiter à de simples aides dont la finalité consiste à faire « passer la pilule »

¹⁶Pierre, C. et al, « Le changement organisationnel : théorie et pratique » Ed presses de l'université de Québec, 2008, P142.

Chapitre II : changement organisationnel

1.2. Le modèle de l'animateur :

Au sens strict, on peut définir ce modèle comme étant, celui qui facilite l'émergence d'un processus ouvert. L'animateur aide les différentes parties à cheminer vers une décision éclairée et partagée. Ainsi, l'animateur met ses ressources personnelles de facilitateur au service des gens directement concernés par le changement. Il détermine aussi la nature du changement, le planifie, le met en œuvre et l'évalue. L'animateur est un acteur à qui on a demandé de l'aide, ce qui montre qu'il n'est pas l'initiateur du changement.

1.3. Le modèle du militant :

Le dictionnaire Larousse définit le militant comme étant celui « qui lutte, qui combat pour le triomphe d'une idée, d'un parti ». Ainsi, le modèle du militant se caractérise par une identification explicite de l'agent en précisant les objectifs et les moyens du changement ainsi que les actions de l'agent pour faire accepter le changement par ses destinataires et réussir son implantation.

2- Les types de changement organisationnel :

Nombreuses sont les typologies de changement organisationnel proposées dans les travaux. La diversité des typologies tient à la diversité des arguments proposés par les auteurs quant à la façon d'entreprendre un changement et la manière de le conduire.

2.1. Le changement organisationnel : du hasard à la nécessité programmée (Changement subi ou voulu) :

Le changement organisationnel trouve sa place entre les deux extrêmes que sont la sélection par l'environnement et le choix programmé. A ce propos,

LEKHAL (2010) affirme « si la première position souligne l'impuissance des dirigeants stratégiques, la seconde en prend le contre-pied : Les organisations sont conçues comme des entités finalisées, organisables selon une logique de choix rationnel »¹⁷.

Le changement subi ou imposé « est engagé tardivement, il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou une partie de celle-ci ».¹⁸ Il existe dans des entreprises fortement hiérarchisées par rapport aux organisations plus ouvertes au dialogue.

Le cadre général de ce courant, vise à expliquer les processus de changement organisationnel parmi les populations d'organisations et non au sein de ces dernières.

¹⁷ Lekhal, A. Op.Cit, P71.

¹⁸ Idem, P72

Chapitre II : changement organisationnel

S'agissant d'un niveau d'analyse agrégé (les communautés d'organisations) et d'un horizon long, on est nécessairement conduit à majorer le déterminisme environnemental.

Le changement choisi, souhaité ou volontaire, c'est celui qui « est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent pas, à priori, une action de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs fixés, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est convenable par rapport à ce qui était demandé, la technologie utilisée est performante». ¹⁹ Dans ce cas, le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci. Le changement voulu est perçu comme étant plus confortable et plus efficace, car les acteurs ont plus de marge de manœuvre et doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leur fin.

2.1. Changement global ou profond

Dans la typologie qu'il propose, Demers (2004) parle du changement global ou bref, c'est-à-dire « un changement global et rapide plutôt que graduel et à l'apièce ». ²⁰ Ce type de changement serait essentiel afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et de réduire les coûts du passage d'une configuration à une autre. Il est généralement initié par les dirigeants dans des situations de crise.

De son côté, JONSON (1966) définit le changement radical ou profond comme étant un changement qui touche les systèmes de base d'une entreprise. Il renvoie à une remise en cause de ses fondamentaux comme la stratégie, le modèle organisationnel et autres.

2.2. Changement planifié ou spontané :

Plusieurs auteurs parlent de changement planifié proposition au changement spontané ou non planifié. Le changement planifié est celui qui vise atteindre des objectifs précis à travers un projet explicite, des intentions formulées. Dans le cas d'un changement spontané, les éléments cités au-dessus sont souvent absents. Cette conception du changement, « ne fait pas de deuil de l'affaire de tous, les membres de l'organisation dont leurs rôles seront sûrement réhabilités, reconstituent plus de simples exécutants ou même des anticorps au changement, ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation ». ²¹

¹⁹Lekhal, A. Op.Cit, P72

²⁰Idem, P72.

²¹LekhaL, A. Op. Cit, P83

Chapitre II : changement organisationnel

3- Les facteurs déclencheurs du changement :

Le changement est généralement une réaction à un ou plusieurs éléments que l'on appelle des facteurs déclencheurs. Selon AUTISSIER et MOUTOT42 nous distinguons généralement deux catégories: les facteurs internes et les facteurs externes.

Tableau n°02 : Les facteurs du changement

Facteurs internes	Facteurs externes
Stratégie (coûts, différenciation, etc.)	Environnement légal et réglementaire (35 heures, commerce international, etc.)
Organisation (centralisation, décentralisation, etc.)	Technologie (informatique, numérique, etc.)
Systèmes de gestion (qualité, processus, etc.)	Concurrence (nouvel entrant, nouvelle offre, etc.)
Outils (informatiques, techniques, etc.)	Client (évolution de la demande)
Pratiques (technique, commerciales, etc.)	Financier (bourse)
Cultures (client, service, etc.)	Sociologie (nouveaux rapports sociaux.)

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

3.1. Les facteurs internes

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes, unités ou services.

Les principaux facteurs internes du changement sont les suivants :

Chapitre II : changement organisationnel

La stratégie : c'est la manière d'élaborer, de diriger et de coordonner des plans d'action pour aboutir à un objectif, elle alterne les phases d'accumulation d'expérience (faire plus et mieux) et les phases de rupture (faire autrement).

L'organisation : toutes les mesures et décisions qui s'intéressent à la définition des Structures et des modalités de réalisation des différentes activités de l'entreprise.

Les systèmes de gestion : c'est l'ensemble des dispositifs et instruments qui permettent d'affecter des ressources, de mesurer des résultats et d'organiser la coordination.

Les outils : concerne tous les outils informatiques et techniques mis à disposition pour produire et gérer, c'est le cas des automates de production, des progiciels intégrés, des logiciels, etc. **Les pratiques** : il s'agit des manières de faire opérationnelles pour la réalisation de l'activité.

Ces pratiques, peuvent concerner les domaines commerciaux, de gestion ou de production, évoluent dans de nombreux cas.

La culture : c'est l'ensemble de valeurs et des connaissances de l'entreprise qui facilitent son fonctionnement et lui permet d'évoluer. Ces dernières années, on a pu voir des grandes entreprises développer la culture clients.

3.2. Les facteurs externes

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent, ils peuvent être en provenance du marché, de l'environnement technologique, des pouvoirs publics ou des évolutions sociologiques de la société.

L'environnement légal et réglementaire : son influence s'exerce à travers la modification de l'environnement, par la modification des contraintes qui pèsent sur l'entreprise. La législation et la réglementation agissent directement sur l'entreprise en l'obligeant à respecter certaines règles.

La technologie : la mise à disposition d'une nouvelle technologie rend obsolète la précédente, ces innovations forcent les entreprises à changer et permettent à de nouveaux arrivants de se bâtir un avantage concurrentiel.

Chapitre II : changement organisationnel

La concurrence : la concurrence est un facteur qui permet à l'entreprise à mieux se connaître, à voir ses potentialités et ses faiblesses à changer ses mouvements et à chercher à mieux réagir aux sollicitations du marché.

La demande client: sur le marché, les entreprises ne vendent pas forcément tout ce qu'elles produisent mais ce que le client demande. La forte volatilité de la demande client conduit les entreprises à s'adapter en permanence.

Le marché financier : la financiarisation de l'économie donne un poids très important au marché boursier et à leurs fluctuations

La sociologie des populations : le développement de l'instruction dans les pays développés change, en effet les entreprises ne peuvent pas être décalées de la société dans laquelle se situent

Section 03 : Les changements organisationnels liés aux TIC.

Dans les sciences de la gestion, le changement organisationnel est encore un thème qui englobe des significations différentes. Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer, ou bien c'est un passage de l'état A vers l'état B. Cette recherche est fondée sur l'idée que les TIC présentent un enjeu majeur pour l'organisation et son adaptation.

Dans cette section, nous nous intéresserons au concept de changement organisationnel accompagnant l'introduction des TIC et les principales approches théoriques ayant développé cette problématique.

1- Les changements organisationnels accompagnant l'introduction des TIC.

La montée en puissance des TIC induit des transformations majeures dans les organisations concernant la structure, la portée des opérations, les mécanismes de contrôle, les modes et les flux de travail. Les principaux changements organisationnels accompagnant l'intégration des TIC se déclinent en les points ci-dessous.

1.1. Renforcement de l'autonomie de chacun

Le changement organisationnel lié aux TIC donne la possibilité de développer des capacités et d'avoir plus de responsabilités, ce qui va renforcer l'autonomie. D'après Aidoud (2017), l'usage des TIC va de pair avec le principe de l'exploration qui «nécessite de l'autonomie pour que les acteurs puissent inventer des solutions nouvelles à des problèmes

Chapitre II : changement organisationnel

opérationnels actuels. En effet, ce n'est pas en appliquant les solutions existantes et en consignnant leurs actions dans un cadre imposé, que les acteurs feront preuve de créativité ».²²

Donc, l'autonomie est un stimulant à la créativité et au développement de nouvelles idées.

1.2. Diminution du nombre de niveaux hiérarchiques

Les systèmes d'information peuvent réduire le nombre de niveaux dans une organisation en fournissant aux gestionnaires l'information nécessaire pour superviser un grand nombre d'employés, ce qui est connu par « l'aplanissement des entreprises ». Disposant de plus d'informations, les travailleurs peuvent prendre des décisions qui étaient autrefois prises par les gestionnaires.

Ces changements ont entraîné un accroissement des responsabilités des gestionnaires et permet aux cadres de haut niveau de gérer et de diriger un plus grand nombre d'employés à distance.

1.3. Mise en place d'une organisation transversale

Les mutations technologiques, en particulier, les TIC concernent toutes les branches d'activités et les fonctions de l'entreprise. Le recours aux TIC au sein d'une organisation favorise la mise en place d'une organisation transversale permettant une amélioration et une rapidité de la circulation de l'information. En outre, il facilite la communication au sein de l'organisation et favorise la flexibilité au travail.

1.4. Passage d'un pilotage séquentiel des activités à un pilotage interactif ou systémique :

Le pilotage du changement a pour objectif l'adhésion des principaux acteurs du projet à celui-ci. Pour cela, il convient de comprendre les attentes et les besoins des parties concernées par le projet et cibler les facteurs qui pourraient les gêner dans l'accomplissement de leur mission. Il s'agit ensuite de leur proposer des actions de communication, de formation et d'accompagnement pour qu'ils obtiennent les meilleurs résultats possibles.

Dans ce sens, Autissier et Moutot(2013) considèrent que « l'un des objectifs du pilotage du changement, qui est considéré comme un levier de productivité, est de préparer les individus au changement pour que leur temps d'apprentissage soit le plus bref possible et pour

²²Aidoud Mohamed Faouzi, « Pilotage du changement organisationnel : enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'Ouest Algérien », thèse doctoratsoutenu à Université Abou Bakr BELKAIDTLEMEN, 2017, p66.

Chapitre II : changement organisationnel

que les effets du changement prennent forme le plus tôt possible ». Les auteurs ajoutent qu'il est nécessaire que « des résultats positifs du changement soient observables et soulignent que le pilotage du changement vise, en outre, à faire adhérer des personnes à un projet, de transformer et de faire évoluer». ²³

2- Approches théoriques du changement organisationnel en rapport avec l'intégration des TIC

Un changement organisationnel toujours considéré comme inéluctable, est celui qui est induit par une modification de l'environnement technique, qu'il soit introduit volontairement ou imposé de l'extérieur. Dans ce qui suit, nous nous intéressons à deux approches théoriques du changement organisationnel lié à l'intégration des TIC : la perspective déterministe et la perspective émergente.

2.1. La perspective du déterminisme

Selon Pesqueux et Triboulois (2004), la perspective du déterminisme organisationnel va au bout de la logique ingénierique²⁴ en soutenant que la structure organisationnelle est le résultat d'une stratégie voulue et librement décidée en fonction des intentions de ces concepteurs. L'important est que le décideur puisse «choisir» une structure organisationnelle et les techniques appropriées. Il n'existe, dans ce contexte, que des solutions contingentes. C'est donc une approche normative de la conception du changement organisationnel.

La perception de l'environnement technique et la volonté managériale sont les principaux éléments explicatifs de la conception des organisations et de leur changement. Ce déterminisme tend à occulter la composante humaine du changement organisationnel et considérer la ressource humaine comme une donnée plutôt qu'une contrainte. De même, il conduit à ne voir que les problèmes techniques et donc à imaginer des solutions nécessairement techniques.²⁵

Le déterminisme technologique considère les TIC comme un déterminant des configurations organisationnelles. Cette perspective est souvent liée à une vision optimiste des outils ou internet est présenté comme l'élément susceptible de révolutionner l'ordre établi aussi bien au sein de la société que des organisations. L'application de ce modèle au cas

²³Aidoud Mohamed Faouzi, Op.Cit, p77

²⁴ Utilisée en particulier dans la réingénierie de processus, elle considère que les TIC sont un instrument maîtrisable au service d'objectifs de changement planifié. La vision optimiste qu'elle suggère a été contestée pour la simple raison qu'elle ne traduit pas la complexité du phénomène : la non -réalisation de certains objectifs comme l'apparition d'effets non voulus révèlent les limites de cette vision.

²⁵Pesqueux.Y., et Triboulois.B., «la dérive organisationnelle», Ed l'harmattan, 2004, P92-93.

Chapitre II : changement organisationnel

particulier des TIC a donné lieu à de nombreux travaux où l'on a, par exemple, tenté d'exposer les effets des TIC en termes d'évolution des pratiques et des structures organisationnelles. Cependant, malgré l'intérêt qu'elle a suscité, la perspective du déterminisme technologique a connu de nombreuses contestations. Il lui est reproché de ne pas avoir produit des résultats incontestés et des modèles explicatifs pertinents. Ceci va plaider en faveur d'une vision plus élaborée, à savoir la perspective émergente.

2.2. La perspective émergente

Pour présenter la perspective de l'émergence, Batazi-Alexis (2002) affirme qu'entre la voie de l'impératif technologique et celle de l'impératif organisationnel, dans la théorie du changement organisationnel, la perspective de l'émergence des connaissances semble celle qui correspond au caractère interdépendant de l'outil et l'usage.²⁶

Dans la perspective émergente, il n'y a pas de déterminisme technique ou organisationnel, mais plutôt une interaction de ces deux thèmes avec le contexte social. Cette perspective est clairement sociotechnique. Née de la rencontre de trois courants de pensée (la psychologie industrielle, la sociologie du travail et les sciences de l'ingénieur), cette perspective s'est développée à partir des années cinquante, grâce aux recherches d'Emery et Triste au Tavistock institue de Londres. Elle suggère de considérer l'organisation comme un système ouvert composé d'un système technique et social et dont l'efficacité dépend de l'optimisation conjointe de ces deux dimensions.²⁷

Le modèle du changement organisationnel lié à la perspective émergente dépend :

- Du degré de standardisation et de formalisation des procédures.
- De la complexité horizontale par rapport au nombre d'éléments de même niveau hiérarchique
- De la complexité verticale et de l'envergure du contrôle ainsi que du degré de centralisation.

Le modèle interactionniste suggère d'en finir donc avec les raisonnements en termes d'impacts au profit d'un raisonnement tenant compte des effets mutuels entre les TIC, l'organisation et la RH. Les TIC ne constituent plus le déterminant ni le déterminé des configurations organisationnelles, mais deviennent un élément dans une situation organisationnelle qui influence les autres éléments et qui se trouve influencé par ces derniers.

²⁶Batazi-Alexis, C. « Les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans un processus d'apprentissage organisationnel : pour une coordination émergente entre le local et le global », 2002, P72.

²⁷Plane, J.M. « Théorie et management des organisations », 3^{ème} édition, Edition Dunod, 2012, P 134.

Chapitre II : changement organisationnel

En définitive, le modèle interactionniste dit de l'émergence reconnaît une certaine influence (déterminisme modéré) des TIC sur les caractéristiques structurelles, mais le caractère non automatique de ces effets. Il dépasse, de ce fait, les visions du modèle ingénierie et celui du déterminisme technologique.

3- Les changements organisationnels liés aux TIC et leur incidence dans l'entreprise algérienne :

Les entreprises tirent le meilleur parti des TIC en mettant en œuvre des changements liés au modèle organisationnel et aux pratiques managériales. Une des démarches les plus efficaces pour produire une compréhension de l'ensemble des changements qu'induisent les TIC, réside dans la connaissance que l'on a de la perception par le personnel du rôle des TIC.

Cependant, c'est l'implication de la direction générale qui constitue un élément primordial pour la réussite des projets de changement organisationnel à l'instar des projets TIC. En d'autres termes, les TIC devraient être perçues comme source d'avantages concurrentiels, d'où l'importance d'aligner la stratégie de développement des TIC à la stratégie globale.

De ce point de vue, les études de terrain ont pu montrer que dans la plupart des entreprises publiques, ces technologies se considèrent comme des outils permettant de faciliter la gestion de l'entreprise. Ceci concerne l'ENIEM et Electro-industries qui, pour l'heure, ne semblent pas du tout inscrire le développement des TIC dans leur projet de développement.²⁸

De façon générale, on reconnaît les opportunités offertes par les TIC. C'est ce qui en ressort d'une étude récente portant sur la diffusion et les impacts des TIC au sein des entreprises algériennes de l'industrie manufacturière²⁹. Selon cette importante enquête comptant un échantillon de 90 entreprises tout statut confondu, ces outils permettent des gains en temps et en efficacité, de même qu'ils procurent une plus grande autonomie et une meilleure organisation du travail.

En revanche, les changements associés à l'intégration des TIC sont mineurs dans la majorité des entreprises algériennes. En effet, les enquêtes nationales du centre de recherche en économie appliquée au développement (CREAD) ont donné lieu à des publications qui se

²⁸Bekour, F. « Les modes et les formes de modernisation des entreprises publiques algériennes : les stratégies de redéploiement », thèse de doctorat soutenue à l'UMMTO, 2012, P 312.

²⁹Mokrane, A. « Diffusion et impacts des technologies de l'information et de la communication au sein des entreprises : éléments d'analyse empirique du cas de l'industrie manufacturière algérienne », Thèse de doctorat soutenue à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, le 26 février 2015.

Chapitre II : changement organisationnel

sont essentiellement penchées sur ces changements. L'article de MEBARKI (2013) montre que les entreprises algériennes disposent d'un éventail d'outils assez varié et généralement apprécié par les utilisateurs.³⁰ L'auteur souligne qu'en termes d'influence, les TIC permettent la rationalisation, la simplification des méthodes de travail et l'amélioration de la gestion.

La même source indique que la mise en place et l'utilisation des TIC dans les entreprises algériennes les mieux dotées de ce type d'outils, ne s'est pas traduite par un développement de nouveaux produits et services. L'auteur souligne que l'usage des TIC dans les entreprises algériennes, semble produire des effets mitigés. En termes de gestion du temps, les utilisateurs sont très volontaires et demandeurs des outils TIC. Par contre, en termes d'acquisition de nouvelles compétences, d'amélioration de la communication et d'atteinte d'objectifs individuel ou collectif, les résultats semblent un petit peu contrastées.³¹

Une autre enquête menée en deux temps (2005-2007) par BENDIABDELLAH et BENABOU (2015) concernant de nombreuses entreprises et établissements dont SONATRACH et la SONELGAZ a, de son côté, montré que les employés interrogés considèrent que l'usage des TIC se limite au cadre de l'exploitation des activités actuelles des entreprises et ne permet en aucun cas l'exploration de nouvelles activités.³²

Selon cette étude, le recours aux TIC par les entreprises n'a pas engendré de changement dans le contenu et la description des tâches. Les employés interrogés dans les deux enquêtes sont moyennement d'accord avec l'idée que l'adoption des TIC implique nécessairement des changements dans la définition et la reformulation des tâches. En outre, les employés considèrent que le nombre de niveaux hiérarchiques n'a pas diminué.

Tous ces résultats, convergent vers l'idée selon laquelle l'introduction des TIC dans les entreprises algériennes n'est pas associée à une réflexion de changement organisationnel intégré, mais plutôt à une tâche réservée pour la plupart du temps aux ingénieurs informaticiens.

Se référant à l'expérience de trois importantes entreprises publiques et en s'appuyant sur le modèle du déterminisme et celui de l'interactionnisme, l'étude de HAMMOUTENE et FERFERA(2017) a pu montrer que le modèle organisationnel et le style de management des entreprises publiques représentent les principaux obstacles à un processus d'apprentissage

³⁰ Mebarki.N., « TIC et performance d'entreprise : étude d'impact - cas de quelques entreprises algériennes », le cahier du CREAD n°104-2013, P136.

³¹ Idem, p 136.

³² Bendiabdellah.A., Benabou.D., « Impact des NTIC sur les structures et comportements de l'entreprise moderne », résumé.

Chapitre II : changement organisationnel

organisationnel via les TIC. Pour les auteurs, c'est ce qui explique pourquoi les changements organisationnels liés aux TIC demeurent mineurs dans ces entreprises.

Parfois ces difficultés à accompagner les TIC de changements organisationnels nécessaires à leur implémentation et leurs usages concernent le diagnostic de l'existant, la justification du changement et son pilotage. Dans son expérience d'implantation d'un ERP³³, l'entreprise ALCOST a connu l'ensemble de ces blocages.³⁴

4- La résistance au changement :

Tout changement est susceptible de provoquer une certaine résistance de la part des employés, des groupes et même de l'organisation entière. La résistance se manifeste quand les changements touchent les travailleurs ou bien la structure organisationnelle. Elle est donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail. Plus les facteurs de résistance sont nombreux lors de l'adoption d'un changement, plus les instigateurs du changement doivent déployer de l'énergie pour réduire cette résistance.

Souvent, les individus réagissent négativement face au changement parce qu'ils passent de la certitude à l'incertitude. En fait, l'individu doit adopter de nouvelles attitudes, établir de nouvelles relations interpersonnelles. Celles-ci risquent de modifier la configuration formelle et informelle du pouvoir, des rôles et des statuts. Il doit également acquérir de nouvelles méthodes de travail, et ce, sans être convaincu de la nécessité d'abandonner celles auxquelles il a consacré beaucoup d'effort d'apprentissage.

Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine de la résistance au changement, nous pouvons les classer en deux grandes catégories :

4.1. Les résistances liées à l'individu :

Cette famille compte deux types de causes : les causes logiques et relationnelles avec les causes psychologiques et émotionnelles. Dans le premier, le changement est perçu par les individus comme une rupture avec la stabilité. Il traduit un climat de perturbation, d'où l'importance d'une période d'adaptation et d'un effort d'apprentissage. Dans le deuxième

³³ Entreprise Ressource Planning(ERP) : un système intégré qui permet à l'entreprise de standardiser son système d'information pour relier et automatiser ses processus de base. Il fournit aux employés les informations nécessaires pour diriger et contrôler les activités essentielles de l'entreprise le long de la chaîne logistique, de l'approvisionnement à la production /exploitation jusqu' à la vente et la livraison au client final.

³⁴ Slimani, R. et Boukrif, M. « Les changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un ERP : cas de l'entreprise ALCOST Bejaia », Revue Economie et Société, N° 12, 2016, P107-110.

Chapitre II : changement organisationnel

type de causes, l'individu a peur d'un avenir inconnu dont il n'a pas confiance et ressent le besoin de sécurité.

4.2. Les résistances liées au système social

Deux types de causes sont rangés dans cette catégorie de résistance : les causes collectives avec les causes structurelles et conjoncturelles. Dans le premier type, le changement a un grand impact sur les groupes et leurs valeurs. Il peut, par exemple, se traduire par une perte de pouvoir des syndicats. Dans le deuxième type de causes, le fonctionnement de l'organisation va connaître des perturbations tant dans les conditions qu'en ce qui concerne la structure.

5- la résistance au changement

L'APPROCHE CLASSIQUE Qu'est-ce que la « résistance au changement » ? Bien qu'elle soit devenue, depuis plus de 50 ans, un concept généralement reconnu et accepté dans le langage populaire et scientifique comme le démontrent les centaines de publications qui lui sont consacrées annuellement, il n'en demeure pas moins que le terme a connu un certain nombre de dérives. Parmi celles-ci, l'approche classique des réactions au changement organisationnel repose presque uniquement sur la résistance au changement, devenue centrale et incontournable (Visinand, 2003, p. 7). C'est la boîte noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement, traduisant implicitement des réactions d'insécurité, de crainte, de peur, d'appréhension, d'hostilité, d'intrigue, de polarisation, de conflits ou d'impatience, comme le dépeignent Collerette, Delisle et Perron (1997). L'indifférence et le cynisme (Abrahamson, 2004 ; Stanley, Meyer et Topolnytsky, 2005) complètent parfois ce tableau peu reluisant. En fait, chaque fois qu'il est question des réactions du destinataire, il est surtout question, sinon exclusivement, de la résistance au changement. Le terme

« Résistance au changement » remonte aux auteurs Coch et French, qui, en 1948, publiaient un article dans la revue *Human Relations*, intitulé « Overbooking résistance to change ». Ils y présentaient la résistance comme un phénomène individuel à surmonter par les gestionnaires et encourageaient ces derniers à utiliser des méthodes de participation. Lewin (1952) positionne plutôt la résistance au changement au niveau des systèmes présents au sein des groupes alors que Lawrence (1969), dans un article de la prestigieuse revue *Harvard Business Review*, propose que l'impact du changement sur les relations sociales tende à créer plus de résistance que le changement lui-même. Dès lors, le syntagme « résistance au changement » est lancée, galvaudé, étudié et repris maintes et maintes fois. Les livres les plus récents en comportement organisationnel offrent un chapitre au changement organisationnel

Chapitre II : changement organisationnel

où sont ressassées les réactions surtout négatives des employés (et aussi des gestionnaires), sous l'égide classique de la résistance au changement. Il en est de même pour plusieurs manuels en gestion du changement qui consacrent une partie, sinon l'ensemble de leur ouvrage, à la résistance au changement, comme l'a fait Bultmann (1998). Mais que signifie « résistance » ? L'analyse linguistique et documentaire révèle diverses origines fortes intéressantes et inédites du mot «résistance». En latin, l'origine du mot résisterai, sistre signifie s'arrêter. Le fait de résister, c'est opposer une force ou une capacité à une autre afin de ne pas subir les effets d'une action. La résistance d'un matériau signifie donc sa dureté, sa fermeté et sa solidité. En botanique, la résistance d'une plante est son aptitude à supporter les intempéries. Une personne peut être résistante à la fatigue, par exemple en voyage, ce qui est synonyme d'endurance. Alors que ces caractéristiques apparaissent plutôt positif, il semble en être tout autrement dans le contexte du changement organisationnel où le terme «résistance» indique le refus d'accepter un changement et se caractérise par des comportements visant à entraver le changement, à y nuire ou à y faire obstacle. La résistance (des personnes) au changement organisationnel est alors définie, comme « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement » (Collerette, Delisle et Perron, 1997, p. 94). Selon Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996, p. 486), la résistance au changement est « l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée et représente une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail ». Morin et Aubé (2007, p. 432) apportent des précisions intéressantes. Selon elles, « la résistance (base de la personnalité) permet à l'individu de conserver son caractère malgré les difficultés de l'existence, sans pour autant perdre ses capacités d'adaptation », alors que la « résistance au changement serait une force qui s'oppose à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences

Ou, en d'autres mots, à des forces restrictives ». La résistance au changement serait, selon la conception classique du terme, une réaction foncièrement négative à l'égard du changement. Comment se manifestent les résistances ou à quoi les reconnaît-on ? Les manifestations de la résistance au changement se regroupent autour de certains comportements et prennent différentes formes : les formes actives et passives et les manifestations individuelles et collectives (Bareil, 2004a, p. 67). On y trouve notamment les refus, la critique immédiate, les plaintes, les revendications, les pratiques parallèles, l'indifférence, le blocage de l'information, les rumeurs et l'obéissance aveugle. Carton (2004)

Chapitre II : changement organisationnel

définit quatre formes de résistance : l'inertie, l'argumentation, la révolte et le sabotage, alors que Carnall (2007, p. 68) retient l'opposition, l'apathie et l'indifférence. Bon nombre d'auteurs s'entendent dorénavant sur des manifestations comportementales de la résistance au changement.

Par ailleurs, Vas (2005) apporte des nuances importantes : alors qu'habituellement, on suppose que seul l'employé résiste au changement, il croit au contraire que la résistance se manifeste de manière «inattendue» autant chez les cadres intermédiaires qu'au sommet de l'échelle (directeur). Les incidences de la résistance se situent donc tant sur le plan stratégique qu'opérationnel ; ce que confirment également Lewis (1999) et Carnall (2007). Tous les groupes de travailleurs résisteraient au changement: les employés, les groupes de professionnels, le personnel clinique dans les hôpitaux, les gestionnaires, la direction et parfois même le Centre d'études en transformation des organisations (CETO)! On peut s'interroger sur les sources et les origines de la résistance au changement. La documentation professionnelle et scientifique abonde sur cette question. Des chercheurs de disciplines variées (psychologie dynamique et psychanalytique, sociologie, sciences politiques, sciences des communications, gestion et administration) ont fouillé la question et ont contribué à multiplier les causes et les niveaux d'analyse (individuel, organisationnel, culturel, etc.). Bareil (2004a, p. 62) les a regroupées sous différentes catégories. Sous les causes individuelles, apparaissent des caractéristiques telles que l'intolérance à l'ambiguïté, la préférence pour la stabilité, la peur d'être incapable de s'adapter, l'insécurité, l'anxiété, la crainte de l'inconnu ou la perte de contrôle. Sur le plan scientifique, Oreg (2003) a mis en lien l'aversion au risque, l'intolérance à l'ambiguïté et la fermeture à l'expérience avec la mesure de la résistance au changement. Stanley, Meyer et Topolnytsky (2005) ont repéré un lien entre le cynisme et la résistance. Parmi les causes organisationnelles, c'est-à-dire celles qui empêchent la construction d'un nouveau système organisé de se mettre en place, on note la culture d'entreprise (si le changement véhicule des valeurs divergentes), la structure, l'historique négatif des changements passés, l'absence de participation et de confiance envers la gestion, un leadership ambivalent ou déficient, une capacité faible de l'organisation à changer. D'autres causes réfèrent davantage aux dimensions sociale, culturelle ou politique. Elles traitent de la perte de droits acquis, de normes sociales, de valeurs, de jeux de pouvoir, de groupes d'intérêts et de coalitions dominantes. Plusieurs causes renvoient plutôt à la qualité de la mise en œuvre du changement où l'on relate des déficiences par rapport aux communications, à la formation, à la légitimation, à la réalisation du changement, à la structure de pilotage, au scénario, à l'approche ou au modèle de changement, au rythme et au

Chapitre II : changement organisationnel

temps d'adaptation ou aux ressources disponibles. Finalement, le type de changement peut être jugé inopportun en fonction de la culture organisationnelle, de sa complexité ou de la succession rapide et inconséquente de plusieurs changements, comme le syndrome du changement répétitif. En fait, l'analyse de l'ensemble de ces catégories de causes s'avère peu contributive à l'intervention de gestion. Par ailleurs, la résistance est rarement avouée par le destinataire lui-même. Hafsi (Hafsi, Séguin et Toulouse, 2003, p. 649) observe que personne n'oserait dire : « J'aimerais résister au changement, parce qu'on le pourchasserait, comme l'ennemi de la société, comme celui qui l'empêche de s'adapter, une sorte de handicapé qu'il faut extirper, annihiler ! » De plus, la plupart du temps, la résistance est évaluée par une tierce partie. Les gestionnaires se plaignent du fait que leurs employés résistent au changement. Finalement, la résistance demeure difficile à prédire : elle peut tout autant survenir dès l'annonce d'un changement, en cours de mise en œuvre ou plus tard, après son implantation. Comment alors aborder le phénomène ? Comment prévenir les résistances et accélérer le processus d'appropriation du changement ? D'autres perspectives sont nécessaires

Conclusion

La gestion du changement est un processus complexe dont les différentes tapes ne peuvent être négligées, sans quoi le succès de la démarche est compromis. De plus, une mise en place trop drastique du changement risque de créer un déséquilibre chez les employés. Puisque chacun possède un comportement différent d'un autre suite aux différents déterminants qui peuvent influencer sur celui-ci. Ainsi, ils influencent certains individus et non pas d'autres. C'est pourquoi, il est important de saisir que la réussite et l'acceptation du changement est le résultat d'un processus collectif et d'utiliser les connaissances et aptitudes de votre groupe cible pour élaborer le changement (réflexion commune)

Chapitre III

**Les TIC dans les administrations
publiques**

Chapitre III : les TIC dans les administrations public

Introduction de chapitre :

Les technologies de l'information et de la communication représentent l'une des inventions majeures du XXème siècle, elles se sont progressivement insérées au cœur du fonctionnement des entreprises par vagues successives. Leur arrivée marque l'émergence d'une nouvelle manière de communiquer et ouvre les portes sur un univers interactif pour le monde entier. Les technologies de l'information et de communication désignent généralement tout ce qui est relatif à l'informatique, elles font tellement partie de notre quotidien que l'on oublie l'ampleur des changements qu'elles apportent pour toutes les parties prenantes, qu'elles soient entreprises, organisations, administrations publiques, etc. Dans ce chapitre nous traitons des concepts théoriques liés aux technologies de l'information et de la communication.

Section 01: généralité sur les TIC

1- Historique et évolution des TIC

Les technologies de l'information et de la communication ont évoluées au cours de ces dernières décennies, le tableau suivant présente les éléments qui caractérisent cette évolution. À chaque décennie le tableau associe une phase dominée par des types d'innovation technologiques, il indique les caractéristiques et les principaux impacts économiques de ces innovations. Il mentionne également quelques exemples d'entreprises phare qui exploite les TIC à cette époque.

Chapitre III : les TIC dans les administrations public

Tableau n°02 : Evolution des TIC (jusqu'aux années 2000)

	1970	1980	1990	2000
Phase	Automatisation	Intégration et transformation de l'organisation	Communication	Interaction et individualisation
Innovation	Ordinateurs, robots et machines	Ordinateurs personnels	Internet (Web 1.0)	Web 2.0
Caractéristique	Accroissement du capital physique.	Généralisation des outils bureautiques. Digitalisation et transformation des processus d'affaires.	Globalisation du réseau informatique. Standardisation des interfaces utilisées.	Connectivité des personnes et des objets. Individualisation et portabilité. Ubiquité
Impact économique	Gain de productivité	Gains de productivité. Réduction des coûts de transaction internes.	Gains de productivité. Réduction des coûts de transaction internes et externes. Transformation de la chaîne de valeur.	Gains de productivité. Réduction des coûts de transaction internes et externes. Transformation de la chaîne de valeur. Augmentation des bénéfices informationnels
Exemple	FedEx Wal-Mart	IBM Intel Ford	Amazon Dell eBay	Google Yahoo Facebook MySpace

Source : AUBERT B. et al., L'innovation et les technologies de l'information et des communications, HEC Montréal, Octobre 2010, P.07.

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 caractérisé par

Chapitre III : les TIC dans les administrations public

l'accroissement du capital physique par l'introduction des machines, ordinateurs et les robots ce qui a permis d'augmenter les gains de production.

Les années 1980 sont marquées par l'arrivée des ordinateurs personnels (informatique par département, station de travail), ce qui a amené une démocratisation des technologies au sein des entreprises, cela a facilité une décentralisation des activités. C'est à partir de cette 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 des processus et ainsi qu'une meilleure fluidité dans la circulation de l'information dans l'entreprise.

La décade suivante a eu un accès à internet et la généralisation de ce mode de connexion 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 relations inter-organisationnelles sont diminués.

A titre d'exemple 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.³⁵

Les années 2000 ont été la période de l'individualisation de portabilité, cette décennie est marqué par la bidirectionnalité et les TIC devienne omniprésente dans la vie quotidienne, les utilisateurs développent le contenu, créent des communautés virtuelles, il est devenu possible de localiser et interagir avec des outils 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 ces dernières années nous avons vu que les TIC peuvent conduire à des changements dans 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 de nouvelles sources d'information et d'influence. Tout comme

³⁵AUBERT B.et al, Op Cit, P.08.

Chapitre III : les TIC dans les administrations public

dans plusieurs domaines comme le marketing, le commerce (e-commerce), finance, la facturation, 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 leurs raisons d'être dans cette situation», a déclaré 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.³⁶»

2- Définition des TIC

Avant de définir les technologies de l'information et de la communication il est censé de définir d'abord les notions de **l'information, la communication et la technologie**.

a) L'information :

L'information est souvent présentée par rapport à la « donnée ». La donnée constitue la base de l'information. Et d'autres la définissent par rapport à « la connaissance ».

L'information est l'ensemble organisé de données, qui constitue un message sur un phénomène ou un événement. L'information permet de résoudre des problèmes et de prendre des décisions, étant donné que son usage rationnel est la base de connaissance. On constate qu'une donnée devient une information qui devient à son tour une connaissance.

La donnée (images, symboles, chiffres, sons, etc.) : c'est la matière première de l'information, elle constitue le socle de l'information, elle devient une information par des processus d'interprétations qui lui attribuent de la signification.

L'information : c'est de passer des symboles aux sens, aux significations, c'est un ensemble de données dans le but d'avoir une information. Selon Ackoff, 1989 « L'information est considérée comme une donnée traitée.³⁷ » L'information est un acte (cf. « informer ») c'est donner une forme à un concept ou une idée, c'est un support de connaissance, d'apprentissage et de décision.

³⁶ Nouvelle de l'UIT. « Les technologies face au covid-19 : Gérer la crise », ITU News Magazine, No.3, 2020.P.04-07.

³⁷ LGRENZI.Christophe. «Informatique, numérique, système d'information : définitions, périmètres, enjeux économiques », Vie et science de l'entreprise, 2015/2 (n°200), P. 49 à 76.

Chapitre III : les TIC dans les administrations public

Parmi les différentes formes que peut prendre une information on peut citer

- Les informations formelles : sont des informations écrites (par des supports papiers, ordinateurs...)

- Les informations informelles : ce sont toutes les informations que nous pouvons recueillir lors des rencontres, des contacts avec les managers, les clients, les fournisseurs...

- Les informations blanches : ce sont des informations accessibles et ne font l'objet d'aucune sécurité particulière

- Les informations noires : ce sont des informations non accessibles, elles sont secrètes, leurs collectes renvoient parfois à des pratiques illégales voire de l'espionnage, ces informations sont utilisées que par les personnes autorisées pour y accéder.

- Les informations qualitatives : ce sont des informations descriptives, ces informations sont plus diversifiées et approfondies (les nouveaux produits des concurrents)

- Les informations quantitatives : ce sont des informations numériques ou statistiques (les données administratives, le nombre de concurrents sur un secteur...)

La connaissance : c'est la capacité de s'alimenter d'information, d'expériences et de donner du sens aux observations et aux informations, selon Jean-Yves PRAX «l'information reçue subit une série d'interprétations (filtres, traitement), liées aux croyances générales (paradigme), au milieu socioprofessionnel, au point de vue, à l'intention, au projet de l'individu porteur.³⁸»

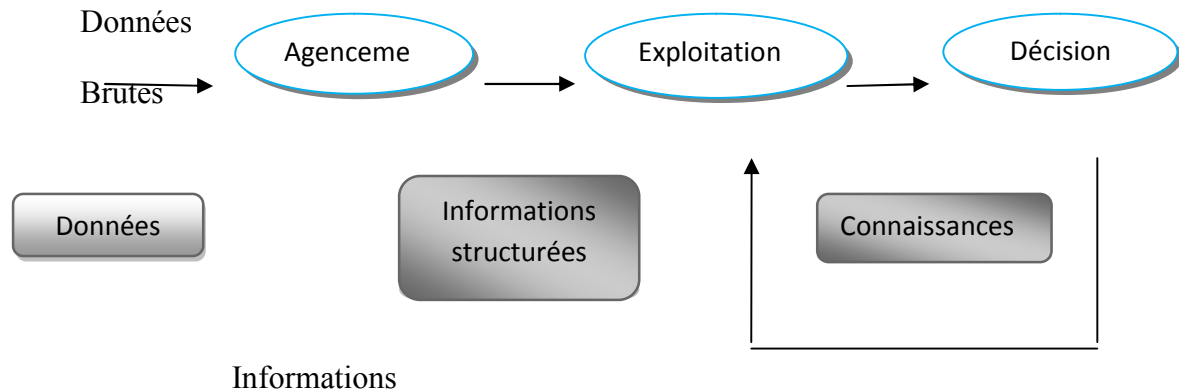
Il y a lieu de constater deux types de connaissance :

- Les connaissances tacites : qui ne sont pas diffusables, qui ne se communiquent pas, mais l'individu peut les acquérir avec des formations, de la pratique.

- Les connaissances explicites : c'est des connaissances qui sont diffusables, elles peuvent être exprimées, et qui peuvent se transmettre par des discours oraux ou écrits.

³⁸ Jean-Yves PRAX., Manuel du knowledge management, mettre en réseaux les hommes et les savoirs pour créer de la valeur, Edition Dunod, Malakoff 2019, P.14.

Figure n°02 : Relation données-information-connaissance



Source : Hugues ANGOT., système d'information de l'entreprise : des flux d'information au système d'information de gestion automatisé, Ed. De Boeck, Paris 2006, P. 27.

b) La communication :

La communication est un processus indispensable au fonctionnement des entreprises. Comme le rappelle H.SIMON (1983) « la communication au sein d'une entreprise est un processus à double sens : elle englobe à la fois la transmission d'ordre, d'informations et de conseils à un centre de décision et la transmission des décisions prises à partir de ce centre aux autres parties de l'organisation...³⁹»

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

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

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

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

³⁹ Robert REIX., système d'information et management des organisations. Edition Vuibert, Paris 2005, p.175

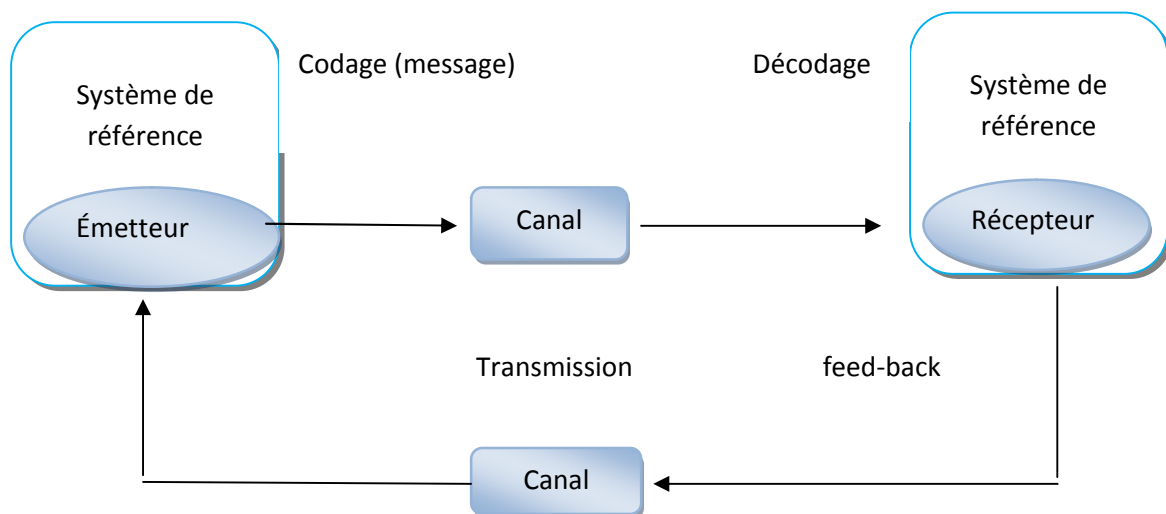
Chapitre III : les TIC dans les administrations public

Nous pouvons retenir deux types de communication :

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

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

Figure n°03 : Le processus de communication



Source : Robert REIX. Et all., système d'information et management, Edition vuibert, paris 2016, p132.

c) **La technologie :**

La technologie est l'application d'une technique de conception à des réalisations d'un produit.

Selon CARRIERE et JULIEN « pour une entreprise la technologie constitue un moyen stratégique de concurrence que forme l'ensemble des connaissances technique et scientifique, les politiques et procédures organisationnelles et les équipements qui ont pour but commun la production améliorée de biens et services ou encore l'innovation de biens et services dans une entreprise.⁴⁰ »

⁴⁰ Bernard GUILHON., Les dimensions actuelles du phénomène technologique. Edition L'Harmattan. Paris 1993. P.41.

Chapitre III : les TIC dans les administrations public

d) Définition des TIC

On trouve dans la littérature managériale plusieurs définitions des TIC, dans le tableau suivants nous retrouvons certaines d'entre elles.

Tableau n°04: Définition des TIC

Auteurs	Définitions
OCDE	« Le secteur des TIC comprend les secteurs manufacturiers et de services qui facilitent la transmission, le stockage et le traitement de l'information par des moyens électroniques. ⁴¹ »
CHAPENTIER P.	« Les technologies de l'information regroupent les techniques permettant de collecter, stocker, traiter et de transmettre des informations, elles sont fondées sur le principe de base du codage électronique de l'information. ⁴² »
VOYER P.	« On regroupe les systèmes de traitement d'information sous le vocable de technologies de l'information. On parle alors des moyens et des techniques électroniques, administratifs et de bureau utilisés pour saisir, traiter, stocker, transformer, fournir et communiquer l'information sous toutes ses formes (chiffres, textes, voix, images). ⁴³ »
BRUNO H.	« Les TIC sont définis comme étant l'ensemble des outils permettant d'accéder à l'information sous toutes ses formes, de la manipuler et de la transmettre. ⁴⁴ »

Source : Réalisé par nos soins à partir des différentes lectures sur le sujet.

⁴¹ OCDE (cité dans N. COUTINET). « Redéfinir les TIC pour comprendre leurs impact sur l'économie », HERMES, 2006/1 n° 44, Edition C.R.N.S. P. 19-27.

⁴² CHARPENTIER P., organisation et gestion de l'entreprise, Edition Nathan, Paris 2004. p. 133.

⁴³ VOYER P., Le manuel du techno-manager : la gestion de l'information et de ses technologies, Agence d'ARC inc, Ottawa, 1990. P.140.

⁴⁴ BRUNO H. et MAURICE I., DRH, tirez parti des technologies, édition D'organisation, Paris, 2002, P. 23

Chapitre III : les TIC dans les administrations public

D'après les définitions précédentes, nous pouvons dire, que les TIC sont un ensemble de technologies numériques, représentées par deux types de ressources: les ressources matérielles comme les différents ordinateurs, stations de travail..., et immatériels composées des logiciels comme par exemple le PGI (progiciel de gestion intégré), EDI, les systèmes d'acquisition et de contrôle des données (SACD), Blockchain... . Les TIC permettent de faciliter la réception, le stockage, et le traitement de l'information, ainsi que des propriétés, qui facilitent la rapidité de la communication et la fluidité des décisions.

3- Les caractéristiques des TIC

Herbet SIMON a résumé les caractéristiques des TIC en six points⁴⁵

- Toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique, existera Également sous forme lisible par ordinateur.
- Il sera réalisable et économique d'utiliser le langage humain pour interroger la mémoire D'un système de traitement de l'information.
- Les mémoires des systèmes d'information seront de taille comparable à celle des plus vastes Mémoires dont dispose actuellement les hommes.
- Tout programme ou toute information qui se seront révélés utiles dans un système de Traitement de l'information, pourront être recopiés en un autre point de ce même système ou dans un système à un cout très bas.
- Les limites significatives de la puissance des systèmes de traitement de l'information face à des problèmes de planification et de prise de décision porteront sur la connaissance des lois qui gouvernent les systèmes à planifier et analyser les situations.
- Les systèmes de traitement de l'information seront de plus en plus capables d'apprendre, ils seront aptes à gonfler leurs propres fichiers à mesure que de nouvelles technologies viendront s'ajouter à leur stock.

⁴⁵ PATEYRON.E-A. SALAMON.R., les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise, Ed. Economica, Paris 1996, p.29.

4- Les différents types de TIC :

Il existe différents types de technologies de l'information et de la communication, nous allons citer :

4.1 Les technologies de communication: le terme communication renvoie à l'ensemble des techniques permettant de communiquer à distance, en d'autre terme, c'est la manière dont l'information circule dans l'entreprise, audio (téléphone), écrite et numérisée (messagerie électronique, vidéoconférence...)

4.1.1 Le téléphone Le téléphone est un appareil de communication à distance, il permet de transmettre la voix, des messages pour des conversations à distance. Actuellement, le téléphone mobile (Smartphone) est l'outil le plus répondu en entreprise et dont l'usage est aussi bien professionnel que personnel, il permet avec ses diverses applications d'acquérir, de mémoriser et de diffuser des informations, il permet aussi de surfer sur internet, diffuser des vidéos... c'est ce qui fait qu'il est classé dans le domaine des TIC

4.1.2 Les réseaux Le réseau est un « système interconnecté d'ordinateurs, de terminaux, de canaux de transmissions et de périphériques. » Le réseau assure l'échange de communication entre les différents ordinateurs, il est constitué de trois outils à savoir l'internet, l'intranet, l'extranet⁴⁶.

❖ **L'internet** : « le terme “ internet” fait communément référence au réseau, de couverture mondiale, qui rassemble utilisateurs et système informatique. Ce réseau de télécommunication est composé d'un grand nombre de réseaux interconnectés, qui relie plusieurs centaines de millions d'ordinateurs entre eux sur l'ensemble de la Planète. Ainsi internet est qualifié de “réseau des réseaux”. »⁴⁷

Internet permet d'accéder à des ressources informatiques, de les partager, et de réaliser de nombreux services basés sur le transfert d'informations. Il est constitué de serveurs, qui sont des outils de stockage, de partage et de transmission rapide des informations, sous forme électronique à l'ensemble des utilisateurs sur des lignes directes ou par modem branché sur les lignes téléphoniques qui sont à grand débit à titre d'exemple ADSL (Asymétrique Digital Suscrite Line). Parmi les différentes applications de l'internet on trouve :

❖ **la world wide web (www)** : c'est l'interface la plus utilisée du réseau internet, les services les plus connus sont ceux qui sont accessibles via la world wide web²⁰. Le web est le

⁴⁶ PUJOLLE Guy, « les réseaux », Edition Eyrolles, 3èmeEdition, paris, 2000, P.13

⁴⁷ ROUX,(joseph Anglebert. Philippe), REDON(Catherine) : TCP/IP internet/intranet/Extranet, institut de la gestion publique et du Développement economeque,9novembre 2001 ,p204

Chapitre III : les TIC dans les administrations public

terme employé pour parler de world wide web, permet d'ouvrir le réseau internet au grand public en facilitant la consultation des sites.

« C'est la grande bibliothèque de document de monde comprend des bases de données, des informations, des documents textuels et/ou multimédia.

Sa caractéristique principale est que chaque service; qui contient des informations pour rediriger l'utilisateur d'une façon automatique et transparente vers d'autres serveurs pour faciliter l'exploration des autres ressources du web.»⁴⁸

❖ **La messagerie électronique (e-mail):**

C'est une infrastructure conjuguant informatique et télécommunications dans le but de faire circuler des informations de diverses natures entre des postes de travail, et donc des personnes. A ce titre, un système de messagerie fournit des services à divers types D'applications nécessitant d'adresser de l'information qui peut prendre la forme de formulaires, de télécopies de plannings ou de convocation à des réunions et de workflow⁴⁹.

« Elle permet l'envoi de messages écrits entre usagers pourvus d'une adresse électronique : cette adresse indique quel est le serveur (site informatique) auquel est rattaché le destinataire »⁵⁰

❖ **Forum (newsgroup) :** les forums sont un des lieux d'échange thématique fonctionnant en mode asynchrone. Une fois connectés, les utilisateurs lisent les messages existants.

La vie d'un forum est totalement dépendante de ses animateurs pour lancer ou recentrer les débats.

❖ **Chat ou IRC (Internet Relay Chat) :** C'est un protocole de communication qui offre la possibilité à plusieurs personnes de créer des salons virtuels et temporaires afin de communiquer par écrit et en temps réel. C'est une des fonctions de base des outils de conférence à distance.

❖ **Intranet** L'intranet est un modèle, qui pousse le plus souvent les entreprises à adopter de tels réseaux. Il consiste à utiliser les technologies issues de l'internet pour mieux communiquer et diffuser l'information en interne. Dans son sens original et plus restrictif, le

⁴⁸ BOULOC P., et al, les NTIC : comment tirez profit ? Exemples dans l'organisation, édition RIA, paris, Mars 2003, P.178

⁴⁹ COURBON J-C et TAJAN S., « groupware et intranet », vers le partage des connaissances, DUNOD, paris, 2emeédition, 1999, p.48.

⁵⁰ REIX Robert, « système d'information et management des organisations », édition Vuibert, paris, 2000, p. 258

Chapitre III : les TIC dans les administrations public

terme intranet désigne « la transposition des standards, des protocoles et des outils en vigueur dans l'internet public vers les réseaux locaux privés d'entreprise »⁵¹.

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

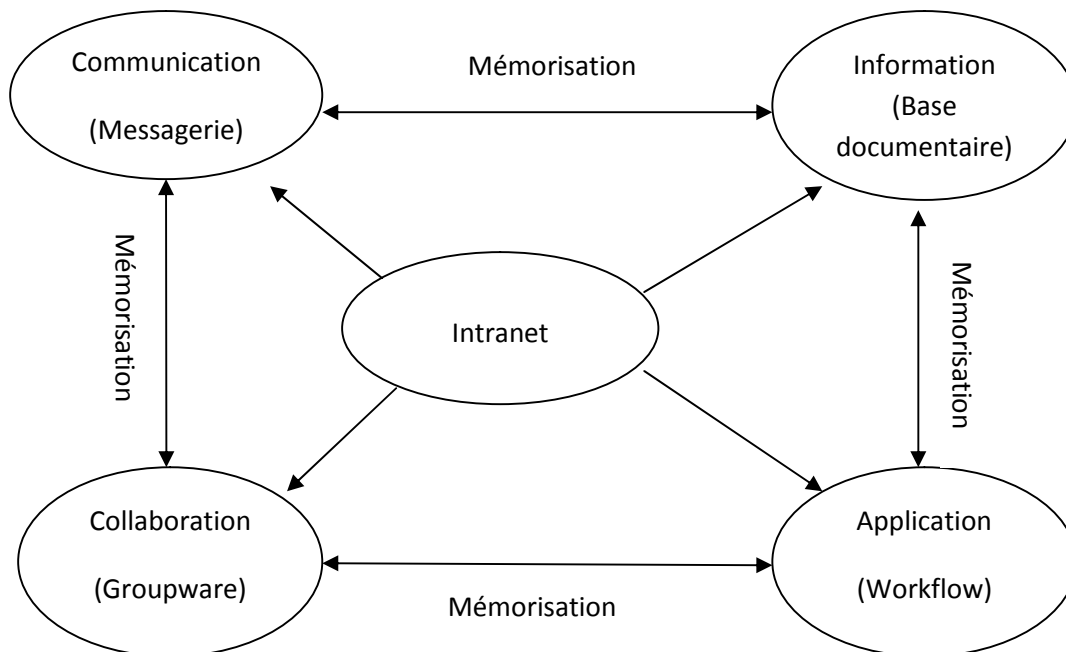
L'intranet est donc l'application des Technologies internet au domaine intra-entreprises ou organisation qui s'appuie sur la technologie des réseaux locaux existants. Le but de l'intranet est de permettre le partage de l'information et de faciliter la communication au sien de l'entreprise. Fondé sur le principe de l'internet, il offre aux utilisateurs la possibilité de produire et diffuser facilement l'information que ce soit à travers des listes de diffusion, de courrier électronique ou d'un serveur Web. L'intranet permet une transformation majeure des flux d'informations au sein de l'entreprise. L'intranet a plusieurs caractéristiques:⁵²

- Simplification d'accès à l'information et amélioration de la communication ;
- Emergence d'un standard pour le codage de l'information;
- Facilite la gestion des postes de travail des utilisateurs
- Réduction des couts d'exploitation ;
- Accès aux documents tels que les rapports annuels, et aux bases de données de l'entreprise. En fait, c'est dans cette application que se sont intégrées les autres applications des TIC dans l'entreprise en lui offrant un réseau interne, à l'image de l'internet comportant toutes les fonctionnalités des TIC comme la montre.

⁵¹ COURBON J-C et TAJAN S., p.145.

⁵², SAADOUN M., Technologies de l'information et de la communication et management, Hermès, Mars, 2000, p .143

Figure N°04 : les fonctionnalités de l'intranet



Source: <https://www.petite-entreprise.net/definition-d-un-intranet.htm>

❖ Extranet :

Il est défini comme «un réseau de télécommunication et de téléinformatique constitué d'un intranet étendu pour permettre la communication avec certains organismes extérieurs, par exemple des clients ou des fournisseurs. »⁵³ D'un autre terme, l'extranet est un réseau privé qui se compose de moyens nécessaires et services qualifiés offerts par une entreprise à un groupe d'utilisateurs (clients, fournisseurs distributeurs ou partenaires, etc.) dans le cadre d'échanger et de partager, de manière sécurisée des informations

❖ **Les outils de gestion des données :** La gestion des données est assurée par des logiciels techniques nommés systèmes de gestion de bases de données (SGBD), on retrouve : Les bases de données, les Customer Relationship Management et les Echange de données informatisées

✓ **Les bases de données :** Les bases de données permettent de mémoriser 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'exemples les datawarehouse et datamining.

⁵³ Le petit la rousse dictionnaire encyclopédique illustré, éd cedex 06, paris, 2002, P415.

Chapitre III : les TIC dans les administrations public

A. Datawarehouse (Entrepôt de données):

Est un « entrepôt de données, généralement historique, destiné à conserver des données qui ne sont plus directement utilisables dans l'activité opérationnelle et que l'on élimine des bases de données opérationnelles pour soulager les processus de traitement réguliers et ainsi améliorer ou maintenir leurs performances. »⁵⁴ Le datawarehouse s'agit d'une application qui regroupant les données issues des applications de production. Il peut être défini comme étant une collecte de données intégrées et classer selon un historique, il représente un système d'aide à la prise de décision.

Le data warehouse se constitue par trois fonctions :

- **L'extradition des données** : Cette phase est celle de restructurer et nettoyage des données pour éviter toute redondance.

Pour le faire, on utilise un outil appelé **ETL** (Extraction Transfert Loading) qui permet non seulement de récolter les données, mais également de les transformer

- **Stockage de données** : Le data warehouse est une véritable mémoire de l'entreprise puisqu'une part importante des informations relatives aux besoins et événements significatifs est conservée sous une forme structurée.

- **Exploitations de données** : Le datawarehouse inclut un ensemble d'outils permettant aux utilisateurs d'extraire les informations par une recherche personnalisée en fonction de leur besoin

B. 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. »⁵⁵

- ✓ **Customer Relationship Management (CRM)**: ou 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. »⁵⁶ Le CRM peuvent 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.

⁵⁴ GOUARNE J.M., « le projet décisionnel, édition Eyrolles, paris, 1998, p.9

⁵⁵ GOVARE,(V) :l'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'informations et de la communication(NTIC),paris,p.12

⁵⁶ MEKHNACHI K., « e-économie », édition d'organisation, paris, 2000, p.28.

Chapitre III : les TIC dans les administrations public

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

✓ **Echange de Données Informatisées (EDI)** :C'est un moyen pour deux entités d'échanger des informations selon un format standardisé, et par le biais d'outils informatique.

Il s'agit « d'un système d'information associés à plusieurs entreprises devenant partenaires, ce sont des systèmes d'information globaux. »⁵⁷

L'EDI définit un ensemble de normes et d'outils pour échanger automatiquement des documents structurés entre les ordinateurs d'entreprises indépendantes et éloignées géographiquement, mais reliées par un réseau en raison de leurs partenariat.

5- Les TIC et l'organisation de travail

Actuellement, les anciennes méthodes de management vivent encore, mais celles-ci cohabitent avec de nouveaux modes essentiellement basés sur la réactivité et la flexibilité de l'organisation. De plus en plus, les **TIC** à travers certaines solutions technologiques (messagerie, group wear, intranet...) tendent à renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise, la collaboration entre les hommes, ce qui facilite le fonctionnement des groupes de travail.

Les TIC changent le comportement individuel, développent les compétences et impactent l'organisation du travail. Les changements observés dans le monde de travail et son organisation peuvent varier d'une entreprise à une autre suivant les modes d'appropriation des TIC par dirigeants et les salariés.

Les TIC jouent un rôle primordial au sein de l'entreprise. Elles contribuent au développement des compétences des employés en améliorant leurs capacités d'apprentissage et, par conséquent, leur rendement actuel et futur. En effet, ces technologies peuvent développer chez l'individu des compétences opérationnelles en lien avec son travail, l'aider à

⁵⁷ PATERYON,(A),et SALAMONR :les nouvelles technologies d'information et l'entrepris, édition Economica,paris1996 ,p35

Chapitre III : les TIC dans les administrations public

mieux accomplir certaines tâches et exercer un effet sur sa productivité. Les impacts des TIC sur l'organisation du travail se déclinent en :

- Plus d'autonomie des salariés associée à une information partagée ;
- De nouveaux canaux de communication transversale (intranet, intranet, visioconférence,...) par opposition à la communication descendante ;
- Chaque travailleur devient un centre de décision au plus proche problème à résoudre, ce qui donne plus de réactivité à l'entreprise ;
- La généralisation du travail en groupe qui doit beaucoup au développement des TIC.

Section 02: Intégration des TIC dans l'entreprise publique

L'arrivée massive des TIC (technologies de l'information et de la communication) dans la fonction publique modifie en profondeur les conditions de travail des agents. Toutefois, les caractéristiques spécifiques des organisations publiques soulèvent la question de l'adaptation des métiers de la fonction publique aux évolutions technologiques. En effet, l'introduction des TIC s'accompagne souvent de modifications organisationnelles (travail en équipe ou en réseaux, autonomie des agents, assouplissement des lignes hiérarchiques) qui tendent à rapprocher le secteur public du secteur privé. Or, à ces spécificités organisationnelles s'ajoutent les missions propres à l'administration et les profils particuliers des agents eux-mêmes.

En outre, en transformant les pratiques gestionnaires et les rapports entre l'agent et le public, l'administration redéfinit les identités professionnelles et les modalités d'exercice du métier des agents. Elle peut aussi bien conduire à de nettes améliorations (travail facilité, voire enrichi, réduction du temps gestionnaire au profit du temps de contact avec le public, etc.), et accroître ainsi leur satisfaction au travail, que, selon la qualité des plans TIC, détériorer leurs conditions de travail (contrôle accru des tâches et des missions, isolement au travail), pouvant conduire à une certaine forme de résistance aux changements. Cette note vise dans un premier temps à dresser un état des lieux statistiques des TIC et, dans un second temps, à analyser leurs avantages et leurs inconvénients dans la fonction publique.

Elle proposera quelques pistes de recommandations pour parvenir à concilier amélioration des conditions de travail, modernisation et respect des missions de service public. Ces propositions visent avant tout à mieux accompagner les agents du secteur public aux changements technologiques.

Chapitre III : les TIC dans les administrations public

1. L'impact des TIC sur l'entreprise :

Toutefois l'impact de l'émergence des TIC s'étend aussi au mode de distribution du pouvoir dans l'entreprise, grâce à une décentralisation plus grande de l'autorité et à une « transversalité généralisée » (fluidité, transparence, autonomie et responsabilité). Les TIC pénètrent en effet un meilleur accès aux informations de tout ordre pour l'ensemble du personnel de l'entreprise et facilitent le partage de ces informations pour une plus grande performance de l'organisation. Un effort d'investissement personnel dans le travail et une mobilisation accrue en matière d'information et de communication participe de cette évolution. (Henriette ; Imbert, 2000)

De plus, la capacité offerte par les TIC à des bases de données alimentées par tous développe un sentiment d'appartenance à l'entreprise plus fort et une plus grande solidarité entre les hommes, ce qui facilite le fonctionnement des groupes de travail grâce à un mode d'organisation transversale qui rapprochent les différentes fonctions de l'entreprise en cassant comme je l'ai appelé auparavant la structure pyramidale. L'usage des TIC facilite l'enrichissement des tâches grâce à la puissance des outils mis à sa disposition (bases de données et de traitement de l'information) de plus la mise en œuvre des technologies fait appel à de nouvelles compétences comme la capacité à communiquer au sein des réseaux élargies ou l'esprit d'innovation pour créer de nouvelles applications par exemple la mise en place de l'intranet nécessite de trouver les services qui seront utiles pour les salariés. L'information est le pivot du système organisationnel de l'entreprise. Les managers pensaient détenir l'information était une source de pouvoir. (Drucker, 2000). Aujourd'hui la circulation de l'information est devenue une stratégie de communication interne. En effet, lorsqu'elle circule bien elle favorise la communication et devient de ce fait, facteur de cohésion, de motivation, de décision efficace et de créativité. Identifier les circuits d'information de l'entreprise est une force pour le collaborateur, cela lui permet de se positionner en fonction et de détenir l'information utile au bon moment. S'il s'avère que détenir l'information utile est primordial pour un collaborateur, il devient, de ce fait, important pour le manager de savoir diffuser l'information et de savoir utiliser ses flux pour le développement de sa communication interne. Cette communication interne est souvent liée au mode d'organisation de la structure. Dans une structure centralisée, de type taylorien comme le cas de l'entreprise algérienne la communication est formelle, le plus souvent écrite. L'information suit donc un sens vertical. De la direction vers les salariés (descendante). L'émetteur qui est le directeur est le seul à être compétent pour maîtriser les problèmes complexes qu'il doit décomposer en éléments simples

Chapitre III : les TIC dans les administrations public

et indiquer les solutions précises. Ainsi, on peut dire que c'est la qualité de l'organisation du travail et de l'entreprise qui permet à ces technologies d'être efficace. Dans ce sens on parle plutôt d'une " productivité organisationnelle". (Maurice, 2000)

Dans les entreprises européennes jusque dans les années 1980, c'est le manager de chaque équipe qui détenait l'information et qui la faisait circuler à sa guise. La communication suivait donc des règles et des normes établies et la circulation de l'information était codifiée par la hiérarchie. L'arrivée des TIC a bouleversé les modes traditionnels de circulation de l'information. Les TIC apportent de nouvelles formes, un partage plus facile, une diffusion plus rapide, une communication quasi instantanée. Elles pénètrent aussi de développer le travail coopératif, le partage des compétences et l'esprit d'équipe. Le développement des TIC a également modifié les techniques de gestion des salariés. La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources individuelles et collectives du personnel - salariés et/ou travailleurs indépendants au sein d'une entreprise. Quand il fallait imprimer une note pour les salariés et la porter dans les différents services, il suffit aujourd'hui d'envoyer un e-mail à l'ensemble des collaborateurs concernés pour la transmettre. Les outils traditionnels (notes, lettres aux salariés, journaux d'entreprise, livret d'accueil) n'ont pas pour autant disparu de l'entreprise mais avec ces transmissions en temps réel, l'information circule beaucoup plus vite dans les organisations.

a) L'impact des TIC sur les fonctions de l'entreprise :

Traditionnellement, l'entreprise algérienne a une culture de l'écrit : « l'écrit reste alors que les paroles s'envolent ». Les TIC remplissent des fonctions diverses au sein de l'entreprise telles que la collecte, traitement, stockage et circulation de l'information, leurs impacts sur l'organisation permettent:

- Un accès plus souple aux informations (l'Intranet permet de récupérer de tous les postes de travail, quelle que soit l'heure).
- De faciliter le partage de l'information (Internet, Intranet).
- De favoriser le travail en groupe (groupware, workflow,).
- De simplifier les échanges de données entre les entreprises
- De faciliter la communication et la coopération.
- De mettre en place une mémoire collective. Les Internet, Intranet, mails n'ont pas toujours pris la place des outils traditionnels de circulation de l'information dans l'entreprise algérienne. Ils sont encore souvent juxtaposés. Ils ont permis d'apporter une

Chapitre III : les TIC dans les administrations public

plus grande visibilité à un document ou de personnaliser les informations en fonction de la cible à qui elles sont transmises dans l'entreprise. Les TIC ont modifié la structure de la circulation de l'information et par la même de nouvelles formes de communications se sont développées dans l'organisation. L'introduction des TIC sous-entend son décloisonnement.

Aujourd'hui le partage de l'information s'impose. Les salariés peuvent accéder à l'information mais ils doivent aussi satisfaire les sollicitations des flux informatifs qui visent à réguler le fonctionnement du système productif. Ils devront donc s'adapter à un système d'information efficace capable de le mobiliser autour d'objectifs changeants. Et ce d'autant plus que les formes d'organisation actuelles ont multiplié les statuts, les rythmes de travail et distendu les liens qu'ils soient physiques ou symboliques. L'organisation flexible s'avère nécessairement communicante. Elle requiert l'interconnexion des acteurs afin de coordonner leur mission en tenant compte des variations de la production, du rythme de travail et de la diversité des salariés. Les réseaux informatiques mettent tous les acteurs de l'entreprise en situation de communiquer. L'information devient accessible en temps voulu. La communication devient donc multifonctionnelle, elle est accessible de tous les postes de travail et à n'importe quel moment mais elle demande aussi une plus grande disponibilité et de réactivité des collaborateurs. Les TIC, aujourd'hui omniprésentes dans l'entreprise et devenues outils de communication courantes, permettent aussi les échanges directs entre salariés

(E-mail). L'Intranet, enfin met en liaison les acteurs de l'entreprise et cela en établissant deux types de communications :

- une communication individuelle (courrier électronique).
- Une communication collective (forums électroniques).

Il permet une plus grande collaboration entre les individus et favorise une circulation rapide de l'information. Les TIC ont un impact sur l'action du manager. En effet, elles favorisent la création d'équipe de travail (même lorsque la distance physique pourrait sembler un frein) et permettent ainsi le rapprochement des compétences et des connaissances. La fonction du manager d'équipe évolue donc vers un rôle facilitateur. Il s'investira dans l'alimentation informationnelle du réseau de l'entreprise, afin de donner accès aux informations de bases de connaissances d'offrir les meilleures possibilités de travail d'équipe. Les réseaux permettent aussi de donner une autonomie plus grande aux salariés par le recours à une organisation du travail par les résultats. Les objectifs de travail et les informations nécessaires à la réalisation du travail sont fournis par le réseau, mais les moyens d'y arriver sont

Chapitre III : les TIC dans les administrations public

laissés au libre arbitre du salarié, ce qui permettra d'augmenter sa participation à la prise de décision, d'accroître son autonomie et donc sa motivation. Par exemple le wiki est un outil de travail collaboratif. Son objectif est d'obtenir un consensus tout en conservant l'historique qui a permis d'y arriver. Les systèmes d'informations informatisés peuvent aussi permettre de préserver le capital de connaissances et de compétences de l'entreprise (fiches techniques à disposition des salariés, knowledge management..). L'Internet permet la capitalisation du savoir en fixant les connaissances immatérielles de l'entreprise (K.M), il engendrera donc une plus grande compétitivité et favorisera l'innovation. Il s'insère donc un processus collectif d'acquisition des connaissances via notamment le groupage. L'Intranet a aussi permis le développement des agendas partagé et donc, la vérification instantanée de la disponibilité des différents collaborateurs d'une équipe, ce qui favorise la possibilité de réservation de plages pour des réunions de travail en équipe. Tous ces outils permettent de favoriser les échanges entre salariés, de développer le lien social entre les collaborateurs d'une même entité, de développer l'autonomie des salariés et donc de favoriser la motivation des collaborateurs. Ils ont donc pris une part importante dans le management des équipes et ils sont de plus en plus utilisés par les managers eux-mêmes pour communiquer et faire circuler les informations.

b) Les TIC deviennent un outil de gestion des R.H:

Les entreprises utilisent ces TIC comme outil des ressources. Comme le cas de (Procter & Gambie, 2003) a lancé un site web pédagogique dont l'objectif est d'initier les nouveaux salariés à ses rites et à son jargon. Il s'agit ici de faire adhérer les arrivants à la culture d'entreprise et de permettre une intégration rapide et efficace un groupe. D'autres entreprises ont recours à la messagerie instantanée (outil mi-chemin entre l'e-mail et le téléphone), pour développer les échanges entre salariés. Les TIC ont favorisé le développement de l'apprentissage en ligne ou « e-Learning », outil parfois utilisé par les entreprises pour développer les compétences de leurs collaborateurs. Selon l'Union Européenne, l'e-Learning est « 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'autres part les échanges et la collaboration à distance ». Ces plateformes d'apprentissage ont deux particularités : elles permettent une formation « en présentiel » qui se traduit par la proximité entre le formateur et ses apprenants ou formation « à distance » lorsque le formateur n'est pas en contact direct avec l'apprenant. Elles permettent une communication directe, immédiate, synchrone, sans générer les pertes de temps liées aux déplacements des collaborateurs, lorsque le professeur est face à ses étudiants en

Chapitre III : les TIC dans les administrations public

visioconférence ou lors d'une séance de «chat ». Enfin la circulation des informations est l'une des sources d'une communication réussie, la généralisation des TIC est un outil privilégié pour faciliter les échanges entre coll. adhérents. Les TIC pénètrent de mémoriser des données et de transmuter les informations en connaissance et en valeur ajoutée pour l'entreprise. L'entreprise doit émettre des messages clairs et non contradictoires. L'entreprise doit savoir repenser son système organisationnel en fonction de ces évolutions et utiliser les TIC comme un outil stratégique de communication interne et de gestion des équipes.

2- amélioration des Conditions de Travail ET Efficacité des missions des services publics :

Le développement de l'«e-administration» apparaît d'ores et déjà bien engagé, et ses conséquences sur les conditions de travail sont positives dans l'ensemble (facilitation des tâches, voire leur enrichissement, meilleure communication entre les services, gain de temps, plus d'autonomie, etc.). Toutefois, les TIC sont également porteurs de risques qu'il ne faudrait pas sous-estimer.

Parmi ces risques, on recense principalement le stress lié à la surinformation, la dépersonnalisation des relations directes avec le public, une modification de l'identité professionnelle des agents, voire même de leur conception quant à leur rôle. Autant d'effets qui peuvent conduire à une baisse de la motivation au travail, ce qui in fine pourrait aboutir à affaiblir ou annuler les effets positifs des TIC sur l'amélioration des services publics à destination des usagers. Écarter ces risques pourrait se faire en renforçant l'accompagnement des agents aux changements technologiques et organisationnels.

a) Associer les agents à toutes les étapes des projets TIC :

Une plus grande participation des agents dès les premières phases du projet TIC (c'est-à-dire avant, pendant et après sa mise en place) permettrait de s'assurer de la réussite de son implantation à travers des échanges permanents et des retours d'informations entre les agents eux-mêmes et entre les agents et l'administration ou le service concerné. En outre, la participation des agents permettrait une meilleure appropriation des TIC et des nouveaux modes d'organisation du travail qui accompagnent très souvent les évolutions technologiques.

Enfin, le retour régulier d'informations entre les agents et leur administration, sur par exemple la manière d'améliorer l'utilisation des TIC dans leur travail quotidien, peut également faire émerger de nouvelles pratiques liées aux usages des TIC par les agents eux-

Chapitre III : les TIC dans les administrations public

mêmes. Ainsi, les changements technologiques et organisationnels pourraient s'opérer selon un processus "volontariste" et non pas un processus "adaptatif", transformant les agents en véritables "agents 2.0" à l'ère du numérique. Concrètement, cela peut passer par la création de petits groupes d'expérimentateurs dès la conception des projets TIC et tout au long de leur mise en place et, au-delà, par la création d'une plateforme virtuelle via un espace intranet qui serait dédié à l'ensemble des agents utilisateurs pour échanger sur le développement des pratiques et des usages liés aux TIC (boîte à idées, groupe virtuel de résolution de problèmes, espace intranet interactif entre plusieurs services d'une même administration, développement d'un réseau social du numérique intra et inter administrations).

b) Associer les directeurs des ressources humaines et du budget à l'élaboration des plans TIC et débattre de l'évolution des métiers dans le cadre des projets liés à la conduite du changement technologique :

Les projets de déploiement des TIC s'inscrivent naturellement dans les démarches plus vastes de conduite de changement. À cet égard, l'ensemble des acteurs du changement, et notamment les DRH et les directions financières, doivent être associés aux projets, afin d'apprécier les conséquences de ceux-ci sur l'évolution des missions, des métiers et des fonctions des agents et, partant, des modifications organisationnelles qui en découlent.

c) Améliorer les systèmes de formation et valoriser les compétences des agents dans le domaine des TIC.

La réussite d'un plan TIC doit beaucoup à l'effort consacré à la formation des futurs utilisateurs. Il est donc souhaitable d'améliorer l'information sur les systèmes de formation à destination des agents, avec un effort particulier pour les catégories B et C dont les missions sont également concernées par la diffusion des TIC.

Par ailleurs, les transferts de compétences en matière de maîtrise des outils informatiques doivent être encouragés au-delà des dispositifs de formation formelle et des cellules d'appui technique. Par exemple, l'acquisition des compétences en TIC basées sur des pratiques innovantes d'entraide collective devrait également être encouragée, transformant ainsi les administrations en "organisations apprenantes". Il serait également souhaitable de valoriser les compétences liées aux TIC, qu'elles soient individuelles ou collectives, en introduisant un volet "TIC et compétences" dans le cadre des entretiens d'évaluation des agents.

Chapitre III : les TIC dans les administrations public

Si des dimensions non financières sont souvent à la source de la motivation des agents du service public (sentiment d'œuvrer pour l'intérêt général, sentiment d'identification collective à la mission, souplesse d'organisation du travail et bonne conciliation vie privée-vie professionnelle...), la valorisation financière liée à l'acquisition de nouvelles compétences liées aux TIC est importante, notamment sur le plan de la reconnaissance des agents. À cet égard, il est important que les services des ressources humaines réfléchissent, dans l'élaboration des modes de rémunération, à la fois aux différents modes possibles de valorisation, voire à de nouveaux plus adaptés (intéressement collectif, primes individuelles liées à l'acquisition de nouvelles compétences, etc.), et veillent à l'équilibre entre les dimensions individuelle et collective de la valorisation financière.

d) Assurer un pilotage transversal pour une coordination efficace de l'ensemble des services lors de la mise en place des plans TIC.

Plus les projets TIC et les changements organisationnels sont grands et plus les procédures de coordination ne deviennent importantes et complexes. Par ailleurs, l'évolution continue des technologies et de la communication peut favoriser l'émergence de nouvelles attentes des usagers en matière de services publics. Cela implique une réactivité importante de la part des administrations, ce qui modifie in fine l'environnement de travail des agents et leurs relations avec les usagers. Il est donc crucial, pour faire face à la complexité des phénomènes engendrés par les TIC, qu'un seul service assure le pilotage de l'implantation des différents projets TIC, et ce de la manière la plus transversale possible. Ce service aurait comme mission de veiller à l'amélioration des processus décisionnels entre l'ensemble des services concernés par le projet. Il devra veiller à une parfaite coordination des actions de l'ensemble des acteurs, à la fois pour la cohérence du projet dans chaque service mais aussi pour optimiser le temps nécessaire à l'introduction des plans TIC. Il serait alors souhaitable que le pilotage soit assuré par les secrétariats généraux des administrations. Les services techniques, de ressources humaines et financières viendraient en copilotage des projets.

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 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 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

Chapitre IV :

Etude de cas :

La commune de Draa-Ben-Khedda

Introduction de chapitre

Dans le cadre de l'étude de cas en rapport avec notre thématique intitulée «le changement organisationnelle par l'implantation des TIC au sein des administrations publique algérienne», notre choix s'est porté sur

(La commune de Draâ-ben-Khedda).

Ce chapitre sera consacré en premier lieu à la présentation générale de la commune, puis en second lieu nous tâcherons d'expliquer la démarche méthodologique adoptée ainsi que les caractéristiques de l'enquête, et en 3eme section à l'analyse et au traitement des informations collectées sur les changements au cours de notre étude.

Section 1 : présentation de la commune de Draâ-ben-Khedda

1. Définition de la Commune :

La Commune est la collectivité territoriale de base du Pays ; elle est à la fois

Collectivité disposant de la personnalité morale, dotée de ses propres organes, délibératif et exécutif, Cette double compétence de la commune est exercée par le Président de L'Assemblée Populaire Communale (APC) qui est conjointement le représentant de la Commune et le représentant de l'Etat au niveau communal.

La commune possède un territoire délimité, Un Nom et Un Chef-Lieu.

Elle est administrée par une assemblée élué.

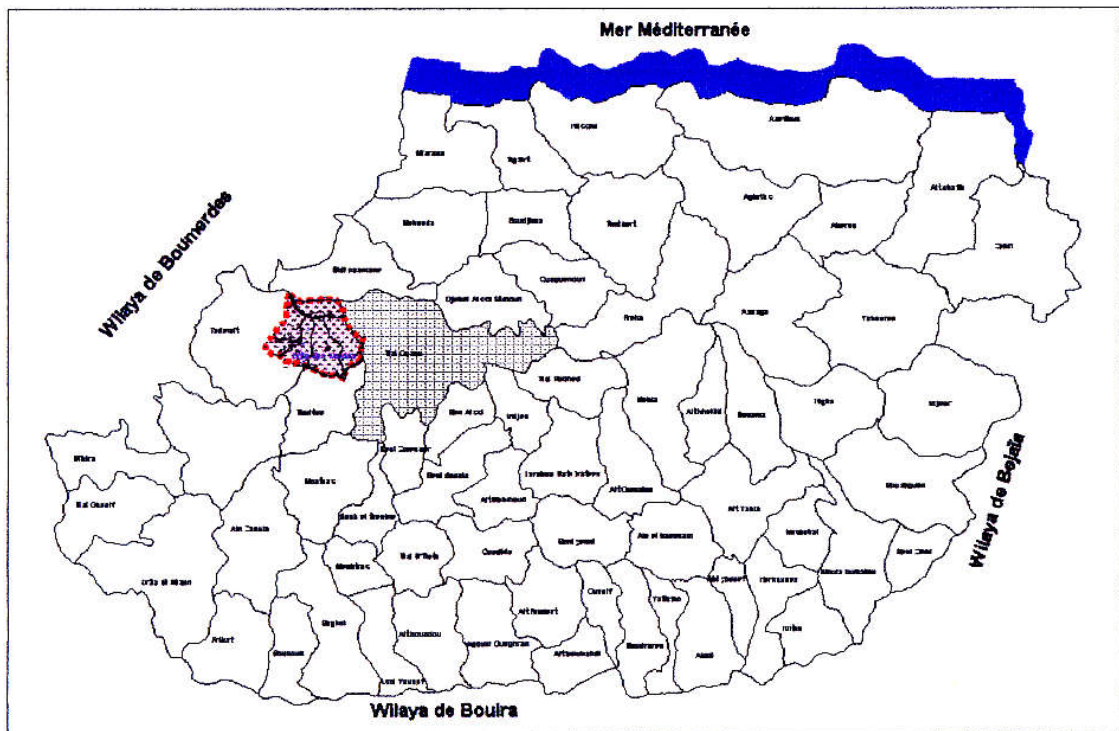


Figure 1 : La commune de Draâ Ben Khedda dans la wilaya de Tizi-Ouzou.

2. Présentation Générale de la Commune de D.B.K

La commune de Draa Ben Khedda est située à l'Ouest de la Wilaya de TIZI Ouzou, elle est limitée par :

- Au Nord par la commune de Sidi Naman
- A l'Est par la commune de TIZI Ouzou
- A l'Ouest par la commune de TADMIT
- Au Sud par la commune de Tirmatine

La commune de Draa Ben Khedda s'étend sur une superficie égale à 3341 Ha et regroupe une population évaluée à 31.382 habitants (recensement R.G.P.H 2008).

Elle est traversée par deux axes importants : la RN.12 transformée actuellement en Autoroute qui assure la liaison TIZI Ouzou – Alger et la RN.25 qui relie Draa Ben Khedda à Draa El Mizan. Et d'une voie de chemin de fer qui est en cours de réalisation.

Draa Ben Khedda est une région à vocation principalement agricole et dispose

De potentialités importantes pour les activités artisanales, cela offre à la commune un Nombre d'emploi important.

Chapitre IV : Etude de cas « commune DBK »

Les investissements industriels existants au niveau de la commune n'ont pas contre diminué suite aux problèmes rencontrés par l'ex COTITEX.

Vu la situation stratégique de la commune et le potentiel important dont elle

Dispose, Draa Ben Khedda a connu une croissance démographique très importants ; ce Qui a engendré une croissance urbaine très rapide.

Actuellement, la commune est constituée d'un chef-lieu qui regroupe 90 % de la Population totale de la commune et où se localise la plupart des équipements existants.

Les Agglomérations secondaires sont :

- Ain Faci
- Ighil Azougagh
- Azib Bouayadif
- Tadjouimat
- Oued FALI (BOUBAKOUR)
- Le reste de la commune est occupé par de l'habitat éparse

3. Fonctionnement des Services Communaux

3.1 Secrétariat Général : Se compose de deux bureaux suivants :

a) **Le bureau du secrétariat général :** est Chargé des missions suivantes :

- Coordination entre les différents services de la commune
- Tenue du registre des délibérations, Arrêtés, Décisions.

b) **Bureau d'ordre :** est chargé d'enregistrement du courrier arrivé et départ, son archivage et accueil et orientation des citoyens.

3.2 Service de l'Etat Civil des Affaires Générales :

Le service de l'état civil et des affaires générales se compose de deux bureaux Suivants :

a) **Bureau de l'Etat Civil :** Sa mission principale est ;

- Délivrance des pièces d'Etat Civil de EC1 jusqu'à EC28

(Ex : Extraits de naissance, fiches familiales etc...)

- Enregistrement des naissances, mariages et décès

Chapitre IV : Etude de cas « commune DBK »

b) Bureau des Affaires Générales : A pour mission :

Délivrance des cartes nationales d'identité, passeport, et permis de conduire

Etablissement de certificat de résidence

Il est chargé de l'élaboration des budgets et son attribution aux différents projets et achats de la commune et au suivi des comptes de la commune et de travailler en étroites collaborations avec d'autres services de l'état

c) Bureau d'équipement:

A pour mission essentielle le paiement des factures de différents prestataires de la Commune en ce qui concerne les achats en équipements ou bien les projets lancés par la commune comme par exemple : le paiement des situations relatives à la construction des écoles, paiement des factures de la fourniture quel que soit sa nature (fourniture de bureau, pièces détachées)

d) Bureau de fonctionnement :

Sa mission est de traiter la paye du personnel, établissement des déclarations CASORAL

Mensuel et annuel, délivrance des documents pour les fonctionnaires par exemple

(Relèves des émoluments, fiches de payes, attestation de salaires etc.)

4- Service du Patrimoine

a) bureau de Gestion et d'entretien du Patrimoine Communale

Il a pour tâche la gestion des édifices communaux (parc, écoles, mosquées,

Cinéma, bibliothèque, siège de commune, fourrière, stade communal, centre culturel, cimetières, crèches et abattoir). Il est générateur de revenu en louant certains des édifices comme l'abattoir, les parkings et le cinéma et la gestion de la fourrière leur entretien périodique.

Les édifices non générateurs de revenu sont : établissements scolaires, aires de jeux, Centre culturel, cimetière, jardins.

b) bureau de Régie Communale (section recette)

A pour mission de recevoir le paiement des entreprises et citoyens ayant loué des biens communaux et d'établir des ordres de virement périodiquement

Chapitre IV : Etude de cas « commune DBK »

5- Service Contentieux et Réserves Foncières :

Il se compose de deux bureaux suivant ;

a) bureau des affaires Juridiques

Il est chargé de suivi des affaires du contentieux de l'APC les opposants

À des entreprises ou des citoyens auprès des différentes juridictions, tribunaux, Cours ...etc.

b) bureau de la réserve foncière

a pour mission le traitement des demandes et dossiers des citoyens en ce qui concerne des de lot de terrain et des coopératives et il est en relation étroites avec l'autre service de l'état activant dans le même domaine (agence foncière, les Domaines etc.

6- Service des Affaires Sociales, Culturelles et Sportives

Il se compose de deux bureaux suivant ;

a) bureau des Affaires Sociales :

Sa mission principale est gérer les demandes des citoyens en ce qui concerne

Les logements sociaux, l'aide à l'habitat rural, gestion des pensions aux handicapés Et autre aides de nature sociale, circoncision des enfants de familles démunies

b) bureau des Activités culturelles et sportives :

Sa mission est d'organiser des activités culturelles et sportives à travers la

Commune en partenariat avec des associations culturelles et sportives.

7- Service d'Hygiène et Protection de l'Environnement :

Réparti en deux bureaux en deux bureaux suivant :

a) Bureau d'Hygiène Alimentaire :

Il effectue des missions de contrôle des établissements à caractère alimentaire comme Les restaurants et la pizzeria les boucheries et les commerces d'alimentation générale Activant sur le territoire communal et il veille à l'hygiène des lieux, la date de Pérépition des produits alimentaires etc. et effectue des contrôles des établissements

Publique en relation avec l'hygiène alimentaire comme les cantines scolaires etc.

Chapitre IV : Etude de cas « commune DBK »

b) Bureau d'Hygiène du milieu

Sa mission est de lutter contre les Maladies à Transmission Hydrique la

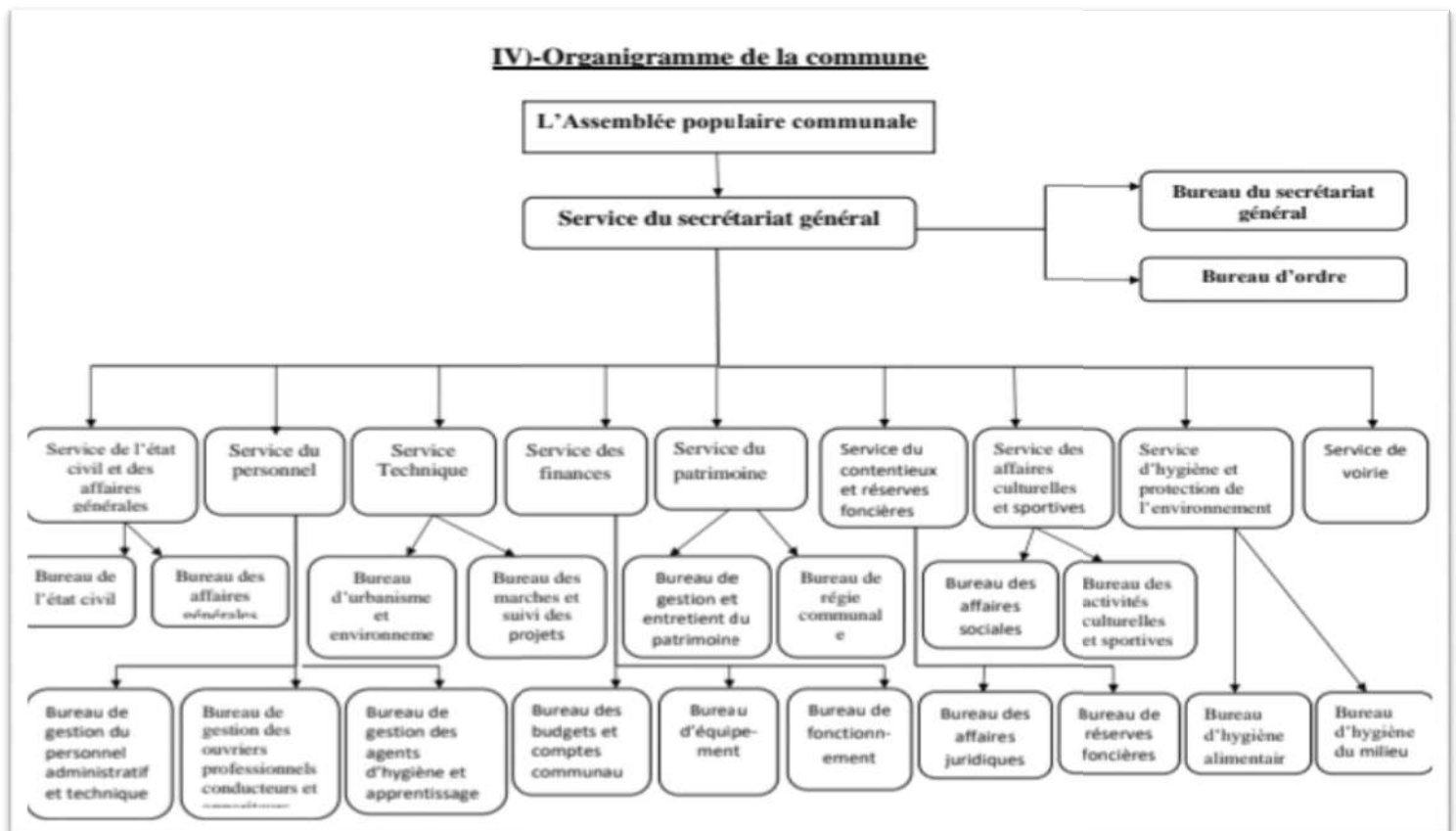
Dératisation, la démoustication et lutte contre les Zoonoses (une zoonose est une Infection ou infestation naturellement transmissible de l'animal à l'homme et vice versa) Et enfin il lutte pour l'éradication des décharges sauvages.

8- Service de la Voirie :

Il a pour mission essentielles suivantes :

- Ramassage des ordures ménagères
- Nettoyage et désherbage sur tout le territoire de la commune
- Travaux de jardinage
- Débouchage des regards et avaloirs pendant la saison hivernal

9- L'organigramme de la commune DBK



Section 2 : Cadre méthodologique et déroulement de l'enquête

Dans cette section, nous commencerons par la présentation de la méthodologie de l'enquête

1- L'objectif de l'enquête :

L'objectif principal recherché dans ce chapitre, consiste à étudier le changement organisationnel par l'implantation des TIC au sein de L'APC DBK. Pour ce faire, nous avons opté pour une méthode d'enquête combinant l'approche qualitative et quantitative. Nous pensons qu'une telle démarche est la plus à même à produire une compréhension du phénomène étudié. Dans ce qui suit, nous présenterons les techniques d'investigation mobilisées et l'échantillon de l'enquête

2- Les méthodes utilisées

Pour réaliser une recherche scientifique cela nécessite l'utilisation des méthodes adéquates à notre thématique, qui permettront de découvrir un aspect de la réalité. La méthode permettra d'apporter des informations et des vérités concernant notre travail.

Afin de d'écrire et d'analyser notre thème, nous avons utilisé la méthode quantitative pour mesurer des phénomènes.

3- les techniques d'investigation

a. L'entretien :

Nous avons adopté la technique d'entretien dans le but de recueillir des explications, auprès des responsables de l'APC qui nous ont donné des informations concernant notre recherche.

Cette méthode est le meilleur moyen pour recueillir énormément d'informations qui nous ont servi dans la réalisation de notre étude.

Ce dernier, se base sur un guide d'entretien qui se constitue des différentes questions sur le changement, son importance, et son impact sur les salariés.

Chapitre IV : Etude de cas « commune DBK »

b. Description du questionnaire :

Le questionnaire utilisé dans cette étude se compose de 14 questions, regroupées en deux parties :

La première partie concernant l'étude au changement organisationnel, les questions de 1 à 9 sur la situation de l'APC avant et après le changement et les impacts des changements organisationnels sur l'APC

Dns La deuxième partie, renvoie à travers les questions 9 au 14 à l'utilisation des TIC et son importance dans l'APC

Section 3 : Interprétation et analyse des résultats :

1- Lecture des principales informations obtenues par les entretiens :

Nous avons mené au sein d'APC Draâ-ben-Khedda deux séries d'entretien. Dans la première série, nous avons comme interlocuteur le directeur de la ressource humaine. L'objet des questions posées lors de cette série d'entretien est résumé dans le tableau ci-après.

Tableau N°01: Le corps du guide d'entretien destiné au DRH

	Objet
Annexe N°1	Les donnes personnelles
	Les questions interrogent les changements organisationnels liés aux TIC
	Les questions interrogent l'impact des changements organisationnels liés l'intégration des TIC sur les pratiques dans tout le service

Source : réalise par non soins

Chapitre IV : Etude de cas « commune DBK »

La deuxième série d'entretien a été réalisée avec le responsable de la structure informatique (l'informaticien). L'objet des questions posées lors de cette série d'entretien est résumé dans le tableau ci-après.

Tableaux N° 02 : le corps du guide d'entretien destiné à l'informaticien

Annexe N°2	Objet
	Les données personnelles
	Les questions interrogent la disponibilité, l'utilisation et la diffusion des TIC au sein d'APC Draâ-ben-Khedda

Source : réalisée par nous-mêmes

Chapitre IV : Etude de cas « commune DBK »

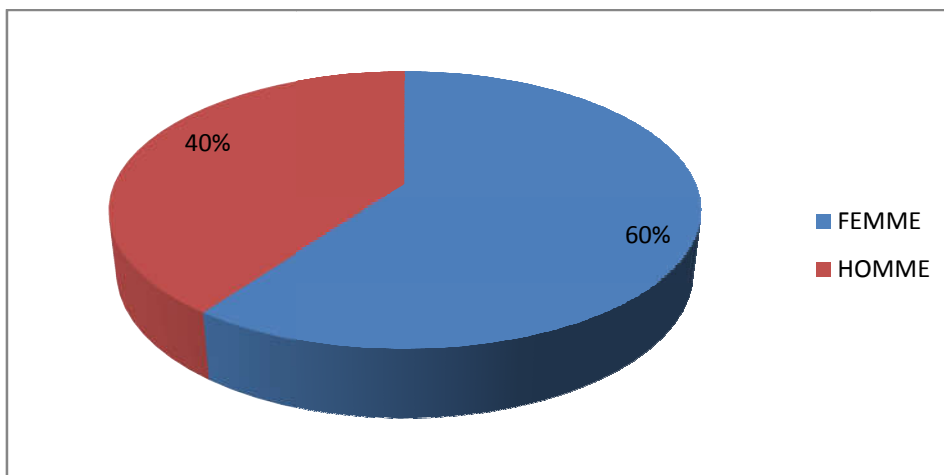
1- Analyse des principaux résultats du questionnaire

Question 1 : Genre

Sexe	Nombre	Pourcentage
Homme	4	40%
Femme	6	60%
TOTAL	10	100%

Source : Réalisé par nos soins

Figure N°01: Répartition des personnes interrogée



Source : Réalisé par nos soins

Commentaire :

D'après le tableau et la figure ci-dessus nous constatant que 60% des travailleurs représentant l'APC Draâ-ben-Khedda sont des femmes et un taux de 40% sont ses hommes

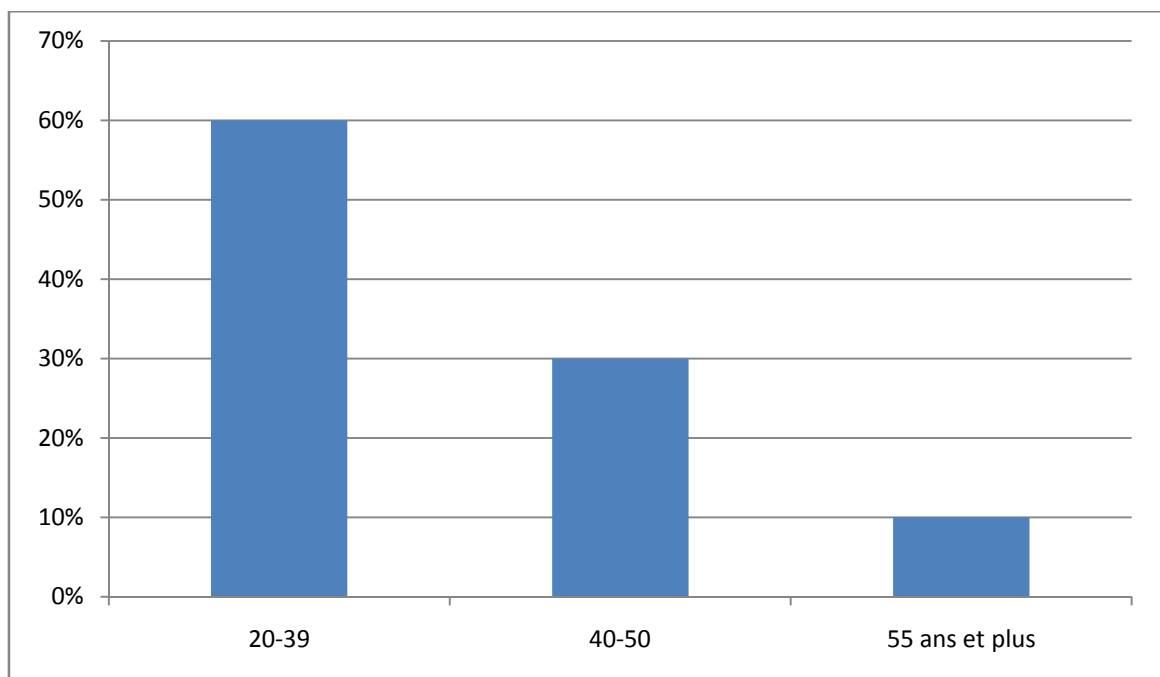
Chapitre IV : Etude de cas « commune DBK »

Question N°2 : l'âge

L'âge	Nombre	Pourcentage
20 –39	6	60%
40 -50	3	30%
55 ans et plus	1	10%
TOTAL	10	100%

Source : réalise par non soin

Figure N°2 :L'âge des personnes interrogées



Source : réalise par nos soins

Commentaire :

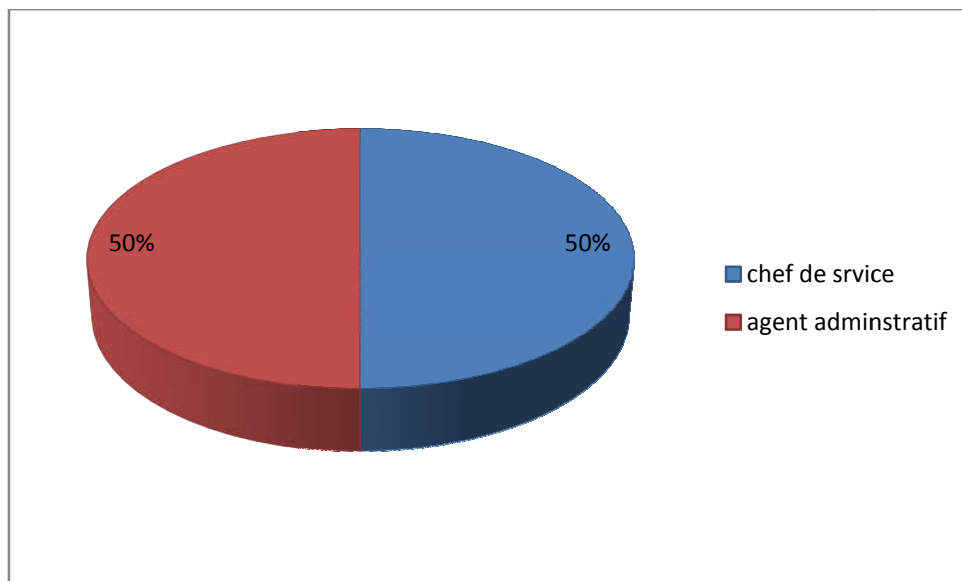
Selon le tableau et la figure nous constatant que la majorité des travailleurs qui représente la commune Draâ-ben-Khedda est âgé de 20 à 39 ans avec un taux de 60%. En suite un taux de 30% représente les travailleurs qui ont l'âge de 40 et 50 ans, et un taux de 10% pour les travailleurs qui ont l'âge de 55ans et plus

Question N° 3 : poste occupé

Fonction	Nombre	Pourcentage
Chef de service	5	50
Agent administratif	5	50%
TOTAL	10	100%

Source : Réalisé par nos soins

Figure N°4 : les différentes fonctions (poste occupé)



Source : réalise par nos soins

Commentaire : D'après le tableau ci-dessus nous avons 4 chef de service, soit 50% de l'échantillon ; parmi ces chef de services on a deux (02) informaticien, 2 cadre technique, et un (01) qui occupe le poste de secrétaire général ; pour les agents administratif on a deux (02) agent polyvalent et trois (03) techniciens ce qui équivaut également à 50% de notre population d'étude. Parmi les chefs de service il y'a un qui n'a pas fait d'étude universitaire à cause de son ancienneté car il a travaillé au sein de l'APC pendant plus de 20 an

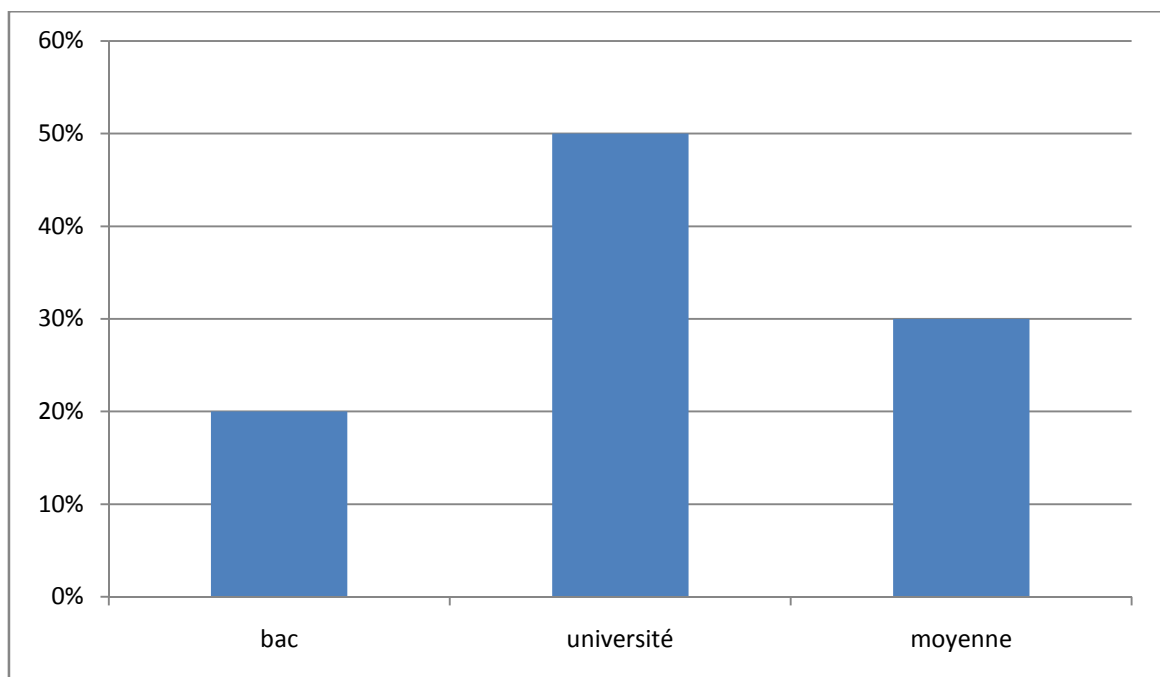
Chapitre IV : Etude de cas « commune DBK »

Question N° 4 : Niveau d'instruction :

Niveau d'étude	Nombre	Pourcentage
Bac	2	20%
Université	5	50%
Moyenne	3	30%
TOTAL	10	100%

Source : réalise par nos soins

Figure N°4 : Niveau d'instruction



Source : réalise par nos soins

Commentaire : D'après la figure et le tableau ci-dessus nous avons constaté que la majorité des travailleurs de l'APC Draâ-ben-Khedda ont un niveau d'étude supérieur avec un taux de 50%. Ensuite un niveau d'étude secondaire avec un taux de 20%, et 30% qui ont un niveau moyenne

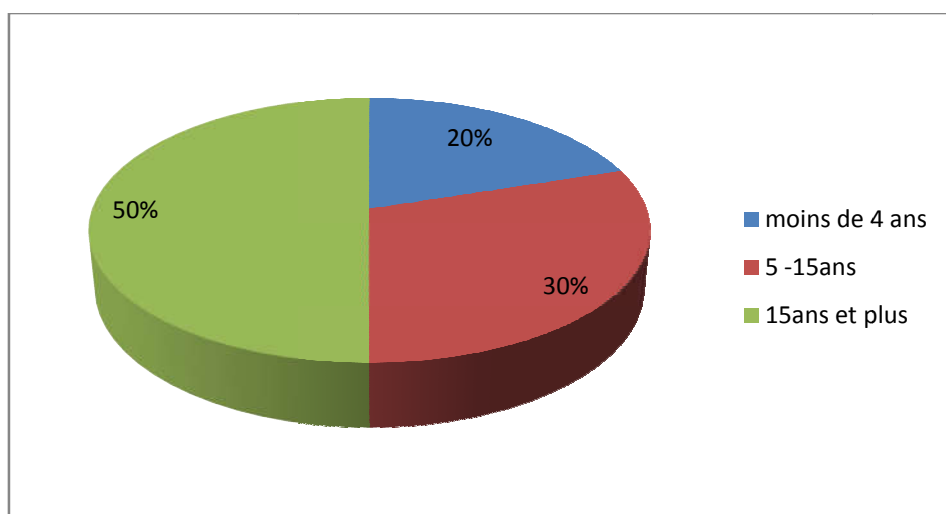
Chapitre IV : Etude de cas « commune DBK »

Question N° 5 : Ancienneté

années	Nombre	Pourcentage
Moins de 4 ans	2	20%
5 ans à 15 ans	3	30%
15ans et plus	5	50%
TOUTALE	10	100%

Source : Réalisé par nos soins

Figure N°5 : Ancienneté



Source : réalise par nos soins

Commentaire : Selon la figure et les tableaux ci-dessus nous constatant que la majorité des travailleurs d'APC Draâ-ben-Khedda dépassent 15ans d'expérience avec un taux de 50%. Ensuite un taux de 30% pour les travailleurs entre 5 et 15ans. Et un taux de 20% pour les travailleurs moins de 4ans.

Chapitre IV : Etude de cas « commune DBK »

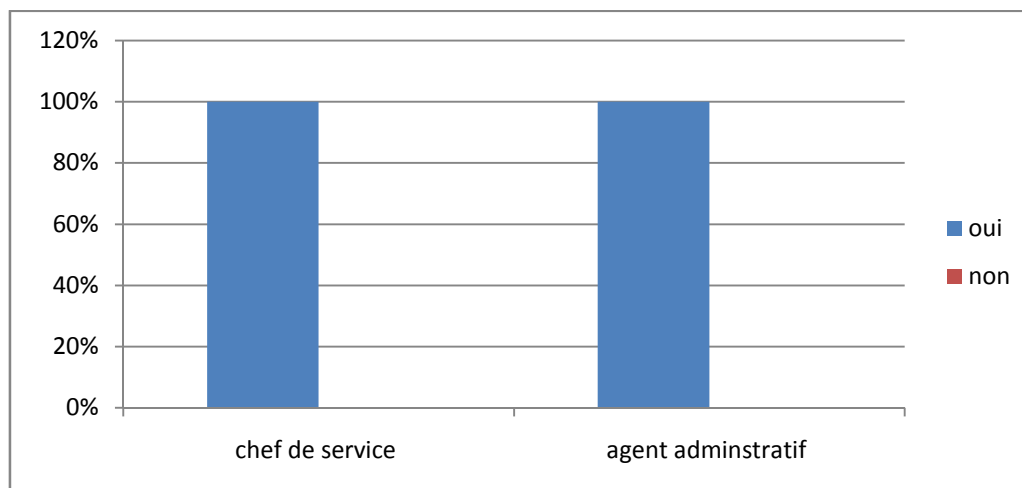
L'impact de changement organisationnel

Question N°6 : Savez-vous ce qui signifie le changement organisationnel :

travailleur	Oui		Non		TOUTAL	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Chef de service	5	50%	0	0 %	5	100%
Agent administratif	5	50%	0	0%	5	100%
TOTAL	10	100%	0	0%	10	100%

Source : réalise par nos soins

Figure N°6 :



Source : réalise par nos soins

Commentaire : D'après le tableau et la figure, on constate que 100% des enquêtés ont été conclu que tous les travailleur savent que signifiée le changement organisationnel que ce soit les chefs de services ou les agents administratif.

Chapitre IV : Etude de cas « commune DBK »

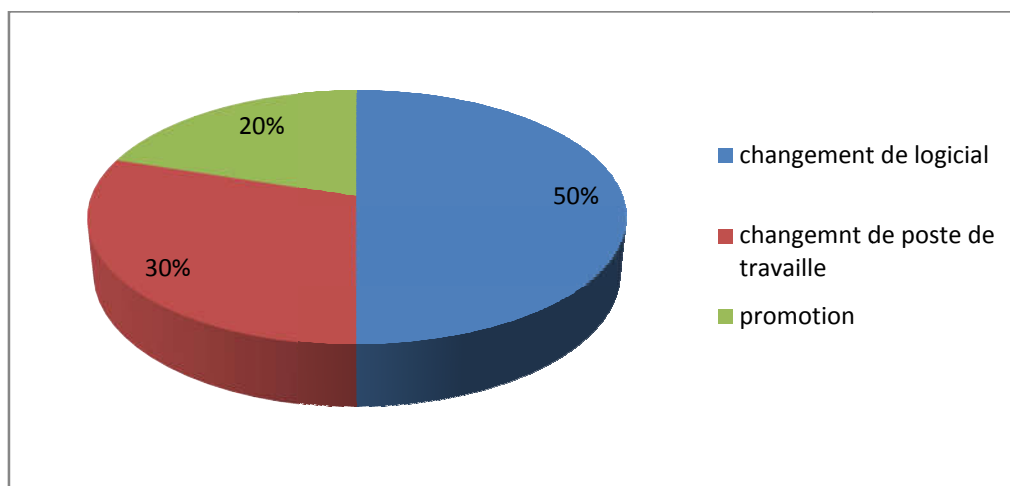
Question N° 7 : Les différents changements rencontrés par

L'APC Draâ-ben-Khedda (nature de changement) :

Nature de changement	Nombre	Pourcentage
Changement de logicielle	5	50%
Changement de post de travail	3	30%
Promotion	2	20%
TOUTAL	10	100%

Source : Réalisé par nos soins

Figure N°7 : nature de changement



Source : réalise par nos soins

Commentaire : Nous remarquons que par rapport aux résultats que la majorité des salariés ont répondu avec brio à le changement de logicielle avec un taux de 50%, suivi d'un changement de poste, avec un taux de 30%. Le reste des salariés ont répondu à La promotion avec un taux de 20%

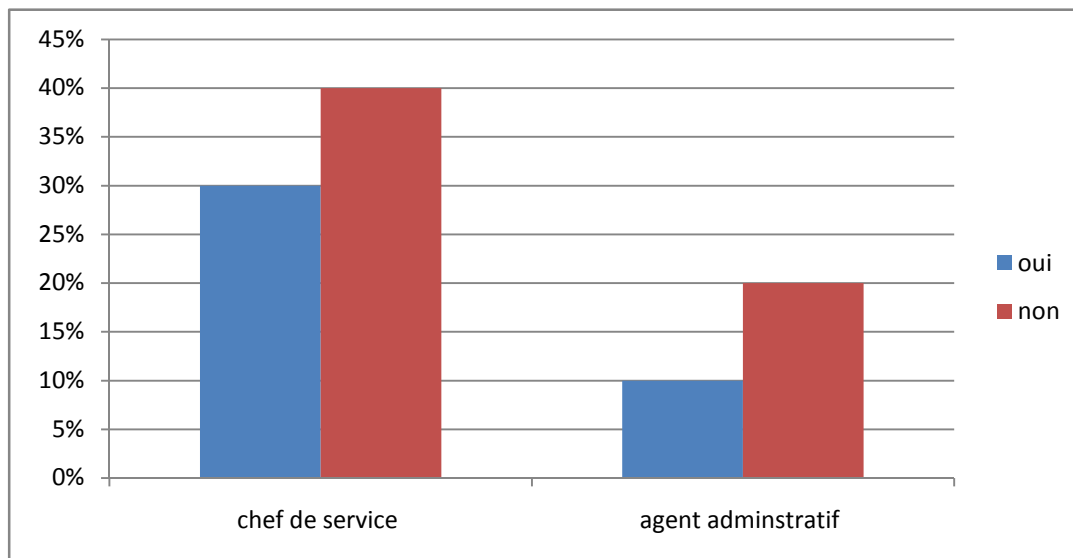
Chapitre IV : Etude de cas « commune DBK »

Question N°8: la résistance au changement

Travailleur	Oui		Non		TOUTAL	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Chefs de services	3	30%	4	40%	7	70%
Agents administratif	1	10%	2	20%	3	30%
TOTAL	4	40%	6	60%	10	100%

Source : Réalisé par nos soins

Figure N°8 : la résistance au changement



Source : réalise par nos soins

Commentaire :

Nous constatons dans ce tableaux, que seulement une minorité exprime une certaine résistance soit (40%), et que 40% des chefs de services et 20% des agents administratif n'ont manifesté aucune résistance

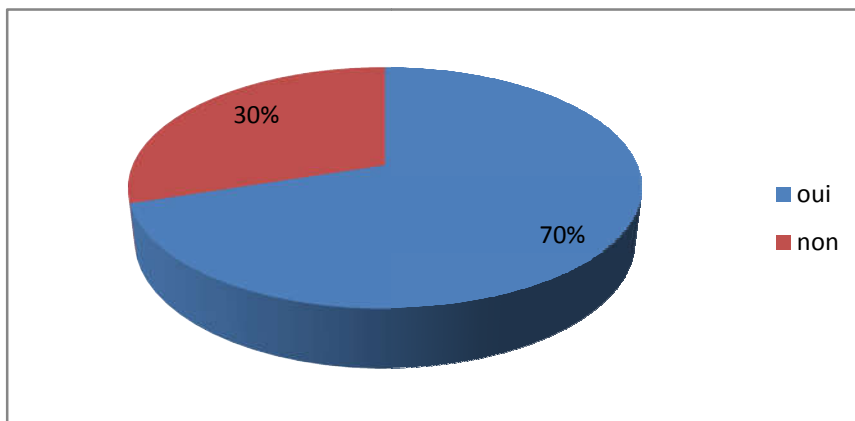
Chapitre IV : Etude de cas « commune DBK »

Question N°9 : les formations suivies pour faciliter l'implantation de changement

Réponse	Nombre	Pourcentage
OUI	7	70%
NON	3	30%
TOTAL	10	100%

Source : Réalisé par nos soins

Figure N°9 : les personnes contrées par la formation



Source : réalise par nos soins

Commentaire :

Dans le tableau ci-dessus, nous constatons que 70% de notre population d'étude ont suivis des formations facilitant l'implantation du changement à l'APC Draâ-ben-Khedda. Il n'y a qu'une minorité soit 30% qui n'ont suivis aucune formation lors de l'implantation du changement, cela est dû au fait que cette minorité est représentée par les jeunes ayant déjà acquis la formation adéquate lors de leur cursus universitaire

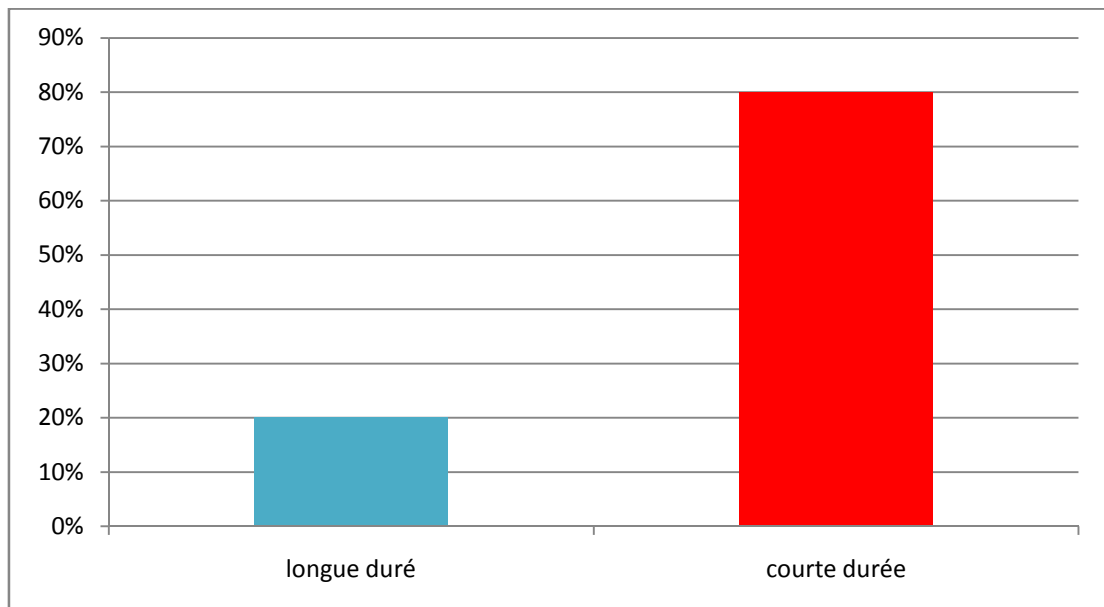
Chapitre IV : Etude de cas « commune DBK »

Question N° 10 ; les type de formation suivie Solon la duré

Duré	Nombre	Pourcentage
Longue duré	2	20%
Courte durée	8	80%
TOTAL	10	100%

Source : Réalisé par nos soins

Figure N°10 : type de formation Solon la durée



Source : réalise par nos soins

Commentaire : Dans ce tableau et la figure, nous avons constaté que seulement une minorité de notre population d'étude soit

20% ont suivis des formations de longue durée lors de l'implantation du changement et que la majorité restante soit 80% n'ont suivis que des formations de type courte durée.

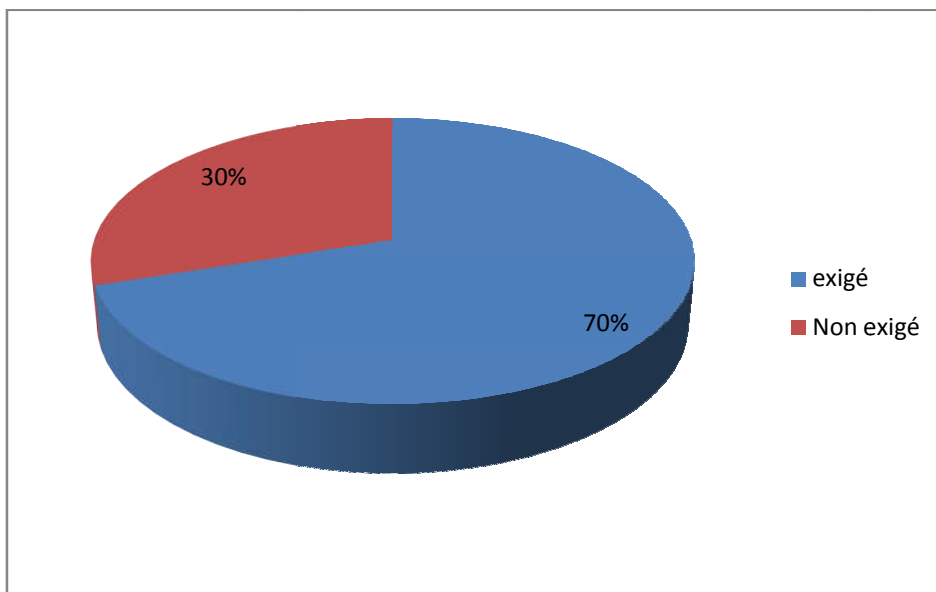
Chapitre IV : Etude de cas « commune DBK »

Question N°11 : Les types de formation Selon les besoin :

Formation	Nombre	Pourcentage
Exigé	7	70%
Non exigé	3	30%
TOTAL	10	100%

Source : Réalisé par nos soins

Figure N° 11 : les types de formation Selon les besoin



Source : réalise par nos soins

Commentaire : Dans le commentaire du tableau, nous avons évoqué l'importance des formations de type courte durée lors de l'implantation du changement organisationnel. Voilà ce qui explique pourquoi dans le tableau, la majorité de notre population d'étude a répondu avoir suivi des formations de type courte durée qui ont été exigé par l'APC Draâ-ben-Khedda quand cela était nécessaire pour une bonne conduite du changement.

Chapitre IV : Etude de cas « commune DBK »

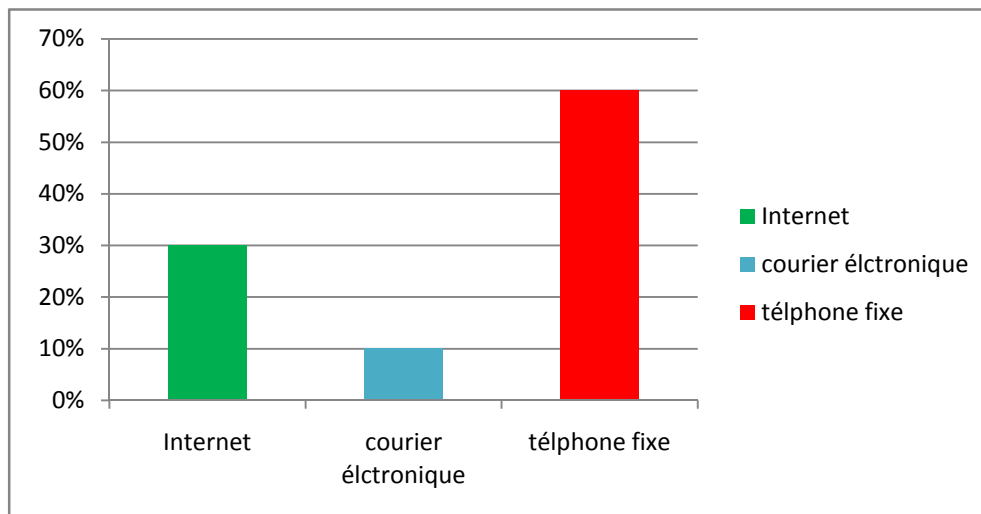
Question N°12 : la moyenne technologie que vous utilisez pour la

Communication interne

La moyenne technologie	Nombre	Pourcentage
Internet	3	30%
Courier électronique	1	10%
Téléphone Fixe	6	60%
TOTAL	10	100%

Source : Réalisé par nos soins

Figure N°12 : les moyennes technologies le plus utilisez



Source : réalise par nos soins

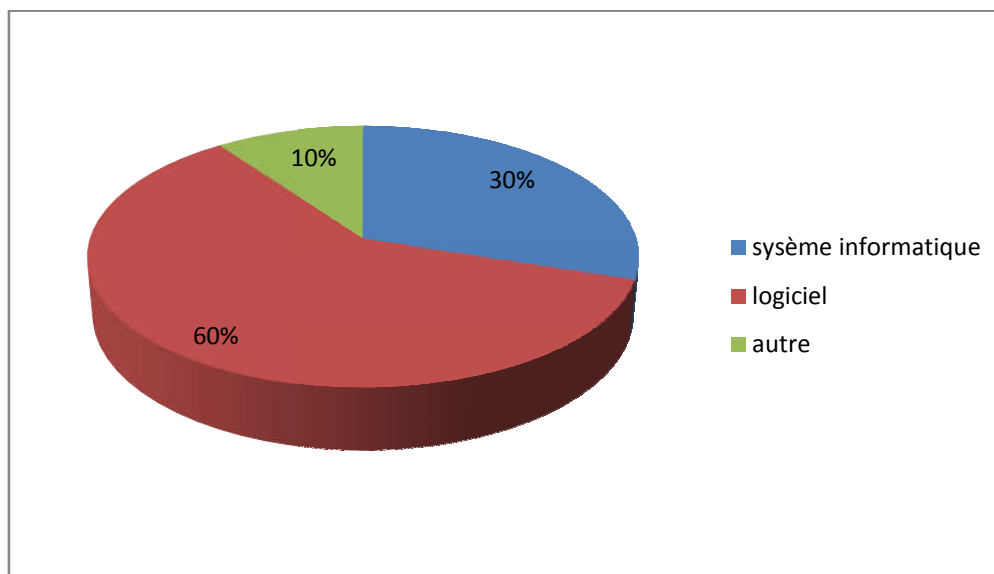
Commentaire : Dans le tableau nous avons constaté la majorité des employeurs utilise le téléphone fixe pour la communication interne avec un taux de 60% et un taux de 30% la utilisation d'internet et le reste des employeurs utilise le Courier électronique pour la communication interne avec un taux de 10%

Question N°13 : Système d'information /logiciel

	Nombre	Pourcentage
Système informatique	3	30%
Logiciel	5	60%
Autre	2	10%
Total	10	100%

Source : réalise par nos soins

Figure N°13 :l'accès au SI /logiciel



Source : réalise par nos soins

Commentaire : L'enquête a révélé que 60% des répondants affirment l'existence d'un logiciel, D'un autre coté, 30% des répondants affirment qu'ils travaillent avec des systèmes informatiques. Enfin, 10% des enquêtés ont répondu qu'ils disposent d'autres outils et qu'ils travaillent beaucoup plus avec internet.

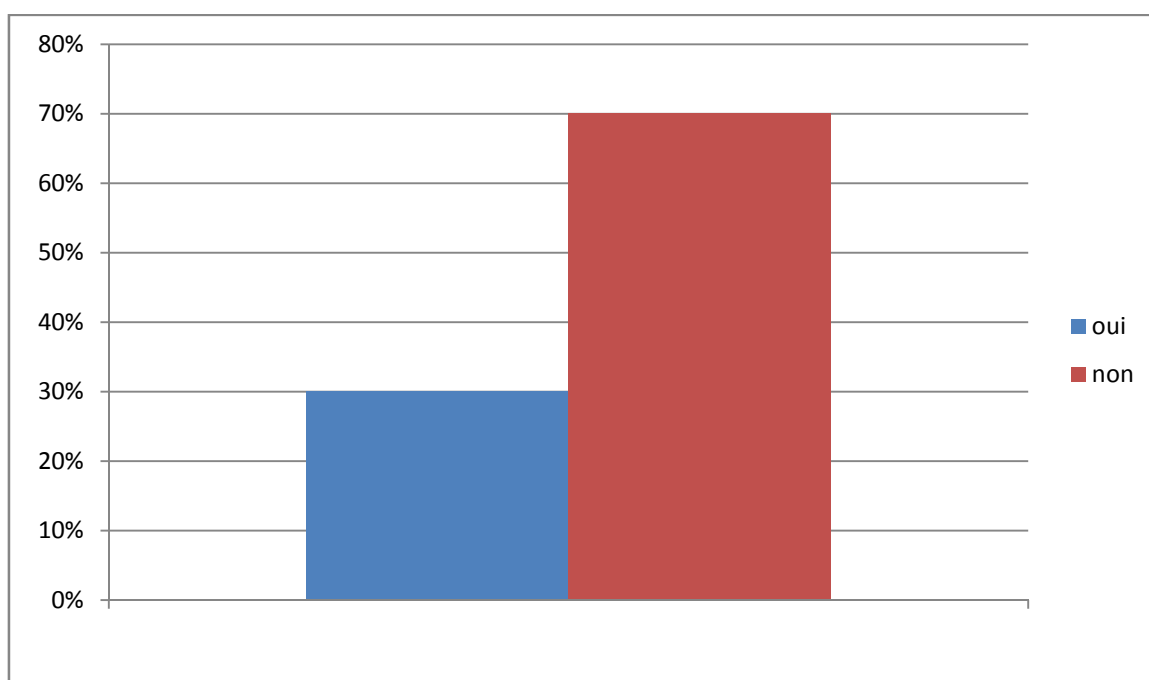
Chapitre IV : Etude de cas « commune DBK »

Question N°14 : est – ce que votre administration à intégrer les TIC dans défèrent pratique

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	3	30%
Non	7	70%
Total	10	100%

Source : Réalisé par nos soins

Figure N°14 :l'accès au TIC



Source : réalise par nos soins

Commentaire : d'après le tableau et la figure L'enquête a révélé que 70% des enquêtés ont répondu non à la question.et 30% ont répondu par oui.

Conclusion :

Au terme de ce chapitre, nous avons commencé par décrire notre terrain de la recherche, puis nous avons expliqué notre méthodologie de recherche, pour enchaîner avec une interprétation et analyse des données recueillis durant notre enquête que nous avons effectuée au sein d'APC Draâ-ben-Khedda , en fin, nous avons clôturer notre chapitre avec une discussion des résultats ou nous avons arrivé a confirmé nos hypothèses formulé auparavant.

Aujourd'hui le monde admiratif est révolutionner par les TIC, elles ont apporté avec elles des changements majeurs qui ont bouleversé l'environnement de l'organisation (interne ou externe)

Conclusion Générale :

Le changement organisationnel est un processus permanent dans la vie des organisations. Provoquer ou subir le changement nécessite une nouvelle réorganisation et structuration et aussi une nouvelle redéfinition de la stratégie globale de l'organisation, ce qui amène les leaders des entreprises et managers des organismes à s'impliquer au maximum dans le processus de changement. La résistance au changement est une attitude individuelle ou collective qui se manifeste dès que l'idée de transformation est évoquée.

Les technologies de l'information et de la communication deviennent des outils primordiaux pour toutes les organisations. Tout au long de notre travail, nous avons conclu que les TIC sont une combinaison de l'informatique et de la télématique, elles ont évoluées au fil des années pour occuper aujourd'hui une place cruciale dans l'environnement administratif.

Nous avons également pu avoir un aperçu des différentes technologies que nous pouvons trouver au sein d'une organisation, qui servent comme outils pour les systèmes d'informations. Les technologies de l'information et de la communication sont considérées comme des facteurs clé de succès pour l'organisation. C'est pour cela que les organisations doivent investir davantage dans ces différentes technologies pour bénéficier de leurs apports intrinsèques. Les technologies de l'information et de la communication n'influent pas les organisations de manière uniquement positive. Ces dernières les poussent même à changer leur mode d'organisation, les méthodes de travail, le mode de communication et elles peuvent même affecter la structure organisationnelle.

Lors de cette recherche, nous avons choisi d'aborder la question de l'impact du changement organisationnel liés aux TIC sur l'activité liées au sein des administrations publiques algérienne en traitant le cas de l'APC Draâ-ben-Khedda. Notre recherche est fondée sur deux cadres, à savoir un cadre théorique et un cadre pratique.

Dans le cadre théorique nous avons réussi à donner un aperçu globale sur le management public et les réformes des administrations publique algérienne.

Et à partir de deuxième chapitre nous avons abordé un certain nombre de notions liées au changement organisationnel, à sa conduite et à la résistance au changement dans le but de répondre à notre question de recherche qui est : Quelles sont les étapes du processus du changement organisationnel ?

Le troisième chapitre de ce mémoire nous avons présenté l'apport des technologies de l'information et de la communication sur la prise de décision, ensuite nous avons expliqué leurs rôle dans le processus de contrôle organisationnel et enfin leurs apports pour les différentes opérations de l'entreprise. Et nous avons traité l'impact des technologies de l'information et de la communication sur le changement organisationnel plus spécialement sur les leviers du changement organisationnel.

Pour ce qui est de notre cadre pratique, nous avons mené une enquête au sein de l'APC Draâ-ben-Khedda qui nous a permis d'apporter des éléments de réponses à nos interrogations, qui sont en lien avec notre problématique ainsi que nos hypothèses de recherche. Nous avons procédé par le guide d'entretiens que nous avons effectués avec quelques employés (chef de service, agent administratif), ainsi qu'un questionnaire adressé à ces derniers.

Les résultats de notre recherche nous confirment que le dispositif de changement organisationnel lié aux TIC au sein de l'APC Draâ-ben-Khedda est adapté aux différents systèmes d'informations de cette dernière, ceci nous a donc permis de confirmer notre première hypothèse. Comme nous avons vu à travers notre enquête et les résultats auxquels nous sommes arrivés, que l'introduction des TIC au sein de l'APC Draâ-ben-Khedda a apporté des changements considérables dans la façon de travailler ainsi que le mode de fonctionnement, c'est ce qui nous a permis de valider notre deuxième hypothèse. Les résultats de notre recherche nous ont permis également de confirmer notre troisième hypothèse, qui porte sur le fait qu'après l'introduction des TIC au sein de l'APC Draâ-ben-Khedda les indicateurs de performance organisationnelle se sont améliorés, tel que l'autonomie, les responsabilités, temps de traitement de l'information, (la qualité de service).

Références bibliographiques

Ouvrage :

- GROUARD.B, MESTON.F, « l'entreprise en mouvement : conduire et réussir un changement », 2ème Edition, DUNOD, Paris, 1995.
- GROUARD.B, MESTON.F, « l'entreprise en mouvement : conduire et réussir un changement », 3ème Edition, DUNOD, Paris, 1998.
- ANNIE Bartoli, « le management dans les organisations publiques » ; E4 DUNOD, paris, 1997.
- Francesco Longo, Daniela Cristofori, 2007, « stratégie change management in the public sector », John Wiley and Sons, 350 P
- Belmihoub Mohamed Cherif., 2004, « rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens : cas de l'Algérie » PDF 26p.
- Kouider Boutaleb, 2010 « problématique du développement et réforme de L'ETAT en Afrique : analyse de cas de l'Algérie in repenser les économies africaines pour le développement, CODERRISIA, Dakar, 33-58
- D.AUTISSIER et J-M.MOUTOT, méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, performance, (4e éd), Edition Dunod, Malakoff 2016, P.09.
- COLLERETTE.P, GILLES.D, RICHARD.P, « changement organisationnel : théories et pratiques », presse de l'université du Québec, Canada, 1997, p.20.
- GROUAR.B, MESTON.F, « l'entreprise en mouvement : conduire et réussir un changement », 2ème Edition, DUNOD, Paris, 1995, p.6.
- GROUARD. B et MESTON.F., l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement, Ed. Dunod, Paris 1998, P.06.
- COLLERETTE.P et al., le changement organisationnel : théorie et pratique, Presses de l'Université du Québec, 1997, P.20.
- SOPARNOT R., Management des entreprises : Stratégie. Structure. Organisation, Ed. Dunod, Paris 2009.P.183.
- COLLERETTE P et al., op.cit. p.25.
- Ibid., P.25.
- Ibid., P.26.

- Ibid., p 36
- LAUTISSIER et al, conduite du changement : concepts clés, 50 ans de pratiques issus des travaux des auteurs fondateurs (2e éd), Edition Dunod, Paris 2010, P.14.
- Pierre, C. et al, « Le changement organisationnel : théorie et pratique » Ed presses de l'université de Québec, 2008, P142.
- Lekhal, A. Op.Cit, P71.P72. P83
- Idem, P72
- Aidoud Mohamed Faouzi, « Pilotage du changement organisationnel : enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'Ouest Algérien», thèse doctoratsoutenu à Université Abou Bakr BELKAIDTLEMEN, 2017, p66.
- Aidoud Mohamed Faouzi, Op.Cit, p77
- Pesqueux.Y., et Triboulois.B., «la dérive organisationnelle», Ed l'harmattan, 2004, P92-93.
- Batazi-Alexis, C. « Les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans un processus d'apprentissage organisationnel : pour une coordination émergente entre le local et le global », 2002, P72.
- Plane, J.M. « Théorie et management des organisations »,3ème édition, Edition Dunod, 2012, P 134.
- Bekour, F. « Les modes et les formes de modernisation des entreprises publiques algériennes : les stratégies de redéploiement », thèse de doctorat soutenue à l'UMMTO, 2012, P 312.
- Mokrane, A. « Diffusion et impacts des technologies de l'information et de la communication au sein des entreprises : éléments d'analyse empirique du cas de l'industrie manufacturière algérienne », Thèse de doctorat soutenue à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, le 26 février 2015.
- Mebarki. N., « TIC et performance d'entreprise : étude d'impact - cas de quelques entreprises algériennes», le cahier du CREAD n°104-2013, P136.
- Idem, p 136.
- Bendiabdellah. A., Benabou.D., «Impact des NTIC sur les structures et comportements de l'entreprise moderne», résumé.
- Slimani, R. et Boukrif, M. « Les changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un ERP : cas de l'entreprise ALCOST Bejaia », Revue Economie et Société, N° 12, 2016, P107-110.
- AUBERT B.et al, Op Cit, P.08.

- Nouvelle de l'UIT. « Les technologies face au covid-19 : Gérer la crise », ITU News Magazine, No.3, 2020.P.04- 07.
- LGRENZI. Christophe. « Informatique, numérique, système d'information : définitions, périmètres, enjeux économiques », Vie et science de l'entreprise, 2015/2 (n°200), P. 49 à 76.
- Jean-Yves PRAX., Manuel du knowledge management, mettre en réseaux les hommes et les savoirs pour créer de la valeur, Edition Dunod, Malakoff 2019, P.14.
- Robert REIX., système d'information et management des organisations. Edition Vuibert, Paris 2005, p.175
- Bernard GUILHON., Les dimensions actuelles du phénomène technologique. Edition L'Harmattan. Paris 1993. P.41.
- OCDE (cité dans N. COUTINET). « Redéfinir les TIC pour comprendre leurs impact sur l'économie », HERMES, 2006/1 n° 44, Edition C.R.N.S. P. 19-27.
- CHARPENTIER P., organisation et gestion de l'entreprise, Edition Nathan, Paris 2004. p. 133.
- VOYER P., Le manuel du techno-manager : la gestion de l'information et de ses technologies, Agence d'ARC inc, Ottawa, 1990. P.140.
- BRUNO H. et MAURICE I., DRH, tirez parti des technologies, édition D'organisation, Paris, 2002, P. 23
- PATEYRON.E-A. SALAMON.R., les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise, Ed. Economica, Paris 1996, p.29.
- PUJOLLE Guy, « les réseaux », Edition Eyrolles, 3ème Edition, paris, 2000, P.13
- ROUX,(joseph Anglebert. Philippe), REDON(Catherine) : TCP/IP internet/intranet/Extranet, institut de la gestion publique et du Développement économique, 9 novembre 2001, p204
- BOULOC P., et all, les NTIC : comment tirez profit ? Exemples dans l'organisation, édition RIA, paris, Mars 2003, P.178
- COURBON J-C et TAJAN S., « groupware et intranet », vers le partage des connaissances, DUNOD, paris, 2ème édition, 1999, p.48.
- REIX Robert, « système d'information et management des organisations », édition Vuibert, paris, 2000, p. 258
- COURBON J-C et TAJAN S., p.145.

- SAADOUN M., Technologies de l'information et de la communication et management, Hermès, Mars, 2000, p .143
- Le petit la rousse dictionnaire encyclopédique illustré, éd cedex 06, paris, 2002, P415.
- GOUARNE J.M., « le projet décisionnel, édition Eyrolles, paris, 1998, p.9
- GOVARE,(V) :l'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'informations et de la communication(NTIC),paris,p.12
- MEKHNACHI K., « e-économie », édition d'organisation, paris, 2000, p.28.
- PATERYON,(A),et SALAMONR :les nouvelles technologies d'information et l'entrepris, édition Economica,paris1996 ,p35

Revues, presses et article

- Utilisée en particulier dans la réingénierie de processus, elle considère que les TIC sont un instrument maitrisable au service d'objectifs de changement planifié. La vision optimiste qu'elle suggère a été contestée pour la simple raison qu'elle ne traduit pas la complexité du phénomène : la non -réalisation de certains objectifs comme l'apparition d'effets non voulus révèlent les limites de cette vision.

- Entreprise Ressourcer Planning(ERP) : un système intégré qui permet à l'entreprise de standardiser son système d'information pour relier et automatiser ses processus de base. Il fournit aux employés les informations nécessaires pour diriger et contrôler les activités essentielles de l'entreprise le long de la chaine logistique, de l'approvisionnement à la production /exploitation jusqu' à la vente et la livraison au client final.

- COLLERETTE.P, GILLES.D, RICHARD.P, « changement organisationnel : théories et pratiques », presse de l'université du Québec, Canada, 1997.

- DEMERS.C, « De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à nos jours », revue de gestion, vol 24, septembre 1999. - Journal du Business Logistiques, Vol.12, n°1.

- JOSIANNE BASQUE, « Une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire ». Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, 2005

Thèses et mémoires :

- GHOZLENE. O, « contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise » Thèse de doctorat Sciences de gestion d'université CÔTE D'AZUR, Nice 2016.

- MOKRANE, A, « Diffusion et impacts des Technologies de l'information et de la Communication au sein des entreprises : éléments d'analyse empirique du cas de l'industrie manufacturière algérienne », thèse doctorat en sciences économiques, université UMMTO, février 2015.

Web graphie :

- BIALES. C, « La nouvelle économie en questions », sur le site www.studylibfr.com.

- Commission électrotechnique internationale, Electropedia, «télécopieur», sur le site www.electropedia.org

- CLAUDINE BATAZZI-ALEXIS, « Les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans un processus d'apprentissage organisationnel : pour une coordination émergente entre le local et le global », consulté sur le site www.journals.openedition.org.

-<https://www.petite-entreprise.net/definition-d-un-intranet.htm>

Liste des tableaux

Tableau N°1 : synthés de l'historique de la recherche sur le changement

Tableau N°2 : les facteurs du changement

Tableau N°3 : Evolution des TIC (jusqu' aux années 2000)

Tableau N°4 : Définition des TIC

Tableau N°5: Le corps du guide d'entretien destiné au DRH

Tableau N°6 : le corps du guide d'entretien destiné à l'informaticien

Tableau N°7 : Genre

Tableau N°8 : l'âge

Tableau N°9 : poste occupé

Tableau N° 10 : Niveau d'instruction :

Tableau N° 11: Ancienneté

Tableau N°12: Savez-vous ce qui signifie le changement organisationnel :

Tableau N° 13: Les différents changements rencontrés par L'APC Draâ-ben-Khedda (nature de changement) :

Tableau N°14: la résistance au changement

Tableau N°15 : les formations suivies pour faciliter l'implantation de changement

Tableau N° 16 ; les type de formation suivie Solon la durée

Tableau N°17: Les types de formation Solon les besoin :

Tableau N°18 : la moyenne technologie que vous utilisez pour la Communication interne

Tableau N°19 : Système d'information /logiciel

Tableau N°20 : est – ce que votre administration à intégrer les TIC dans différent pratique

Liste des figures

- Figure n °01 : La matrice des changements
- Figure n°02 : Relation données-information-connaissance
- Figure n°03 : Le processus de communication
- Figure N°04 : les fonctionnalités de l'intranet
- Figure N°5 : La commune de Draâ Ben Khedda dans la wilaya de Tizi-Ouzou.
- Figure N°6: Répartition des personnes interrogée
- Figure N°7 :L'âge des personnes interrogées
- Figure N°8 : les différentes fonctions (poste occupé)
- Figure N°9 : Niveau d'instruction
- Figure N°10 : Ancienneté
- Figure N°11 : Savez-vous ce qui signifie le changement organisationnel :
- Figure N°12: nature de changement
- Figure N°13 : la résistance au changement
- Figure N°14: les personnes concernées par la formation
- Figure N°15 : type de formation Selon la durée
- Figure N° 16 : les types de formation Selon les besoin
- Figure N°17: les moyennes technologies le plus utilisez
- Figure N°18 :l'accès au SI /logiciel
- Figure N°19 :l'accès au TIC

Annexe

Annexe n°1 :

Guide d'entretien N°1

Dans l'objectif d'apprendre empiriquement la question

« Le changement organisationnel par l'implantation des TIC au sein des administrations publiques algériennes »

❖ **Le guide d'entretien N°01 est destiné à interroger le DRH.**

1) Profil de la personne :

Sexe :

- Homme
- Femme

Age :

- 20 à 30 ans
- 30 à 40 ans
- 40 à 60 ans
- 60 ans et plus

2) Les questions relatives au changement

A. Avez-vous vécu au sein de votre administration un changement organisationnel et en quoi consistait le changement auquel vous avez assisté ?

.....

B. Comment percevez-vous le changement ?

.....

C. Avez-vous résisté au changement vécu au sein de votre administration

.....

D. Quelles ont été les conséquences du changement

.....

3) Les questions relatives à la conduite du changement :

A. Avez-vous suivi des formations lors de l'implantation du changement ?

.....

B. Quel type de formation avez-vous suivi ?

.....

C. La formation suivie était-elle exigée par votre administration ?

d. La formation suivie était-elle nécessaire pour s'adapter au changement ?

Annexe n°2 :

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de
Gestion
Option : gestion des ressources humaines

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle Master II option management public, sous le thème :

« Le changement organisationnel par l'implantation des TIC au sein des administrations public algérienne »

L'ensemble des questions que nous vous posons dans ce questionnaire, répond à notre besoin de recueillir des informations nécessaires à la rédaction d'un mémoire de Master option management public.

Nous vous serons donc très reconnaissantes de bien vouloir nous fournir des réponses qui reflètent le plus la réalité.

Nous vous réitérons le fait que vos réponses seront exploitées à des fins strictement scientifiques en vous remerciant d'avance pour votre coopération

Questionnaire

Donnes personnelles :

1. Vous êtes :
 - Homme
 - Femme

2. à quelle tranche d'Age appartenez-vous :
 - 20 à 30
 - 30 à 40
 - 40 à 50
 - 50 à 60
 - 60 ans et plus

3. Quelle est votre fonction (poste occupé) :
 - Chef de service
 - Agent administratif

4. Types de contrat :
 - CDD
 - CDI

5. Niveau d'instruction :
 - BAC
 - LICENCE
 - MASTER
 - DEUA
 - Autre

6. A quelle tranche d'ancienneté appartenez-vous :
 - Mois de 4ans
 - 5ans à12ans
 - 12ans à 20 ans
 - 20ans et plus

L'impact de changement organisationnel :

1) Savez- vous ce qui signifie le changement organisationnel :

- Oui
- Non

2) Y a-t-il eu un changement organisationnel au niveau de votre administration :

- Oui
- Non

Si oui alors, de quel types de changement organisationnel s'agit-il ?

.....

3) Avez-vous résisté au changement vécu au sein de votre administration ?

.....

4) Avez-vous suivi des formations lors de l'implantation du changement?

.....

5) Quel type de formation avez-vous suivis ?

.....

6) La formation suivie était-elle exigée par votre administration ?

.....

.....

7) Quelles ont été les conséquences du changement ?

.....

Etat d'équipement des TIC au niveau d'APC

1) Quelle sont les moyens technologique que vous utilisiez pour la Communication interne ?

.....

.....

2) Disposez-vous d'un système d'information ou d'un logicielle dans l'exercice de votre tâche ou fonction ?

.....
.....

3) Est –ce que votre administration à intégrer les TIC dans défèrent pratique ?

.....

Annexe n°3 :

Guide d'entretien n°3

Dans l'objectif d'apprendre empiriquement la question «Le changement organisationnel par l'implantation des TIC au sein des administrations public algérienne : cas APC Draâ-ben-Khedda ».

II-Le guide d'entretien N°02 est destiné à interroger l'informaticien

Nom et cordonner de la personne ayant répondu à l'entretien :

Nom :

Prénom :

Age :

L'utilisation et la diffusion de la technologie de l'information et de la communication(TIC)

1-Est ce que vous utilisez un ordinateur dans votre travail ?

- Oui
- Non

2-Existe -t-il des parcs internet au sein de votre administration ?

- Oui
- Non

Si oui, laquelle ?

3-Est- ce que les employer maitrise les nouveaux matériels facilement?

.....

4- Est ce que l'ensemble des personnel à l'accédé au TIC :

- Oui
- Non

Si c'est non, quelle catégorie profite-t-elle ?

.....

.....

5- Votre administration utilisé-t- elle des logiciel pour faciliter les tâches :

Nous vous remercions

Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Sommaire	
Tableau des abréviations	
Introduction générale.....	1 1
Chapitre I : généralités sur le management et les réformes de l'administration public algériennes.....	5
Introduction de chapitre.....	6
Section 01 : qu'est-ce que le management public ?.....	6
1. management du secteur public.....	6
2. les fondements de management dans le service public.....	6
2.1 un management responsabilisant.....	6
2.1.1 dépasser la logique.....	6
2.1.2 Les fondements du management responsabilisant.....	6
2.2 Un management ancré dans la culture de service public.....	7
2.3 A chaque cadre de trouver son style, mais en respectant « la règle des quatre C du management ».....	8
2.3.1 Cohérence.....	8
2.3.2 Courage.....	8
2.3.3 Clarté.....	8
2.3.4 Considération.....	9
3. Le New management public comme management des organisations publiques (NMP).....	9
Section 02 : les réformes des administrations algérienne.....	12
1. L'administration au sens large.....	12
2. L'administration publique.....	12
3. Les réformes des administrations algériennes.....	14
3.2. Définition du secteur public.....	15
3.3. Les réformes du secteur public.....	15
3.4. Dimension des réformes du secteur public.....	15

4. Le secteur public algérien.....	15
4.1. Les réformes du secteur public algérien.....	16
4.2. Les raison d'échecs des réformes publiques algériennes	17
Conclusion.....	18
Chapitre II : Changement Organisationnel.	19
Section 01 : La notion du changement organisationnel.....	20
1. Définition du changement organisationnel	20
1.1. Le changement.....	20
1.2. Définition du changement organisationnel.....	21
2. Historique du changement organisationnel.....	21
3. Le processus du changement organisationnel	23
4. Typologies du changement organisationnel.....	25
4.1. Le changement continu.....	26
4.2. Le changement propose.....	26
4.3. Le changement dirigé.....	26
4.4. Le changement organisé.....	27
Section 02 : les acteurs et les types de changement organisationnel.....	27
1. Les types d'agents (acteurs) du changement	27
1.1. Acteurs pilotes et copilotes.....	27
1.2. Le modèle de l'animateur.....	28
1.3. Le modèle du militant	28
2. Les types de changement organisationnel.....	28
2.1. Le changement organisationnel : du hasard à la nécessité programmée (changement subi ou voulu).....	28
2.2. Changement global ou profond	29
2.3. Changement planifié ou spontané.....	29
3. Les facteurs déclencheurs du changement	30
3.1. Les facteurs internes.....	31
3.2. Les facteurs externes	31

Section 03 : les changements organisationnels lies aux TIC.....	32
1. Les changements organisationnels accompagnant l'introduction des TIC.....	32
1.1. Renforcement de l'autonomie de chacun.....	33
1.2. Diminution du nombre de niveaux hiérarchiques.....	33
1.3. Mise en place d'une organisation transversale.....	33
1.4. Passage d'un pilotage séquentiel des activités à un pilotage interactif ou systémique.....	34
2. Approche théorique du changement organisationnel en rapport avec l'intégration des TIC.....	34
2.1. La perspective du déterminisme.....	34
2.2. La perspective émergente.....	35
3. Les changements organisationnels liés aux TIC et leur incidence dans l'entreprise algérienne.....	36
4. La résistance au changement.....	38
4.1. Les résistances liées à l'individu.....	39
4.2. Les résistances lies au système social.....	39
5. La résistance au changement.....	39
Conclusion.....	43
Chapitre III : les TIC dans les administrations publiques.....	45
Introduction de chapitre.....	45
Section 01 : Généralité sur les TIC.....	46
1. Historique et évolution des TIC.....	47
2. Définition des TIC.....	48
a. L'information.....	48
b. La communication.....	50
c. La technologie.....	51
d. Définition des TIC.....	52
3. Les caractéristiques des TIC.....	53
4. Les différents types de TIC.....	53
4.1 Les technologies de communication.....	54
4.1.1 le téléphone.....	54
4.1.2 les réseaux.....	54

5. les TIC et l'organisation de travail.....	59
Section 02 : intégration des TIC dans l'entreprise publique.....	60
1- l'implantation des TIC sur l'entreprise.....	63
a. l'impact des TIC sur les fonctions de l'entreprise.....	64
b. les TIC deviennent un outil de gestion des R.H.....	65
2- Amélioration des conditions de travail et efficacité des missions des services publics	65
a. Associer les agents à tous les étapes des projets TIC	66
b. Associer les directeurs des RH et du budget à l'élaboration des plans TIC et débattre de l'évolution des métiers dans le cadre des projets liés à la conduite du changement technologique.....	66
c. Améliorer les systèmes de formation et valoriser les compétences des agents dans le domaine des TIC	67
d. Assurer un pilotage transversal pour une coordination efficace de l'ensemble des services lors de la mise en place des plans TIC.....	67
Conclusion.....	68
Chapitre IV :Etude de cas : La commune de Draâ-ben- Khedda	69
Introduction de chapitre	70
Section 01 : présentation de la commune de Draâ-ben-Khedda.....	70
1. Définition de la Commune	70
2. Présentation Générale de la Commune de D.B.K.....	71
3. Fonctionnement des Services Communaux.....	72
3.1 Secrétariat Général	72
c) Le bureau du secrétariat général	72
d) Bureau d'ordre	72
3.2 Service de l'Etat Civil des Affaires Générales	72
a) Bureau de l'Etat Civil	72
b) Bureau des Affaires Générales	73
c) Bureau d'équipement	73
d) Bureau de fonctionnement	73
4. Service du Patrimoine	73
c) bureau de Gestion et d'entretien du Patrimoine Communale.....	73

d)	bureau de Régie Communale (section recette).....	73
5.	Service Contentieux et Réserves Foncières	74
c)	bureau des affaires Juridiques.....	74
d)	bureau de la réserve foncière.....	74
6.	Service des Affaires Sociales, Culturelles et Sportives	74
c)	bureau des Affaires Sociales	74
d)	bureau des Activités culturelles et sportives	74
7.	Service d'Hygiène et Protection de l'Environnement	74
c)	Bureau d'Hygiène Alimentaire	74
d)	Bureau d'Hygiène du milieu	75
8.	Service de la Voirie	75
9.	L'organigramme de la commune Draâ-ben- Khedda.....	76
Section 02 : Cadre méthodologique et déroulement de l'enquête.....		77
1.	La méthodologie de l'enquête.....	77
2.	Les méthodes utilisées.....	77
3.	les techniques d'investigation	77
c.	L'entretien	77
d.	Description du questionnaire	78
Section 03 : Interprétation et analyse des résultats		78
1.	Lecture des principales informations obtenues par les entretiens	79
2.	Analyse des principaux résultats du questionnaire.....	80
Conclusion		94
Conclusion générale		95
Références bibliographiques.....		98
Ouvrage		98
Revue, presses et article		102
Web graphie		103
Liste des tableaux		104

Liste des figures.....	105
Annexe	106
Annexe n°1	107
Annexe n°2	109
Annexe n°3	113