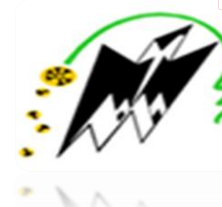


UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en sciences de gestion

Spécialité : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Thème

La conduite d'un changement organisationnel dans établissement public dans le contexte de la COVID-19.

(CAS DE L'UNIVERSITE MOULOU D MAMMERIE DE TIZI-OUZOU)

Réalisé par :

M^{lle}. SABER-CHERIF Ouiza

M^{lle}. IDDIR Djouher

Membre de jury

Présidant : Mr. BABOU Omar, MAA, UMMTO.

Examinatrice : M^{me} SADAoui née ARBOUZ Safia, MAA, UMMTO.

Encadreur : M^{me} ALLEK épouse BENATMANE Saifa, MCB, UMMTO.

Encadré par :

M^{me}. ALLEK Saifa

Promotion : 2019-2020



Remerciements

Nous remercierons le dieu pour la persévérance, le courage, la santé l'ouverture d'esprit et l'inspiration dont il nous a gratifiés.


Nous tenons à remercier Mme ALLEK SAIFA, directrice de ce mémoire qui a supervisé avec clairvoyance et rigueur, la préparation de ce mémoire de fin d'étude, c'est grâce à ses conseils et sa disponibilité à chacune de nos sollicitations qu'on a pu mener à bien ce travail, qu'elle trouve ici l'expression de notre profonde gratitude.


Aussi le présent mémoire n'aurait vu le jour sans l'aide bienveillante, la compréhension et le dévouement d'un certain nombre de personnes en l'occurrence nos chers parents, nos frères et sœurs et nos amis (es) proches qui n'ont jamais cessé de nous encourager.

Nous souhaitons aussi remercier vivement tous les ATS de L'établissement d'enseignement supérieur, l'Université de Tizi-Ouzou qui ont accepté de répondre à nos questions et de nous permettre d'accéder au moins à une minorité de leur documentation.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

 *Ma très chère mère qui a consacré tout son temps pour
notre bien.*

 *Mon très cher père à qui je dois tous et je ne rendrais assez
jamais.*

 *Mes très chères sœurs : DALILA, SIHEM*

 *Mes chers amis (es) : ASMA, THANINA, RADIA,
IKRAM, NABIL, AKRAM*

 *Mon binôme : SABER-CHERIF OUIZA*


 *Toute la promotion 2019-2020.*




Djouher

Dédicaces

 *Je dédie ce modeste travail à :*

 *Mes très chers parents qui m'ont enfanté, m'ont encouragé
à poursuivre mes études;*

 *Mes très chères sœurs LYNDIA, YASMINE et mon unique
frère AMAR;*

 *Mes très chères tantes SADIA et SAFIA ;*

 *Mes chères amies ;*

 *Mon binôme : IDDIR DJOUHER;*

 *Toute la promotion 2019-2020*



Ouiza

Liste des abréviations

GRH : Gestion des Ressources Humaines

RH : la Ressource Humaine

UMMTO : Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou

ATS : Agent Technique et de Service.

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication.

SPSS (version 21) : Statistical Package for the Social Sciences

Sommaire

Introduction générale	02
Chapitre 1 : La notion de la gestion des ressources humaines	
1- La définition de la gestion des ressources humaines :	08
2- Historique et évolution de la gestion des ressources humaines	09
3- Les apports des différentes écoles à la construction de la gestion des ressources humaines	10
Chapitre 2 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines	
1- Etude et analyse des postes en entreprise	23
2- Le recrutement	25
3- La formation	28
4- La rémunération	31
5- La gestion des carrières	32
6- La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)	33
7- La gestion et conduite du changement	34
Chapitre 3 : Le changement organisationnel	
1- Définitions du changement organisationnel	37
2- Les types du changement organisationnel	38
3- Le processus du changement organisationnel	40
4- Les étapes précises pour diriger le changement organisationnel	44
5- Les facteurs déclencheurs et les obstacles des changements organisationnels	45
Chapitre 4 : Le changement organisationnel et l'usage des TIC : enjeux en terme de GRH	
1- Définition des concepts (les TIC)	54
2- Typologie des TIC	55
3- Les types des TIC utilisées dans l'organisation	57
4- Les TIC et les nouvelles formes organisationnelles	58
5- Enjeux en termes de la GRH de changements organisationnels lié aux TIC	63
Chapitre 5 : Mise en œuvre empirique de la recherche	
1- Présentation des variables:	69
2- Méthodologie de recherche	72
3- Présentation des outils de l'analyse des données	74
4- Présentation de l'UMMTO	79
Chapitre 6 : présentation des résultats et analyse	
1- Présentation des résultats du tri à plat	82
2- Description de l'échantillon selon les principales variables de notre problématique	89
3- La confirmation ou l'infirmité des hypothèses	99
Conclusion générale	104
Bibliographie	107
Liste des tableaux et figures	111
Annexes	114
Table des matières	121

Introduction générale

Introduction générale :

L'intensification de la concurrence entre les organisations et la prolifération des nouvelles technologies ne sont que quelques exemples qui ont fait du marché du travail un environnement de plus en plus complexe et compétitif. Les changements observés dans l'environnement économique qui se succèdent à un rythme accéléré, obligent les organisations à réagir de plus en plus rapidement, et ce, dans un environnement incertain ; qui se fait devant les impératifs de réduction des coûts ou d'amélioration de la qualité des produits et services.

Le changement devient, de nos jours, la règle et la stabilité l'exception, le changement fait partie de la vie des organisations, soit pour conserver l'équilibre, soit pour se reproduire soit pour se transformer.

Aujourd'hui, la question du développement des organisations est cruciale pour qu'une organisation maintienne son élan par rapport aux concurrents. Ce changement ne vient pas obligatoirement toucher toutes les catégories de la main-d'œuvre en même temps ni de la même façon.

Toutes les organisations sont confrontées à des changements majeurs et récurrents, c'est dans ce contexte incertain que celle-ci doivent s'adapter aux nouvelles exigences de leurs environnements si elles veulent survivre et continuer d'exercer leurs fonctions sociales et économique.

En effet, le changement constitue, dans l'univers des organisations, un thème majeur de la recherche en gestion, particulièrement, comme dans d'autres domaines. Il devient une préoccupation inhérente à l'activité d'une organisation. De ce fait, il engendre la nécessité d'une meilleure compréhension de ses mécanismes.

Le changement organisationnel doit être conçu comme une solution permettant à l'organisation de répondre aux problèmes cruciaux de l'adaptation à l'environnement, dans lequel elle vit. Ainsi l'organisation doit réduire les incertitudes et rester compétitive, améliorer son fonctionnement et garantir sa survie.

Cependant, pour réussir ce changement on fait appel à la dimension humaine, et pour que l'organisation change, il faut que les individus qui la composent changent aussi et qu'ils parviennent à s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. Dans ce contexte, le changement organisationnel est abordé sous différentes perspectives, largement documentée

la conception de résistance caractérise cette dernière comme une force qui s'oppose à une situation nouvelle.

Adopter une approche de gestion de projets permet de mettre l'accent sur les besoins de changement et sur le défi d'accompagner les dirigeants dans l'identification des solutions sur mesure, impliquant le capital humain. C'est donc une réelle opportunité pour la fonction ressources humaines de se positionner comme un acteur stratégique du succès de la stratégie.

Dans le cas de notre mémoire, le changement organisationnel est associé à l'intensification de l'utilisation des TIC dans le contexte de COVID-19. Ces TIC ont changé le comportement du personnel, l'association de l'informatique et des télécommunications a permis de faire face à l'urgence dans plusieurs organisations.

Ces TIC exigent des compétences élevées et la maîtrise. Les TIC permettent en effet un meilleur accès aux informations de tout ordre pour l'ensemble du personnel de l'organisation, et facilite le partage de ces informations, pour une plus grande performance.

La problématique :

Depuis l'apparition de la pandémie de la COVID-19 plusieurs changements organisationnels ont été induits dans les organisations, ce dernière a favorisé l'expérimentation accélérée de nouvelles pratiques organisationnelles en terme d'engagement collectif et individuel, d'adaptation, de santé, d'adoption très rapide de nouveaux modes de travail et de remise en cause du management. Les organisations ont été mises au défi de s'ajuster très rapidement pour faire face à l'urgence.

L'apparition de la crise sanitaire a laissé de côté les anciennes méthodes de travail dans les organisations pour donner place aux nouvelles méthodes l'utilisation des TIC dans cette période de transition, le changement apparaît comme une solution pouvant garantir un avantage pour les organisations.

L'impact des TIC sur l'organisation et son rôle dans la mise en œuvre du changement n'a jamais été une tâche facile. La crise a revalorisé le rôle de la proximité et engagé les organisations à une plus grande humanisation de la gestion.

La problématique traite des changements organisationnels provoqués par l'utilisation des TIC pendant la crise COVID-19

- Comment la crise sanitaire COVID-19 incite l'organisation à adopter un changement organisationnel ou de changer le fonctionnement de l'organisation par l'utilisation des TIC ?

Cette problématique peut être reformulée de la façon suivante :

- Quels sont les changements organisationnels provoqués par l'intensification dans l'utilisation des TIC pendant la crise COVID-19

Certaines interrogations, découlent de cette problématique à savoir :

- Quels sont les changements introduits dans les organisations pour faire face à la crise sanitaire COVID-19 ?
- Existe-t-il une relation entre l'instauration des TIC dans l'organisation et le changement organisationnel ?
- Quels sont les changements favorisés par l'usage des TIC dans les organisations? Plutôt, quels types de changements organisationnels liés à l'utilisation des TIC ?

Les hypothèses:

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

- La crise sanitaire s'est rapidement développée dans les organisations, elle est en mesure de bouleverser les structures et l'organisation du travail de ces dernières.
- L'usage des TIC bouleverse l'organisation du travail. De ce fait, provoque un changement organisationnel.

Aspects méthodologique du sujet :

Afin d'apporter les éléments de réponse à la problématique posée, notre étude sera essentiellement axée sur une approche descriptive de l'évolution, des pratiques de la GRH, du changement organisationnel et des TIC dans un volet théorique.

Dans le volet pratique, notre étude se propose de faire une analyse analytique d'un changement organisationnel dans le contexte COVID-19.

Nous avons tenté de cerner au mieux notre sujet à travers un plan qui trace en premier lieu un cadre théorique, clair et précis, avant d'entamer notre analyse. Le développement que nous proposons se subdivise en cinq chapitres.

Le volet théorique de notre mémoire se compose de quatre chapitres.

Le premier chapitre s'intitule la notion de la gestion des ressources humaines, dans lequel nous allons définir la gestion des ressources humaines et son évolution à travers les différentes écoles et les différents courants. Ce chapitre a pour but de définir la GRH et de mettre en exergue évolution jusqu'à nos jours.

Dans le deuxième chapitre, intitulé les pratiques de la GRH, nous allons traiter les différentes pratiques de la gestion des ressources humaines. L'objectif de ce chapitre, est de faire savoir les différentes pratiques de la GRH principalement la gestion et conduite d'un changement, qui est principalement le point visé de notre travail.

Dans le troisième chapitre, intitulé le changement organisationnel, nous allons définir le changement organisationnel, les types, les facteurs et les obstacles, la résistance au changement et les acteurs du changement organisationnel dans l'organisation. Ce chapitre a pour but de mieux comprendre le changement organisationnel qui fait l'objet de notre problématique.

Dans le quatrième chapitre, intitulé le changement organisationnel et l'usage des TIC, nous allons montrer le rôle et les impacts des TIC sur le changement organisationnel (structures, compétences travail, apprentissage ;.....). Le but de ce chapitre est de donner un aperçu théorique à notre problématique et émettre des hypothèses.

Dans le cinquième chapitre, constitue le volet pratique de notre travail il explique une étude pratique dans laquelle un questionnaire a été élaboré destiné aux personnels administratifs de l'Université MOULOUD MAMMARI TIZI OUZOU. Les résultats du questionnaire sont analysés et traité par le logiciel SPSS.

Dans le sixième chapitre, nous allons présenter les résultats et leur analyse afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses formulées dans l'introduction générale.

Chapitre 1:

La notion de la gestion des ressources humaines

Introduction :

Avant 1914, la fonction « gestion des ressources humaines » n'existait pas sous la forme que nous lui associons actuellement (Cf, p. 8). L'administration du personnel est exercée par les patrons eux-mêmes. Les circonstances qui conduisent à l'émergence de la fonction « personnel » et qui poussent à la penser comme une discipline scientifique autonome, remontent aux lendemains de la première guerre mondiale. Celles-ci s'inscrivent dans un environnement complexe, étroitement lié aux transformations du système économique de l'époque.

Le service du personnel, dirigé par un directeur du personnel, a progressivement laissé place dans les entreprises à partir des années 1980, à un service des ressources humaines dirigé par un directeur des ressources humaines. Le passage d'une fonction personnel à une fonction ressources humaines trouve principalement son origine dans des crises économiques qui poussent les entreprises à revoir l'organisation peu productive du travail pour s'adapter à une économie ouverte, volatile, de plus en plus internationale et intégrant une dimension sociétale. L'évolution de la fonction est aussi le fruit de la contribution de plusieurs courants théoriques ayant façonnés la perception de l'homme au travail. Cette fonction a vu ainsi se développer d'une activité centrée sur une gestion routinières et administrative du personnel à une panoplie de pratiques à l'instar de du changement organisationnel.

Par ce chapitre, nous allons présenter les principales phases ayant marqué l'émergence et le développement de cette fonction en mettant en exergue les principaux courants et approches théoriques (Cf, p. 9) ayant boosté cette évolution au fil du temps.

Chapitre 1 : La notion de la gestion des ressources humaines

1- La définition de la gestion des ressources humaines :

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines. Nous ne pouvons pas les présenter intégralement. Sur ce, nous nous sommes limité aux définitions suivantes :

La gestion des ressources humaines : « est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. Les activités en question sont le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la mobilité et la gestion des carrières, la formation, la négociation collective... »¹

La gestion des ressources humaines : « est un ensemble de pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une grande performance de l'organisation. C'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversale dans l'administration publique ». ²

La GRH consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction ressources humaines une priorité nécessaire pour la coordination des ressources.

La gestion des ressources humaines, ou gestion du personnel, est une des bases fondamentales qui permettent le développement de tout organisme professionnel, il s'agit d'une activité qui vise à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise.

La gestion des ressources humaine ou GRH ; parfois appelé gestion du capital humain est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation.

Ces ressources humaines sont l'ensemble des salariés de tous statuts (ouvriers, employés, cadres) faisant partie de l'organisation.

¹ CADIN Loïc, Gestion des ressources humaines, 4^{ème} Edition Dunod, Paris, 2012, P5.

² COHEN Elie, « l'administration du travail », Kasse de France, 2008, p.34

2- Historique et évolution de la gestion des ressources humaines :

La fonction gestion des ressources humaines a émergé lentement au cours de la première moitié du 19^{ème} siècle, mais elle s'est professionnalisée dans la seconde moitié.

Trois grands courants de pensée se dessinent, privilégiant chacun une approche particulière de l'organisation de la gestion de ressource humaine, il s'agit de l'école classique, l'école des relations humaines et l'école moderne.

2.1- Ecole classique (1890-1930)

L'école classique (ou école formelle) des organisations regroupe des courants de pensée aux préoccupations très différentes, mais marquées par une même approche de l'organisation, à savoir la recherche de la rationalité.

En relation avec la révolution industrielle, cette école donne une place prépondérante à la production et aux ingénieurs. Dans le but d'améliorer la productivité, les premières réflexions sur l'organisation portent sur la rationalisation du travail, des structures, de la direction et cherchent à donner une solution unique et universelle aux problèmes rencontrés par les entreprises dans la gestion de leurs activités. Selon cette logique, il est possible de distinguer trois principales contributions associées à ce courant : la rationalité productive (F.W Taylor), la rationalité administrative (H. Fayol) et la rationalité structurelle (M. Weber).

Pour cette école, l'homme doit être soumis aux exigences de la production, l'ouvrier lui, est destiné à devenir un habile spécialisé dans l'exécution, ce qui relève du taylorisme et de l'organisation scientifique du travail « ost » (1856-1915)³.

2.2. L'école des relations humaines (1930-1970) :

Une conception qui s'est développée en réaction aux insuffisances et à la déshumanisation de l'école classique, l'école des relations humaines a fait ressortir l'importance des facteurs physiologiques liés à l'environnement physique et aux conditions de travail. Elle constitue la première approche réelle qui s'efforce de promouvoir l'importance de la réalité sociale est tente de sortir l'homme de l'abstraction mécaniste (classique).

Cette conception est à l'origine d'une modification des comportements individuels et l'existence des sentiments complexes individuels face aux exigences de la production.

³ BUSSENAUT Chantal et PRETET Martine, Economie et gestion et gestion de l'entreprise. 4^{ème} Edition, Paris, 2006, P24.

Chapitre 1 : La notion de la gestion des ressources humaines

L'école des relations humaines, dont l'origine remonte aux travaux de Mayo, mais aussi Maslow et Herzberg, incités aux USA, s'est développée en relation aux aspects impersonnels du taylorisme.

Malgré l'importance qu'accorde cette école au facteur humain, son objectif principal demeure la mise en conformité du travail avec les objectifs de l'administration.

2.3. L'école moderne (de 1970 à nos jours) :

Les autres écoles classiques n'ont pas perçu le côté social et humain du travail. Ils ont ignoré les différences individuelles et l'influence du groupe sur les structures organisationnelles.

Cette école représente les dernières théories se rapportant à la GRH qui essaye en générale de combler trois points fondamentaux :

- Les ressources humaines sont en général mal exploitées.
- L'efficacité des décisions peut être améliorée par une bonne information des travailleurs.
- La satisfaction de l'individu dépend étroitement du travail accompli.

Pour les dirigeants tenant cette théorie, le meilleur moyen d'inciter les employés au travail consiste à leur accorder une marge de liberté.

3-Les apports des différentes écoles à la construction de la gestion des ressources humaines

Toute l'évolution historique de la gestion des ressources humaines est plus ou moins influencée par plusieurs courants de pensée. Pour mieux comprendre la gestion des ressources humaines actuelle ainsi que son futur développement, il est important de bien connaître les apports des différentes approches de la gestion des ressources humaines.

3.1 : Ecole Classique :

3.1.1- F. W. Taylor : L'organisation Scientifique du travail (1856-1915)

En 1911, Taylor publie un traité intitulé « Principles of Scientific Management » qui s'appuie sur quatre principaux postulats. En premier lieu, Taylor affirme sa foi dans la science qui doit permettre d'arriver à une méthode de management « Scientifique ». Deuxièmement, il considère que la gestion de production est inefficace parce que l'encadrement est incompetent et mal formé, et s'avère ainsi d'utilité pour donner des conseils aux ouvriers dans leurs

Chapitre 1 : La notion de la gestion des ressources humaines

tâches quotidiennes. Troisièmement, il pense que les entreprises s'en remettent trop facilement à des hommes exceptionnels pour gérer les dysfonctionnements, alors que les performances pourraient être grandement améliorées en mettant en place une méthode de travail systématique. Enfin, Taylor critique le système de rémunération mis en place dans les usines avec un salaire fixe qui conduit les ouvriers performants à limiter leur production (absence d'incitations financières à produire plus).

Les principes du management scientifique s'expriment par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail. Ils visent à rechercher des moyens pour permettre à l'homme de réaliser de manière efficace ses tâches sur son poste de travail.

La solution proposée par Taylor au problème de l'inefficacité qui, selon ses termes, est «le plus grand mal du siècle », est l'application des méthodes scientifiques à l'analyse et l'amélioration de l'organisation des tâches. Cette démarche s'appuie sur plusieurs principes fondamentaux établis au niveau du travail dans les ateliers de production :

- La recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche, à partir de la détermination scientifique des temps et des modes opératoires.
- Le recrutement de l'individu le mieux à même d'accomplir la tâche par une étude « volontaire » du caractère, tempérament et rendement de chaque ouvrier. Taylor opère ainsi une division du travail horizontale en mettant en place des circuits de production.
- La formation (perfectionnement des connaissances), le suivi et le contrôle permanents du personnel.
- La mise en place d'un système de salaires proportionnel au rendement. Taylor fixe un seuil minimum de production dans la journée en dessous duquel le salarié est renvoyé et qui donne droit à un salaire fixe. Si le salarié dépasse ce seuil, il va toucher un paiement différentiel sur la base des pièces produites supplémentaires qui peut lui permettre de dépasser largement son salaire fixe.
- La séparation rigoureuse des tâches entre ceux qui conçoivent (les ingénieurs dans les « bureaux de planification et d'organisation ») et ceux qui exécutent (les ouvriers dans les ateliers). Cette séparation est qualifiée de « division verticale » du travail. Deux niveaux d'encadrement sont donc distingués : les contremaîtres chargés de tâches fonctionnelles et de la supervision des équipes et les membres du bureau d'études chargés de préparer le travail et son exécution ainsi que la circulation des produits et des matériaux.

Chapitre 1 : La notion de la gestion des ressources humaines

Le système de Taylor vise donc à introduire une méthode scientifique dans l'organisation du travail, en vue d'atteindre le plus haut niveau de productivité et d'efficacité. Il a pour but de remplacer les vieilles méthodes empiriques par une gestion scientifique du travail.

Le taylorisme induit une vision très mécanique de l'homme au travail, ce qui a entraîné des conséquences telles que la baisse de rendement, l'augmentation de l'absentéisme, l'augmentation du temps de travail, et finalement le "coulage" (augmentation des déchets, gaspillage de l'énergie et des matières premières...). D'autres conséquences sont l'apparition de conflits avec la hiérarchie, entraînant de ce fait une dégradation du climat social.

3-1-2 : Henri Fayol : l'administration industrielle de l'organisation (1841-1925) :

Henri Fayol est considéré comme le premier théoricien à s'être préoccupé de l'administration des entreprises. Posant la question de savoir « qu'est-ce que le management ? ».

Il analyse la nature de la fonction de direction et formule une théorie administrative complète en se fondant sur sa propre expérience à la tête de la compagnie minière et sidérurgique « Commentry – Fourchambault – Decazeville ».

Les idées que Henri Fayol expose dans son ouvrage en associant stratégie et théorie organisationnelle et en insistant sur la nécessité de faire évoluer la fonction de commandement et de développer les qualités de leadership.

Les définitions qu'il a données du contenu de la fonction administrative – planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler – a longtemps été considérée comme des principes fondamentaux de direction des organisations.

Fayol a ainsi défini les cinq fonctions clés de l'administration industrielle comme suit :

Ces cinq fonctions sont :

1. Prévoir et planifier – ce qui « signifie à la fois supputer l'avenir et le préparer ; prévoir, c'est déjà agir ».
2. Organiser – « organiser une entreprise, c'est la munir de tout ce qui est utile à son fonctionnement : matériaux, outillage, capitaux, personnel ».
3. Commander – c'est-à-dire « tirer le meilleur parti possible des agents qui composent son unité, dans l'intérêt de l'entreprise ».

4. Coordonner « c'est mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès ».
5. Enfin, contrôler – « vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis ».

Fayol pense qu'un dirigeant n'obtient les meilleures performances de sa main-d'œuvre que par ses qualités de chef(le leadership), par sa connaissance des affaires et de son personnel, et par sa capacité à communiquer un sens de la mission. Par contre, l'organisation est considérée comme un élément isolé de son environnement, elle n'exerce aucune influence sur lui.

3-1-3 Max Weber : l'administration bureaucratique (1864-1920)

Max Weber trace le chemin menant à la rationalisation des organisations, caractérisé par une logique obéissant au calcul, à la prévision, à l'évaluation et à la volonté d'efficacité. Il montre ainsi que le type le plus pur de domination légale est la domination par le moyen de la direction administrative bureaucratique garante d'une utilisation efficace des ressources organisationnelles.

En effet, M. Weber affirmait que l'existence de règles et démarches à suivre bien définies et respectées à la lettre profiterait tant aux membres d'une organisation qu'à ses clients. Ainsi, il a contribué à l'élaboration des règles visant à éliminer les sources d'inefficacité organisationnelle. A cet égard, M. Weber propose l'application des principes suivants :

1. Division du travail : le poste, les tâches et les responsabilités de chacun doivent être clairement définis.
2. Structure hiérarchique : la relation entre un patron et ses subordonnés doit être définie d'une manière explicite et les limites de l'autorité de chacun, établies avec précision.
3. Sélection du personnel : le choix d'un nouvel employé doit être fondé sur sa formation et ses connaissances techniques, que l'on aura vérifiées à l'aide de tests.
4. Règles et règlements normalisés: des règles et des règlements précis doivent être appliqués pour garantir l'uniformité du travail et la normalisation des actes accomplis.
5. Caractère impersonnel des relations : les relations entre les différents membres de l'organisation doivent être impersonnelles. L'application de règles et de règlements est de nature à éviter tout conflit de personnalités.

6. Avancement : les employés doivent recevoir un salaire à taux fixe et obtenir de l'avancement d'après leurs compétences et leur ancienneté.

L'application des principes bureaucratiques demeure encore très répandue, surtout dans des organisations comme l'armée, les municipalités, les hôpitaux, les Ecoles, les universités...etc. Si autant d'organisations ont aujourd'hui recours aux principes bureaucratiques, c'est parce que leur succès repose en grande partie sur la réalisation efficace et rapide d'une énorme quantité de travail, ce qui n'est possible que si leurs employés respectent certaines règles et instructions. Bien que constituant un système de fonctionnement sécurisant et comportant une certaine rationalité.

Le model bureaucratique recèle plusieurs limites :

- La bureaucratie requiert un environnement stable.
- Rigidité du système par rapport à l'environnement.
- Pauvreté de relations interpersonnelles « déshumanisation ».
- Rejet de la nouveauté et de l'innovation.

3-2- L'école des relations humaines :

3-2-1 : Elton Mayo : la prise en compte des conditions de travail (1880-1949) :

Expérience de Hawthorne

Elton Mayo a réalisé une expérience à l'usine de Western Electric dans le but initial d'établir un lien entre les conditions de travail et de productivité.

Mayo étudie le comportement d'un groupe de 6 femmes qui travaillent à l'assemblage de relais pour le téléphone. Il augmente le temps de pause, discute avec elle, préconise la distribution de primes → explosion de la production. Ensuite, il rétablit la situation initiale, mais continue de discuter → la production continue de s'accroître.

Ce dernier aboutit aux résultats suivants :

- Le simple fait que l'individu se sache observer modifie son comportement.
- L'augmentation de la productivité se réalise quand les ouvriers ressentent l'intérêt qu'on leur porte. Cela n'a donc rien à voir avec les conditions matérielles.
- Mise en évidence des relations impersonnelles à l'intérieur du groupe. La relation intra groupe, la cohésion et la relation avec le responsable du groupe favorisent la hausse de la productivité.

Chapitre 1 : La notion de la gestion des ressources humaines

- La cohésion et les bonnes relations s'obtiennent en passant du système classique de supervision à un système plus souple. Ce qui importe est l'aspect émotionnel et non l'autorité (s'oppose à Taylor).
- Peu importe la méthode de travail.
- La motivation réelle est l'affectivité.

Mayo a reçu plusieurs critiques qui sont :

i) méthodologie et processus expérimental :

- L'expérience n'est pas assez préparée.
- Choix de l'échantillon.
- Rôle des observateurs.

ii) critique idéologique :

- Mayo a accepté les présupposés de l'idéologie patronale.

iii) Champ restreint :

Comme pour Taylor, Fayol, les tenants des relations humaines pensent qu'il existe une et une seule bonne façon de faire, ce sont des théories déterministes.

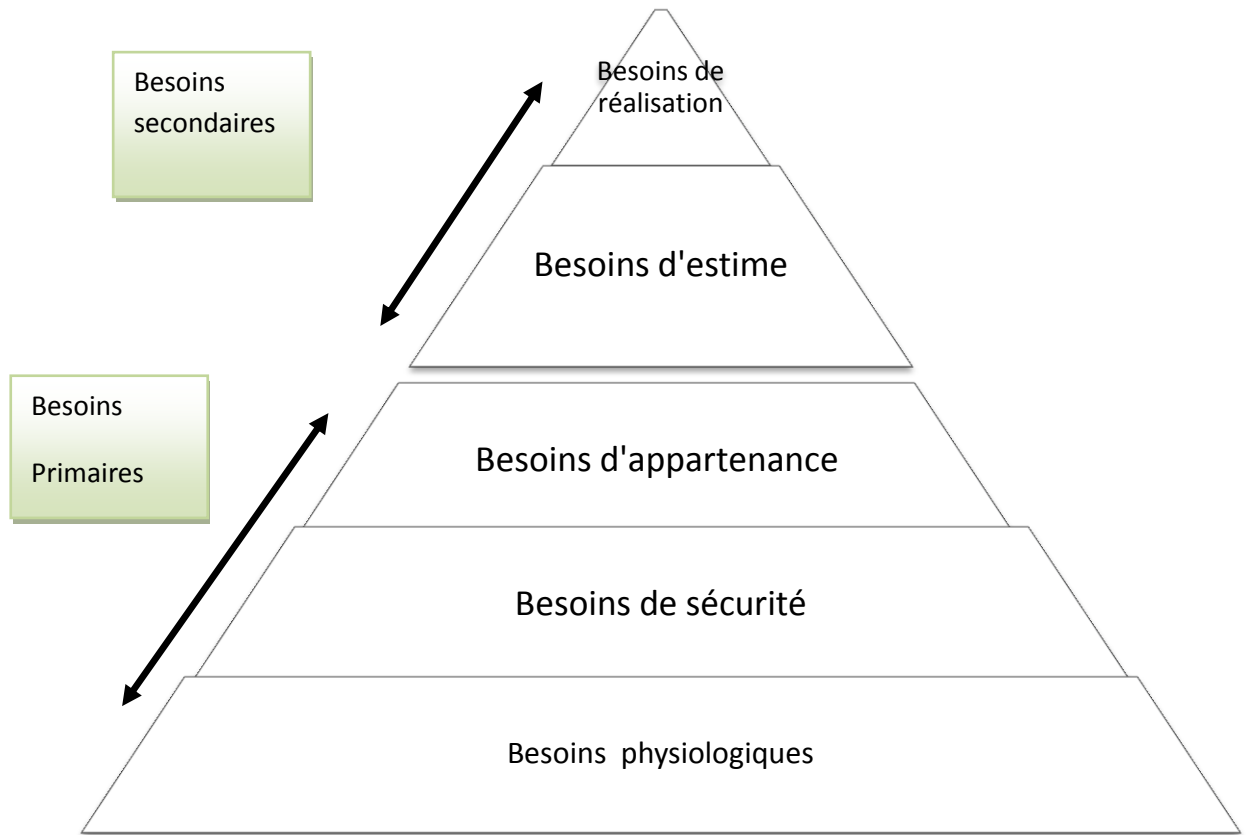
3-2-2-Maslow : les besoins secondaires des salariés (1908-1970) :

Dans le prolongement des travaux d'E. Mayo, A. Maslow met en avant l'analyse des besoins humains dans les organisations, en s'intéressant aux origines de la motivation de l'homme au travail. Pour ce faire, A. Maslow établit une pyramide des besoins, en distinguant cinq catégories de besoins hiérarchisés.

En effet, les facteurs physiologiques, sociaux et culturels peuvent être abordés en termes de besoins primaires et secondaires. Selon ces travaux, un individu peut évoquer de nombreux besoins qui n'ont pas tous la même importance et peuvent donc être hiérarchisés et ordonnés. On peut ainsi hiérarchiser cinq besoins fondamentaux :

- Les besoins physiologiques (besoins vitaux).
- Les besoins de sécurité (physique ou psychique).
- Les besoins d'appartenance.
- Les besoins d'estime/de reconnaissance.
- Les besoins de réalisation et d'accomplissement.

Figure n° 1 : La pyramide des besoins de MASLOW



Source : KOTLER.P et DUBOIS.B , Marketing Management, 7^{ème} Edition, Ed Publi Union, Paris, 1988, p.198.

Les individus cherchent à assouvir ces besoins successivement :

- Les besoins primaires : se situent aux deux premiers étages de la pyramide. Jusqu'il y a guère, on considérait qu'ils étaient généralement atteints dans les sociétés occidentales. La précarité croissante nuance la situation.
- Les besoins secondaires ou supérieurs : correspondent aux 3^{ème}, 4^{ème}, et 5^{ème} niveaux de la pyramide et sont porteurs d'une motivation puissante.

La théorie de Maslow qui met en valeur la motivation de l'individu comme clé de réussite en organisation repose sur un certain nombre de postulats à la fois critiquables. Selon Abraham Maslow, en mettant en place cette théorie, elle va permettre à l'individu de donner plus, d'être rentable et de donner le meilleur de lui-même.

La théorie de Maslow a connu un large succès du à la facilité de son utilisation. Plus tard, de nombreuses critiques ont été formulées et ont montré ses limites, les principales sont :

Chapitre 1 : La notion de la gestion des ressources humaines

- Tout d'abord, le principe du passage successif d'un niveau à un autre est discutable : il est tout à fait possible d'être motivé par le fait d'être reconnu, même lorsque l'on n'a pas assuré les besoins des premiers niveaux.

- Ensuite, le principe même d'une hiérarchie universelle des besoins postule que tout le monde fonctionne de la même façon, ce qui est particulièrement discutable compte tenu des différences culturelles. Il semble peu raisonnable de supposer que tout le monde a la même hiérarchie des besoins, quelles que soient l'histoire personnelle, la culture d'appartenance ou la structure organisationnelle.

- Enfin, cette théorie ne permet pas d'expliquer la démotivation, puisque le dernier niveau est par définition infini or, de nombreuses entreprises sont confrontées à cette difficulté particulière. Elles constatent la démotivation de certains employés qui étaient jusqu'alors très motivés et ne savent pas toujours comment y remédier.

3-2-3-D.Mc.Gregor : la mise en place des besoins individuels et organisationnels (1906-1964) :

Les travaux de Mc.Gregor reposent sur deux principaux postulats. En premier lieu la façon dont une organisation est dirigée dépend des théories implicites que ses dirigeants se font sur le management : derrière chaque décision de commandement ou d'action, il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes. Deuxièmement, le contrôle est central dans les organisations : le contrôle, parce qu'il fait appel aux notions d'objectifs et de mesures des résultats, met en jeu des caractéristiques essentielles du comportement des hommes. Dès lors, il ne peut y avoir de contrôle sans un minimum d'adhésion des individus et le système de contrôle adopté dans une organisation n'est pas neutre.

Théorie X versus théorie Y

Douglas Mc Gregor a montré qu'il existe plusieurs formes de direction des entreprises, en opposant deux attitudes implicites fondant le comportement des dirigeants :

La théorie X qui symbolise le management, qui elle est prônée par l'école classique (Taylor, Fayol, ...), et la théorie Y censée représenter l'école des relations humaines.

La théorie X : correspond au système de commandement traditionnel, selon lequel le travail est pénible par nature et demande de la part de la direction un contrôle permanent des individus, en raison de leur faible motivation à travailler et à exercer des responsabilités

Chapitre 1 : La notion de la gestion des ressources humaines

(vision compatible avec l'approche taylorienne du travail). Cette théorie repose sur trois hypothèses implicites : l'individu moyen éprouve une forte aversion pour le travail qu'il considère comme pénible face à ce manque d'intérêt, il convient dès lors de contrôler et diriger les individus, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs. Seuls des moyens coercitifs (sanctions) et des récompenses d'ordre économique (rémunérations) peuvent donc permettre d'atteindre les buts fixés.

La théorie Y : elle propose de montrer que les buts personnels et professionnels des salariés sont conciliables, en donnant la possibilité à l'encadrement d'organiser et de diriger de manière différente l'effort humain.

Selon cette vision, l'homme peut s'impliquer durablement dans son travail, à partir du moment où celui-ci lui ouvre des perspectives nouvelles en terme de développement personnel.

La théorie Y repose sur plusieurs principes : tout d'abords, le travail peut constituer, pour l'individu, une source de satisfaction personnelle. De plus, l'homme est capable de s'autodiriger et a les capacités requises pour exercer sa créativité et assumer des responsabilités professionnelles. Selon cette perspective, il est alors possible de faire participer activement les hommes dans la réalisation d'un travail, à partir du moment où l'homme modifie certains actes essentiels du management, en privilégiant notamment la direction par objectif, l'accompagnement personnel, et la diversité des sources de motivation.

En critiquant le pragmatisme et le rationalisme classiques, Douglas Mc Gregor refuse donc la théorie X, jugée pessimiste qui pousse le gestionnaire à agir de manière autocratique vis-à-vis de ses subalternes, et porte son choix sur la théorie Y, fondée sur une hypothèse optimiste, une confiance certaine dans l'homme, et le gestionnaire dans cette théorie perçoit ses subalternes d'une manière positive.

Nous pouvons résumer les deux théories dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°1 : Théorie X et théorie Y

Théorie X	Théorie Y
L'homme n'aime pas spontanément travailler	Le travail peut être une source de satisfaction
Il faut contraindre les hommes pour les faire travailler	L'homme peut se diriger lui-même
L'homme préfère être dirigé et évite les responsabilités	S'il accepte les objectifs fixés, il n'est pas besoin de le contraindre pour lui faire exécuter sa tâche
La meilleure récompense est la satisfaction des besoins sociaux	L'homme peut accepter et même rechercher des responsabilités

Source :GAUJARD C., « modèles et individus de l'organisation », Document de travail n° 71, Janvier 2004, Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation, UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE,

3.3 : L'école moderne (1970-à nos jours) et la contingence de la GRH

L'approche contingente correspond à la prise en compte, dans toute situation de gestion des ressources humaines, des variables contextuelles soumises aux aléas du hasard. Elle est une prolongation de la théorie de la contingence. Cette dernière est une classe de la théorie du comportement qui soutiennent qu'il n'ya pas de meilleure façon d'organiser et que le style d'organisation / leadership qui est efficace dans certaines situations ne peut être réussie dans d'autres. En d'autres termes: L'organisation optimale / style de leadership est subordonnée à diverses contraintes internes et externes.

Celle-ci recherche les techniques qui prônent l'efficacité optimale dans les décisions en supposant que l'homme est capable d'agir par le biais d'outils tels que les mathématiques et l'ordinateur.

L'avantage de cette approche résulte de sa rigueur scientifique. Elle prône une approche rationnelle devant guider le manager à travers une série d'étapes logiques telles que l'arbre de la décision ou le chemin critique.

L'inconvénient de cette approche réside justement dans l'incommensurable complexité de la réalité administrative, ou tout est supposé être quantifié et elle n'est pas suffisamment opérationnelle et qu'elle devrait être complétée

Les deux approches les plus répandues dans ce cadre sont :

Chapitre 1 : La notion de la gestion des ressources humaines

L'approche systémique et l'approche situationnelle.

- Selon l'approche systémique : il faut utiliser l'approche globale, c'est-à-dire examiner l'objet dans l'environnement qui l'entoure en mettant les relations qu'il entretient avec ce dernier et sur les interactions qui relient les éléments qui le composent.
- L'approche situationnelle : cette dernière donne beaucoup d'importance à la situation, elle essaye de montrer comment les différentes parties de l'organisation sont inter reliées l'une à l'autre. Ce qui pousse les gestionnaires à donner plus d'importance à la situation et aux facteurs qui l'influence.

Les facteurs de contingence de la GRH les plus connus sont résumés dans le tableau ci-dessous:

Tableau n°2 : Les facteurs de contingence de la GRH

Internes	GRH	Externes
Stratégie	Fonction RH	Economie
Organisation	Gestion RH	Technologie
Identité	Outils RH	Social
Ressources humaines	Evaluation	Démographie

Source : Pennaforte A. et Guignard J.L., « Les mots de la GRH, GRH et contingence », Document de travail, LISE-CNRS UMR3320, CNAM, p. 3.

Malgré la multiplicité des variables de contingence, la théorie de la contingence en rapport à la GRH est considérée comme une prolongation de l'approche stratégique de la GRH. En effet, dans le domaine de management, nous considérons que la gestion stratégique de l'entreprise est une approche synthétique de toutes les variables environnementales.

Tel que mentionné par Delery et Dot Y 1996 (cité par ALLEK S. 2020), pour permettre l'efficacité organisationnelle, les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être en contingence avec la stratégie d'affaires (business strategy) de l'organisation. En d'autres termes, afin d'atteindre l'efficacité organisationnelle, le directeur de ressources humaines ou même le gestionnaire d'entreprise devrait aligner les pratiques de RH avec la stratégie d'affaires qui existe au sein de l'organisation.

Les organisations se trouvant ainsi devant l'impératif de l'alignement de leurs pratiques à plusieurs variables environnementales, qui sont inscrites par sa stratégie, et qui ne cessent de se développer et de connaître des mutations permanentes, sont amenée à

Chapitre 1 : La notion de la gestion des ressources humaines

introduire des changements à leurs pratiques. Ceci a fait contribuer au développement de tout un ensemble d'outils théoriques et pratiques pour la « gestion du changement » (Cf.p34.)

Comme conclusion au chapitre 1, nous nous permettons de dire que la Gestion des ressources humaines s'est construite de manière empirique et progressive. Suivant de très près la structuration de la grande entreprise industrielle en particulier, et des organisations en général, les Directions des Ressources Humaines ainsi que les chercheurs dans le domaine ont dû répondre à différentes questions qui se posaient concrètement ou théoriquement. Il est en effet possible de mettre en évidence un lien étroit entre le processus de développement de la fonction ressources humaines et les circonstances historiques, économiques et développement scientifique qui ont fourni le cadre dans lequel cette fonction évolue.

Chapitre 2 :

Les pratiques de la gestion des ressources humaines.

Chapitre 2 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines

Introduction :

Toute organisation inclut la présence inévitable et obligatoire de personnes, en d'autres termes, de ressources humaines. La fonction de gestion des ressources humaines désigne l'ensemble des activités ayant pour objectif d'aider l'organisation à gérer efficacement les problèmes liés aux diverses phases du cycle d'emploi. Ces activités sont classées selon leur nature en plusieurs phases. La phase préparatoire comprend les activités comme par exemple la planification ou l'identification des caractéristiques des postes de travail. Elle est suivie par le recrutement et l'intégration des employés. La phase suivante est celle de l'ajustement entre les qualifications requises et les compétences acquises, elle réside dans l'évaluation du rendement, la formation ou la gestion des carrières. Au cours de l'exercice de son activité, l'employé doit percevoir une rétribution en contre partie de ses efforts, ceci se traduit par l'activité de rémunération. Enfin, l'entreprise est souvent amenée à introduire des changements à son organisation ou mode de fonctionnement, afin de s'adapter aux évolutions de son environnement et d'adapter des pratiques de GRH à sa stratégie, tel que le préconise l'approche contingente. Sur ce, elle doit mettre en œuvre un management destiné à accompagner les salariés de façon à anticiper puis à combattre les résistances au changement.

1- Etude et analyse des postes en entreprise :

L'analyse des emplois se définit comme étant : un processus qui permet de constater, par l'observation et par l'étude, et de rapporter l'information pertinente qui concerne la nature d'un poste spécifique. C'est la description des tâches que contient le poste et des habilités, connaissances, capacités et responsabilités requises par le travailleur pour bien exécuter.

1-1 / Les Caractéristiques d'un poste :

On caractérise généralement un poste par la flexibilité de l'activité professionnelle en son sein. Ainsi, on peut parler d'élargissement de poste, de rotation de poste et d'enrichissement de poste :

1-1-1/ L'élargissement du poste :

C'est l'accroissement du nombre de tâches accomplies par un même employé. L'élargissement vise en général à rendre le travail plus varié et plus intéressant. Bien que cette approche ait souvent des points positifs, il arrive que les employés opposent une certaine résistance à ce changement. Certains d'entre eux n'y voient qu'un moyen d'ajouter des tâches ennuyeuses et routinières et que le travail est déjà assommant. D'autres peuvent trouver que

Chapitre 2 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines

l'élargissement de poste va leur ôter l'avantage de faire un travail automatique. Si l'élargissement du poste exige plus d'attention et de concentration, certains employés pourront trouver cela intéressant et enrichissant.

1-1-2/ La Rotation de poste :

La Rotation de poste consiste à déplacer un employé d'un poste à un autre pour leur donner l'occasion d'accomplir une plus grande variété de tâches et réduire l'ennui éprouvé par certains travailleurs. La rotation vise à rendre les employés, également, polyvalents.

1-1-3/ L'enrichissement de Poste :

L'enrichissement de poste ajoute des tâches au travail des employés pour leur permettre d'assumer plus de responsabilités et de prendre davantage d'initiative en ce qui concerne la planification, l'organisation, la surveillance et l'évaluation de leur propre travail.

L'enrichissement repose sur 4 concepts :

- 1) L'établissement de contacts avec la clientèle
- 2) La programmation par l'employé de son propre travail
- 3) L'attribution d'un produit à l'employé
- 4) La rétroaction directe fournie par la tâche elle-même ou la clientèle.

1^{er} concept (le contact avec la clientèle) : une des idées la plus intéressante consiste à mettre les employés en contact avec les utilisateurs de leur poste, cela pourrait permettre de résoudre un certain nombre de problèmes.

2^{ème} concept (la programmation de son propre travail) : Beaucoup d'employés sont tout à fait capables de programmer leur propre travail. Certains managers peuvent même laisser à leurs employés, la liberté de déterminer leurs propres horaires et le rythme de travail (tout dépend de la culture d'entreprise et du style de direction).

3^{ème} concept (l'attribution d'un produit): permettre aux employés de fabriquer complètement un produit pour accomplir le sentiment de fierté et de réalisation de soi.

4^{ème} concept (La Rétroaction directe): La méthode d'enrichissement des postes accorde une place importante à la rétroaction que reçoivent directement les employés à travers la manière dont ils accomplissent leurs tâches. Une technique courante consiste à laisser les intéressés vérifier eux même leur propre travail de sorte qu'il puisse repérer leurs erreurs avant que les autres ne s'en aperçoivent.

Chapitre 2 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines

1-2 / Objectifs d'analyse des postes :

Généralement, on étudie les postes organisationnels pour planifier les ressources humaines de l'organisation c'est à dire pour les raisons suivantes :

- a- Créer un nouveau poste.
- b- Vérifier les caractéristiques d'un poste existant, notamment les qualifications qu'il exige (ce qui est très important pour un recrutement, une promotion ou une analyse de besoin.
- c- Classer les postes dans une échelle de qualification de statut et de salaire.
- d- Réorganisation des postes par une amélioration (élargissement + enrichissement) une simplification, redéfinition des tâches en relation avec les objectifs et les choix de l'entreprise.
- e- Comparer l'analyse du poste et l'appréciation des rôles joués par chacun : On essaye alors de comprendre les causes et les effets de certains décalages entre les postes.

L'étude et analyse de poste permet, ainsi de comprendre de quoi est constituée l'entreprise en terme de postes, d'attribuer les tâches équitablement entre les différents membres et de mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation.

2- Le recrutement :

« Le recrutement est défini comme « un ensemble d'activités par lesquelles les gestionnaires informent des personnes susceptibles de posséder les compétences requises lorsqu'un poste est vacant (ou susceptibles de le devenir) dans leur organisation, et incitent ces personnes à offrir leurs services, c'est-à-dire à poser leur candidature. »¹

Le recrutement est, également, l'ensemble des opérations qui précèdent et préparent l'embauche. C'est un processus qui consiste à choisir entre divers candidats en vue d'un poste de travail qu'on a jugé utile de créer, de maintenir ou de transformer.

Les objectifs spécifiques du recrutement peuvent être les suivants :

- Déterminer les besoins actuels et futurs de l'entreprise en matière de recrutement, en collaboration avec les responsables de la planification des ressources humaines et de l'analyse de besoins.
- Augmenter la réserve de candidats potentiels en minimisant les coûts.

¹ ISAFFOR J.R. « La gestion des ressources humaines : un nouveau défi pour l'entreprise zairoise » ; éd CADICEC. Kinshasa, p.96 .1990.

Chapitre 2 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines

- Assurer le succès du processus de sélection en réduisant le nombre de candidats sous qualifiés ou sur qualifiés.

- Réduire les risques de départs hâtifs des candidats sélectionnés et embauchés par l'organisation.

2-1/ Les sources du recrutement :

2-1-1 : Les sources internes du recrutement :

Elles comprennent les employés actuels, les anciens employés et les anciens candidats, les promotions, les rétrogradations et les mutations qui constituent également des sources appréciables de candidatures à l'intérieur de l'entreprise.

La promotion : plusieurs raisons militent en faveur de la promotion interne. En premier lieu les employés de l'entreprise sont souvent mieux préparés à occuper certains postes que des employés provenant de l'extérieur. En effet, ils ont déjà une certaine connaissance des procédures, de la politique générale et des principales caractéristiques de l'organisation.

En second lieu, ils se sentiront davantage rassurés quant à leur avenir et associeront plus volontiers leurs intérêts à long terme à ceux de l'entreprise si celle-ci leur accorde plus d'intérêt.

Les perspectives de promotion ont aussi pour effet d'inciter les employés à fournir un meilleur rendement. Cependant le principal inconvénient de la politique interne réside dans la possibilité que le candidat idéal ne se trouve pas parmi les employés actuels.

La mutation : un autre moyen de faire du recrutement interne consiste à muter certains employés sans leur accorder de promotion. La mutation permet aux employés d'acquérir une vision d'ensemble de l'organisation et l'expérience nécessaire pour une éventuelle promotion.

La rotation des postes : alors que la mutation a un caractère permanent, la rotation des postes est habituellement temporaire. Elle permet de sensibiliser les gestionnaires débutants aux différents aspects de la vie organisationnelle.

Le rappel d'un employé mis à pied (ou même licencié) : cette méthode représente une source de recrutement à la frontière entre les sources internes et externes. La personne rappelée pour combler un poste n'appartient plus à l'organisation, mais elle possède toutes les caractéristiques de candidature interne. En effet, elle connaît très bien l'organisation, cette

Chapitre 2 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines

dernière sait quel rendement le candidat peut fournir et le coût du recrutement est minime en comparaison à celui qu'occasionne un candidat n'ayant jamais été au service de l'entreprise.

2-1-2 : Les sources externes du recrutement :

Le recrutement interne n'apporte pas toujours le nombre de candidats souhaités surtout si l'entreprise a un besoin urgent de combler les postes vacants.

En d'autres termes, les entreprises font du recrutement externe lorsqu'elles ne trouvent pas parmi leurs employés le candidat désiré pour combler un poste. Le recrutement externe consiste à rechercher des candidats à l'extérieur de l'organisation, à les encourager à déposer leur candidature et à accepter les emplois offerts.

Le recrutement externe comporte, donc, plusieurs avantages. Il permet de s'adjoindre des employés ayant des idées neuves et d'embaucher des professionnels déjà formés, surtout s'ils possèdent des qualifications que l'on retrouve rarement sur le marché de l'emploi.

Par contre, étant donné qu'il est plus difficile de collecter des renseignements fiables et précis sur les candidatures issues de l'extérieur, la marge d'erreur dans la sélection est plus grande. Il ne faut pas négliger non plus la frustration que peuvent ressentir les employés lorsqu'ils voient une personne de l'extérieur de l'entreprise obtenir un poste convoité.

En outre, la période d'intégration d'un candidat de l'extérieur dans un poste donné est plus longue que celle d'un candidat de l'intérieur.

Enfin, le coût du recrutement est évidemment plus élevé lorsque l'entreprise recherche des candidats sur le marché du travail plutôt que dans ses rangs.

Les sources externes sont nombreuses :

- **On peut parler de candidatures spontanées (ou non sollicitées):** les candidats se présentent eux-mêmes au bureau des ressources humaines de l'organisation pour laquelle ils souhaitent travailler. C'est donc une source informelle et peu coûteuse qui se révèle efficace.
- **Les bureaux de placement publics :** Ils constituent une véritable « banque des emplois » qui met en relation des demandeurs d'emploi et des pourvoyeurs. Lorsqu'un employeur a un poste disponible, le service des ressources humaines achemine immédiatement vers le centre d'emploi les données relatives à ce poste. Les personnes intéressées rencontrent un conseiller de ce centre qui détermine à la suite d'entrevues quel candidat possède les qualifications requises pour occuper le poste.

Chapitre 2 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines

- **Les agences privées de placement** : elles offrent des services de recherche de cadres et la pré sélection s'effectue parfois parmi des personnes qui occupent déjà des emplois, c'est pour cette raison que l'on appelle ces agences « des chasseurs de têtes ».
- **Les agences de placement temporaire** : alors que les agences privées de placement recrutent des candidats intéressés à occuper des postes à temps plein, les agences de placement temporaire recrutent plutôt une clientèle à la recherche de postes temporaires ou à temps partiel.

3- La formation :

Selon MEIGNANT, la formation est « un facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation social car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise»².

3-1 / Les objectifs de la formation :

Les objectifs visés par la formation dans les organisations sont essentiellement l'amélioration du rendement et l'amélioration du développement des employés et de l'organisation.

Ce faisant, l'employé sera plus apte à aider son superviseur à atteindre les objectifs de l'organisation, ce qui accroîtra la rentabilité et la compétitivité de cette dernière. De plus, l'employé pourra combler ses besoins de croissance personnelle au travail et il éprouvera un sentiment d'appartenance de plus en plus fort envers l'organisation qui investit dans ses capacités.

Nous pouvons résumer les objectifs de la formation autour de deux grands volets :

Pour l'employé, les activités de formation visent à l'intégrer à l'organisation en lui permettant de maintenir ou d'améliorer son rendement au travail pour éventuellement accéder à de fonctions exigeant plus de responsabilités.

La formation permet, en outre, aux travailleurs victimes de licenciements de se reconverter, à ceux que menacent les évolutions techniques d'en prévenir les conséquences et aux jeunes dépourvus de préparation de recevoir un apprentissage.

²Meignant, « à manager la formation ». Éd : d'organisation, paris, 1991, P101

Chapitre 2 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines

- **Pour l'employeur et l'organisation**, les activités de formation et d'apprentissage constituent un investissement dans ses ressources humaines. En améliorant la productivité de sa main d'œuvre, l'organisation favorise l'optimisation des ressources humaines mises à sa disposition, ce qui contribue à sa rentabilité à court et moyen terme.

Pour l'organisation, ces activités sont un outil de changement indispensable dans le contexte où le travail et les valeurs liés au travail changent rapidement. Elle doit recycler constamment son personnel et s'occuper des nouveaux venus qui sont en général plus scolarisés et mieux formés.

A l'échelle de l'organisation, ces programmes ont les effets suivants :

- L'accroissement de la productivité.
- Le développement de l'employé.
- Le soutien au gestionnaire.
- Le développement des carrières professionnelles.
- Le développement organisationnel.

3-2/ Les Méthodes de formation :

La formation vise l'acquisition ou l'amélioration de connaissances, d'habilités et de comportements requis au travail de manière que les employés présentent une meilleure performance.

Pour ce faire, on peut utiliser plusieurs méthodes et techniques suivant les objectifs poursuivis, les contenus des cours à dispenser, le temps disponible et la capacité d'apprendre des employés. Sur ce, les formateurs font souvent appel à une combinaison de plusieurs méthodes et techniques de formation.

On regroupe généralement les méthodes en deux grandes catégories :

- ✓ Les méthodes axées sur la pratique ou sur les habilités et les comportements.
- ✓ Les méthodes axées sur le développement de la personne, l'acquisition de, connaissances et d'habilités plus théoriques.

Chapitre 2 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines

3-2-1/ Les Méthodes axées sur la pratique :

Ce groupe de méthodes tente en général de développer des habilités pour la manipulation de matériel ou d'objets et la maîtrise des tâches à réaliser. Il s'agit en général des méthodes suivantes :

- L'intégration au poste de travail (ou formation sur le tas) : elle consiste à former le personnel pendant qu'ils accomplissent le travail.
- Le système de l'apprenti (ou le « coaching ») : l'employé apprend son travail avec un supérieur hiérarchique ou un employé plus expérimenté que lui pendant une certaine période.
- La corbeille d'entrée (ou corbeille du gestionnaire) : l'employé est placé à un bureau où il doit travailler avec des documents typiques du poste occupé (lettres, notes de services..). Le stagiaire doit établir des priorités et résoudre les problèmes liés à ce poste. Il sera évalué par des formateurs sur la qualité des décisions prises.
- La rotation de postes : cette méthode est surtout utilisée pour les cadres et pour les employés qui présentent le potentiel nécessaire pour accéder à des postes de niveau supérieur qui exigent plus de connaissances et impliquent plus de responsabilités.
- La formation en atelier école : cette méthode reproduit le travail avec un matériel semblable à celui qui sera utilisé dans une situation réelle par l'organisation.

3-2-2/ Les Méthodes axées sur l'apprentissage du savoir :

Ces méthodes visent surtout à permettre l'apprentissage de connaissances et des habilités intellectuelles ou de comportement (savoirs et savoir être). Plusieurs méthodes favorisent ces apprentissages et sont les suivantes :

- Le cours magistral : il s'agit d'un processus de communication à sens unique où une personne s'adresse à un auditoire qui peut être très nombreux et qui reste passif.
- Les cours programmés : le cours est divisé en modules qui suivent une séquence logique. Il faut que chaque composante soit bien maîtrisée avant de passer à un nouveau module.
- La discussion de groupe : les groupes sont généralement composés de trois à trente personnes, subdivisés en sous-groupes pour donner la chance à tout le monde de participer à la discussion.

Chapitre 2 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines

- L'étude de cas : cette méthode permet de créer une situation réaliste à travers l'exposé d'un problème et de placer la discussion dans un contexte précis, surtout lorsqu'il s'agit de mettre au point une solution à un problème.
- Les jeux de rôle ou des simulations : elle ressemble à la méthode des cas, mais cette fois ne demande pas de résoudre simplement le problème mais de jouer le rôle d'un des personnages.

A formation se présente, aujourd'hui, comme une nécessité incontournable puisqu'elle permet de réaliser une adéquation continue entre vie professionnelle et vie académique. Longtemps préconisée par les gestionnaires et les pouvoirs publics, elle permet aux entreprises de répondre de plus en plus aux caprices des environnements économiques, sociaux, politiques, technologiques et culturels.

4- La rémunération :

La Rémunération est la somme représentative de l'ensemble des gains susceptible d'être évalués en espèces et fixés par accord ou par les dispositions légales et réglementaires qui sont dus en vertu d'un contrat de travail, par un employeur à un travailleur. Ainsi, la rémunération est considérée comme étant « l'ensemble des rétributions acquises par le salaire en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi »³.

Les salaires diffèrent d'un travail à un autre et constituent par conséquent un système composé par les salaires suivants :

- Le salaire au temps: proportionnel au temps passé.
- Le salaire à la pièce : proportionnel au nombre d'unités fabriquées.
- L'économie de partage: le salaire reflète la santé économique de l'entreprise ou la richesse de l'entreprise qui sera partagée entre les différents salariés.
- Le salaire argent de poche: il sert à payer uniquement un café ou un paquet de cigarette puisque toutes les autres consommations courantes sont gratuites.

4-1 - Les éléments constitutifs du salaire :

Le salaire est déterminé en fonction de plusieurs facteurs notamment :

- La qualification professionnelle du salarié.
- Le mérite professionnel.
- La structure des salaires dans l'entreprise.

³ Patrick ROUSSEL, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Ed : ECONOMICA. Paris 1996. P. 81

Chapitre 2 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines

- Le marché de l'emploi.
- Le niveau de vie ...

Les composantes principales sont :

- **Le salaire de base** : qui tient compte de plusieurs critères relatifs à l'environnement externe et l'environnement interne de l'entreprise.
- **Le statut de l'employé** : c'est-à-dire sa position au sein de l'organigramme.
- **Le complément de salaire**: servant à compenser des dépenses supplémentaires que les employés sont amenés à engager à l'occasion de leur travail.
- **Les primes** : elles sont de plusieurs types et sont accordées aux salariés de manière variable en fonction des intérêts spécifiques et compte tenu d'apport supplémentaire de l'argent.
- **Les charges sociales** : c'est la sécurité sociale, la retraite, ...
- **Les avantages en nature** : souvent considérés comme un signe de reconnaissance pour le salarié.
- **Les heures supplémentaires.**

5- La gestion des carrières :

C'est le suivi dans le passé, le présent et la future du développement des ressources humaines qui s'effectue via le moyen de la formation, la promotion...etc. Elle vise à préparer un employé en fonction des besoins futurs de l'organisation, tout en tenant compte de ses forces et de ses intérêts.

La gestion des carrières ou « développement du potentiel humain » de l'entreprise vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des entreprises, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations du personnel.

Un plan de développement durable des RH vise à connaître, puis à planifier pour agir, il comporte notamment deux phases :

- **L'appréciation du rendement des salariés** : 1^{ère} étape de tout programme de développement, l'évaluation est un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions.

Chapitre 2 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines

L'évaluation doit pouvoir servir :

- A analyser les points forts et les points faibles et juger des corrections à apporter pour améliorer les performances ;
- A prendre les décisions telles que : accorder une promotion, décider d'une mutation, procéder à une réorientation, faire bénéficier d'une augmentation salariale.
- **L'élaboration d'un plan de développement des carrières** : ce plan vise à organiser et à coordonner, au niveau des hommes, la nécessaire évolution des carrières. La planification prospective s'opère à deux niveaux pour l'entreprise :
 - Premier niveau : au niveau global, la gestion prévisionnelle du personnel projette à long et moyen terme les besoins en RH.
 - Deuxième niveau : au niveau de l'évolution des carrières individuelles, le plan de développement des RH organise l'affectation de chaque salarié à court et moyen terme, en tenant compte des profils professionnels, des performances et des souhaits individuels. Il s'agit d'affecter des individus nommément désignés dans les postes. Cette démarche s'applique aussi bien aux populations cadres que non cadres. On constate toutefois que la majorité des plans de développement, lorsqu'ils existent, sont centrés sur les seuls cadres.

6- La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) :

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est une démarche adoptée par la fonction RH afin de gérer les besoins à long terme de l'entreprise, tant en termes d'effectifs que de compétences. Sa mise en œuvre permet également d'améliorer l'employabilité des salariés.

La GPEC est une démarche destinée à anticiper les écarts entre besoins et ressources (qualitatifs et quantitatifs) d'une entreprise pour pouvoir les réduire si nécessaire. Elle conçoit, met en application et contrôle les politiques et pratiques nécessaires à cette fin.

La GPEC implique quatre types d'analyses prévisionnelles touchant :

- Aux emplois : analyse des changements de contenus des métiers.
- Aux effectifs : analyse des ressources et des besoins futurs de l'entreprise en termes de salariés.
- Aux compétences : analyse des ressources et des besoins futurs en termes de compétences individuelles.
- Aux carrières : analyse des plans de carrière envisageables pour les salariés.

Chapitre 2 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines

Passant de l'administration du personnel, la GRH a connu un développement radical qui ne cesse d'évoluer au fil du temps, mettant en place des pratiques de plus en plus perfectionnées.

La GPEC s'inscrit dans une prise en compte de la GRH dans la durée. Il s'agit d'une véritable « prospective des métiers et des qualifications » qui peut être faite sur trois différentes échéances, le court terme (de 0 à 2 ans), le moyen (de 2 à 5ans) et le long terme (au-delà des 5ans).

Cette prospective est un regard sur l'avenir destiné à éclairer les actions présentes et les conséquences des stratégies d'actions envisageables. Il est à signaler que, face à l'incertitude du futur, les entreprises peuvent avoir trois attitudes différentes :

- ✓ Une attitude passive, celle de l'autruche qui subit le changement.
- ✓ Une attitude réactive, celle d'attendre le changement pour agir.
- ✓ Une attitude prospective, consistant à se préparer à un changement anticipé en agissant pour provoquer un changement souhaitable.

La GPEC peut être utilisée par les entreprises pour différentes raisons :

- Elles peuvent souhaiter déterminer les politiques globales de l'emploi qu'elles adopteront c'est à dire une gestion prévisionnelle des flux de personnel de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité) par rapport à une structure d'emploi actuelle et prévisionnelle.
- Elles peuvent souhaiter déterminer la politique d'emploi au niveau de chaque unité de l'entreprise ou de l'établissement selon le contexte local.
- Elles peuvent, également, désirer développer leur mobilité professionnelle à travers une gestion transversale (inter structure et inter environnement).
- Elles peuvent vouloir adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité qui évolue.
- Elles peuvent, enfin, vouloir adapter les compétences et l'organisation en fonction d'investissements projetés.

7- la gestion et conduite du changement :

Souvent vécu comme un élément déstabilisant, le changement permet à l'organisation de s'adapter aux évolutions de son environnement. Avant tout changement, l'organisation doit mener une réflexion stratégique sur la conduite du changement et mettre en œuvre un

Chapitre 2 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines

management destiné à accompagner les collaborateurs de façon à anticiper puis à combattre les résistances au changement.

La conduite du changement désigne le pilotage du changement organisationnel: c'est l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'action qui permet l'élaboration, le choix et la mise en œuvre d'une solution dans des conditions optimales de réussite .

Pour la suite de notre mémoire, nous allons nous intéresser au changement organisationnel comme pratique de GRH car cette dernière est une pratique fréquente au sein des organisations qui sont confronté à des contraintes et des données environnementale qui leurs imposent de revoir à chaque fois leurs structures et leurs manière d'organiser le travail. Ainsi, dans le chapitre suivant, nous allons donner plus de détails en rapport à ce concept ou cette pratique.

Chapitre 3 :

Le changement organisationnel

Introduction :

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

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

Le changement surtout lorsqu'il est majeur, bouleverse les personnes qui y sont exposées. La résistance au changement est même inévitable si les personnes ne sont pas adéquatement préparées au changement qui les attend. Un changement organisationnel se traduit par toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation.

1- Définitions du changement organisationnel :

Beaucoup de définitions différentes existent pour le changement organisationnel, une parmi tant d'autre:¹

« Le changement est un concept de gestion couvrant l'ensemble des mécanismes et des actions permettant de transformer la société, les entreprises et les personnes pour les adapter aux réalités des évolutions de l'environnement ».

En gros, on change l'organisation pour s'adapter aux réalités du marché, besoins de notre clientèle ou encore à la compétition, en adaptant notre manière de fonctionner.

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

D'après Gouard et Meston, le changement organisationnel est « le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations »².

Pour Pierre COLLERETTE et al, le changement organisationnel : « est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette

¹<http://WWW.orgasys.com>

² Patrick Gilbert, « organisation et comportement », Dunod, Paris 2005.

modification sort observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système »³.

Il est défini encore comme le processus qui désigne toute transformation touchant une des dimensions de l'organisation (structure, culture, personnes, système d'information, système de gestion...etc.)⁴.

A partir de ces définitions, on peut ressortir deux éléments essentiels ; tout d'abord, la première catégorie des auteurs qui s'intéressent au changement organisationnel perçu par ceux qui le vivent dans l'environnement, et puis la deuxième catégorie des auteurs qui étudient le changement organisationnel d'après leurs jugement et perception des choses.

Dans le cadre de ce travail, nous retiendrons la définition de COLLERETTE et al qui correspond le mieux à ce que nous voulons étudier sur le changement organisationnel, car nous allons nous intéresser à la perception du changement de la part des personnes qui ont vécu le changement à savoir le personnel administratif de l'université Mouloud MAMMARI.

2- Les types du changement organisationnel :

On distingue plusieurs types de changement organisationnels selon plusieurs critères.

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 : « si la première position souligne l'impuissance des dirigeants stratégiques, la seconde en prend le contre-pied : les organisations sont conçues comme des entités finalisables, organisables selon une logique de choix rationnel »⁵.

- **Le changement subi :** le changement subi ou imposé « est celui engagé tardivement, il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou à une partie de celle-ci »⁶. Exemple : dans le cas de notre étude, de la pandémie Covid 19, le changement est subi.

³ PIERRE Collerette et al « Le changement organisationnel : théorie et pratique » Ed : presses de l'université de Québec, 2008, P 20.

⁴ Patrick Gilbert, op.cit.

⁵ Op.cit, p163.

⁶ DERMERS, " de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui", gestion, vol 3, 1999.

- **Le changement voulu (les approches rationalistes) :** le changement choisi, souhaité ou volontaire...etc, 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. Dans ce cas, le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation celle-ci »⁷. C'est le cas notamment d'une fusion entre deux organisations. Ce type de changement est largement utilisé par les grandes entreprises dès les années 60, la planification stratégique contribuera à renforcer le fossé entre ceux qui conçoivent les stratégies et ceux qui exécutent.

2-2-Autre type de changement organisationnel (Changement global ou profond) :

- **Changement global :** dans le même sens, DEMERS parle du changement global ou bref, c'est-à-dire « un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce »⁸.

Un tel 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. Ce type de changement est généralement initié par les dirigeants dans des situations de crise. C'est le cas par exemple d'une crise économique qui entraîne des licenciements.

- **Changement profond :** de son côté, JONSON (1966) définit le changement radical ou profond comme étant un changement qui touche les systèmes de valeurs de base d'une organisation. C'est l'exemple de l'arrivée du digital qui bouleverse tous les systèmes des organisations.

2.3. Changement planifié ou spontané :

DUPUIS et KUZMINSKI (1998), parlent de changement planifié par opposition à changement spontané ou non planifié. Selon eux, le changement planifié est celui qui « vise à des objectifs précis pour ce qui est de son contenu, bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints. Ils sous-tendent un projet explicite, des intentions formulées, des objectifs à atteindre, tandis que, dans le cas du changement spontané, ces éléments sont absents la plupart du temps »¹⁵.

⁷ GROUARD et MESTON, op.cit.

⁸ DERMERS, op.cit.

¹⁵ DUPUIS et KUZMINSKI, « sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise », Ed Gaëtan Moni 1998, P360.

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

3-Le processus du changement organisationnel :

Le processus de changement se définit comme étant un enchaînement d'étapes ou actions ayant pour but la réalisation d'un changement organisationnel. A ce propos, la littérature théorique distingue plusieurs modèles. Nous allons présenter deux d'entre eux, celui LEWIN (1958) et par la suite, celui de COLLERETTE et al. (1997).

3-1- Le modèle de LEWIN¹⁶ : se caractérise par trois étapes plus au moins distincts et qui seront plus ou moins longues, difficiles et intenses selon les personnes et les groupes concernés :

- ✓ La décristallisation.
- ✓ La transition (le mouvement)
- ✓ La recristallisation.

La décristallisation : correspondrait à une période où un système, qu'il s'agisse d'un individu, d'un groupe ou d'une collectivité, commence à remettre en question, volontairement ou non, ses perceptions, ses habitudes ou ses composants.

La décristallisation s'accompagne habituellement d'insécurité et d'anxiété.

Quatre sources peuvent expliquer ce processus :

- **Un manque de confirmation** : c'est l'écart entre les satisfactions recherchées et la satisfaction obtenue. Cet écart mène éventuellement à essayer d'autres comportements afin d'obtenir la satisfaction recherchée.
- **La présence de renforcements négatifs** : ce sont les feedbacks négatifs par lesquels un système humain est informé de l'impact de son action sur un environnement.

- **L'attrait de satisfactions accrus:** la possibilité d'accroître ses satisfactions peut être une stimulation à changer dans un système.
- **La recherche d'un meilleur équilibre :** la tendance à l'actualisation et la recherche d'un meilleur équilibre inciterait à l'expérimentation de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes plus proches de ce que nous pouvons être.

Le mouvement (la transition) : "on s'initie au nouveau mode de fonctionnement et on expérimente les « nouvelles façons » de faire les choses".

Cette phase de recherche de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes peut s'effectuer selon deux mécanismes : celui de la recherche et celui de l'identification.

La recristallisation : le changement ne serait durable que dans la mesure où la troisième phase serait réussie, c'est-à-dire que le changement serait intégré dans des nouvelles façons de faire de plus en plus spontanées.

Les enjeux de cette troisième phase sont essentiellement des enjeux d'intégration, elle pourra se faire soit au niveau intra systémique, soit au niveau inter systémique :

- **L'intégration intra systémique :** elle signifie que le nouveau comportement aura été harmonisé avec les caractéristiques des autres sous-systèmes de façon à éliminer les sources de dissonance.
- **L'intégration inter systémique :** la question est de savoir jusqu'à quel point le système qui a changé sera désormais soutenu par les autres systèmes avec lesquels il est en contact.

3-2-Le modèle de COLLERETTE et al. (1997) :

COLLERETTE et al. (1997), tout en s'inspirant du modèle de Lewin, proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement a cours.

Le modèle proposé par COLLERETTE et al. (1997) est constitué de quatre phases: l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre phases rejoignent celles du modèle de LEWIN.

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 refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

La désintégration consiste à déterminer 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. Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. À ce moment-là aussi, des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes.

La phase de la reconstruction est généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété. C'est le moment où il y a plus de questions que de réponses et où les individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération. Durant cette période, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde.

Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

La phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, 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».

3-3 Diriger le changement organisationnel :

Quels aspects d'une organisation un gestionnaire peut-il vraiment changer ?

Il peut modifier la stratégie, la culture, les tâches, les technologies, les attitudes des employés de l'entreprise et leurs compétences.

Le changement organisationnel commence souvent par le **changement stratégique**, soit une modification de la stratégie, de la mission et de la vision de l'organisation, le changement stratégique peut ensuite entraîner d'autres changements organisationnels, par exemple en ce qui a trait à la technologie, à la structure, et à la culture de l'entreprise.

- **Le changement stratégique organisationnel** : les changements stratégiques organisationnels, en redéfinissant l'orientation principale de l'organisation, comptent

parmi les changements les plus risqués, mais les plus importants que les gestionnaires puissent mettre en œuvre.

Nous pouvons résumer les constatations de certaines études récentes comme suit :

A- Les changements stratégiques organisationnels sont habituellement déclenchés par des facteurs externes, les menaces ou défis extérieurs (la concurrence, déréglementation, les innovations technologiques).

B - Les changements stratégiques organisationnels sont souvent une question de survie, les chercheurs ont constaté que le fait de procéder à un changement stratégique organisationnel n'est pas une garantie de succès, mais que les entreprises qui évitent ces changements ne survivent généralement pas.

C - De tous les changements organisationnels, les changements stratégiques à l'échelle de l'organisation mis en œuvre en situation de crise et dans un court délai sont les plus risqués, ils portent sur de plus nombreux aspect de l'organisation y compris ses valeurs de base qui sont difficiles à changer et leur modification semble déclencher une importante mauvaise volonté de la part des employés.

- **Changement culturel** : la mise en œuvre d'un changement stratégique exige souvent un changement de culture et une modification des valeurs communes de l'entreprise.

Changement structurel (réorganisation ou restructuration) :

- La réorganisation: signifie que l'on doit recréer la structure de l'organisation (modification de la structure des services, la coordination, l'étendue des responsabilités, la centralisation de la prise de décision...).
- La restructuration : a été définie comme la réorganisation complète des processus d'affaires au moyen d'étapes visant l'élimination des élément superflus et des tâches répétitives et bureaucratisées afin de réduire les coûts, d'améliorer la qualité et les service, et de maximiser les bénéfices de technologies de l'information.

Changement technologique : les changements technologiques sont des modifications que l'organisation apporte aux méthodes de travail qui lui permettent de réaliser ses tâches (nouvelles technologies de production, nouvelles procédures de sélection et d'évaluation du rendement...).

Changement chez les employés (attitudes et compétences) : parfois les employés eux-mêmes doivent changer des techniques comme les exposés, les conférences et les séances

de formation sur les lieux de travail sont souvent utilisées pour fournir aux employés les compétences dont ils ont besoin pour effectuer leur travail adéquatement.

4- Les étapes précises pour diriger le changement organisationnel :

4-1 La création d'un sentiment d'urgence :

Voici quelques façons pour créer un sentiment d'urgence:

- Rendre les employés conscients de la faiblesse importante de l'entreprise par rapport à ses concurrents.
- Eliminer les évidents d'excès comme les clubs de loisirs appartenant à la société, l'avion de la compagnie,... afin de faire comprendre la nécessité de mettre en place des activités plus rentables.
- Établir des cibles ambitieuses (chiffre d'affaires, bénéfice, productivité, satisfaction de la clientèle, la durée du cycle de développement des produits...).
- Communiquer des données sur la satisfaction de la clientèle et la performance financière..., des renseignements qui montrent les faiblesses de l'employeur par rapport à ses concurrents.

4-2 Création une coalition et favoriser l'engagement :

Dans ce processus, les gestionnaires doivent choisir les bons lieutenants, la création d'une coalition peut être motivée par le désir de former un soutien politique. Les membres de la coalition devraient aussi avoir l'expertise, la crédibilité et le leadership nécessaires pour expliquer et mettre en œuvre le changement et favoriser l'engagement de ceux qui doivent effectivement procéder au changement.

4-3 Etablir et communiquer une vision commune :

Pour transformer une organisation, une nouvelle vision est habituellement nécessaire.

4-4 Donner aux employés le pouvoir de procéder au changement :

La réalisation d'un changement exige la participation des employés eux-mêmes.

Parfois, l'habituellement signifie simplement de laisser les employés trouver leur propre façon de faire, plutôt que de les obliger au changement.

4-5 Générer des victoires à court terme :

La transformation d'une entreprise peut demander du temps, mais la plupart des personnes ont besoin d'un renforcement sur une base périodique pour constater que leurs efforts en valent la peine, le maintien de la motivation des employés pour qu'ils demeurent tournés vers le changement nécessite par conséquent la planification et la création de victoires à court terme.

4-6 Consolider les gains et produire plus de changement :

Les entreprises peuvent consolider leurs gains et de produire plus de changement en engageant de nouveaux employés, en leur accordant des promotions et en les formant pour qu'ils puissent mettre en œuvre la nouvelle vision; en identifiant quelques employés qui peuvent diriger les changements constants.

4-7 Ancrer les nouvelles façons de faire dans la culture de l'organisation :

Le changement organisationnel ne peut survivre sans un changement correspondant dans les valeurs communes des employés, il ne sera pas possible d'obtenir une organisation fondée sur le travail d'équipe axée sur la qualité et l'adaptation si les valeurs communes de l'entreprise mettent toujours l'accent sur l'égoïsme.

4-8 Surveiller le progrès et ajuster la vision au besoin :

Il est essentiel que l'organisation ait un mécanisme pour contrôler l'efficacité du changement et pour recommander les mesures correctives. La direction d'une entreprise a constitué une équipe de surveillance composée des cadres d'un représentant syndical, d'un ingénieur et de plusieurs autres personnes pour contrôler le fonctionnement de ses nouvelles équipes autonomes.

5- Les facteurs déclencheurs et les obstacles des changements organisationnels :

5-1-les obstacles :

On remarque que les précipitations pour avoir les résultats dans le court terme, ajoutée au manque de temps sont les obstacles les plus rencontrés sans négliger les autres.

Les principaux craints et causes de résistance peuvent être les suivants⁹

⁹ AMRAOUI Abdelkader, thèse de magistère <<Management du changement dans une entreprise algérienne>>, Université Abou Bakr BELKAID, Tlemcen, P23

- **Prévoir des résultats négatifs:** par ce que le changement produit une quantité énorme de sentiment de crainte et de peur de l'avenir, perte de liberté, avantage et pouvoir, prérogative et responsabilités, bonnes conditions de travail et bonne qualité de vie, il laisse aussi un impact négatif sur l'individu et le groupe.
- **La peur de surcharge excessive de travail :** la plupart des salariés pensent que le changement augmente la charge de travail sans l'augmentation du salaire.
- **Les changements obligent les employés à changer des habitudes qu'ils ont adoptés depuis longtemps :** Machiavel écrivait « il n'y a rien de plus difficile, de plus incertain, de plus périlleux à diriger que d'initier un nouvel ordre des choses, pour celui qui initie, c'est avoir contre lui l'ensemble des personnes qui veulent continuer à bénéficier de l'ancien système et ne pas avoir encore le soutien de ceux qui y veulent gagner quelque chose »¹⁰.
- **La faiblesse de la communication.**
- **L'échec dans l'engagement de toute l'organisation au processus:** lorsque l'entreprise s'aperçoit qu'il y a une inadéquation entre le fonctionnement d'une organisation et ses finalités, il faut initialiser un processus de changement pour lequel doit adhérer toutes les composantes de cette organisation (structure, systèmes de travail, technique et compétences, principes des travailleurs, culture, valeurs et croyances).

Une organisation qui ne possède pas cette dynamique ne peut que freiner toute tentative de changement.

- **Le rejet par les travailleurs de tout ce qui est imposé :** les travailleurs ne refusent pas le changement, mais les conséquences qu'il induit sur leurs vécus, le fait de perdre les repères de l'habituel engendre une peur de l'inconnu.
- **La résistance au changement :** est simplement n'importe quel comportement qui empêche l'implémentation réussie du changement ; un tel comportement peut prendre des formes innombrables GHRISE ARGYRISA observé le phénomène , il a remarqué que les individus en sociétés , même qui sont fortement instruits s'engagent dans ce qu'il appelle des routines organisationnelles défensives pour préserver leur statut et le sentiment constant de sécurité, la résistance est donc un phénomène naturel et attendu.

¹⁰ DUCREUX.J , MARCHAND-TONEL ,M « STRATEGIE. Les clés du succès concurrentiel » Edition d'Organisation, 2004,P287

5-2- Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel :

Ce point présente les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel et le processus du changement organisationnel. Cependant, nous sommes bien conscients que le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents. Ces derniers nous pouvons les représenter en deux types, les facteurs externes d'un côté et facteurs internes de l'autre.

A- 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 se modifient.

Grouard et Meston (1998) ¹¹ ont identifié six facteurs externes principaux ; le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et de penser.

De son côté, Rondeau ¹² (1999) : parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui, les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux.

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

Ce tableau présente le modèle de RONDEAU qui traite les diverses sources de transformation majeure de l'environnement organisationnel.

¹¹ Grouard et Meston.op.cit

¹² RONDEAU. A« transformer l'organisation, comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail »gestion 1999.p 108

Tableau n : 3 diverses sources de transformation majeure de l'environnement organisationnel :

Sources de nature économique	Sources de nature technologique
<ul style="list-style-type: none"> - Mondialisation des économies. - Accroissement de la concurrence. - Evolution d'une économie de masse à une économie de savoir. 	<ul style="list-style-type: none"> - NTIC. - Echange de donnée. - Système de gestion intégré. - Gestion du savoir.
<ul style="list-style-type: none"> - Déréglementation des marchés. - Précarité des systèmes de contrôle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversification de la main d'œuvre. - Déclin des traditions et de la hiérarchie. - Croissance de l'autonomie et du libre arbitrage dans les choix sociaux.

Source: RONDEAU A. «transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail ». gestion1999

Nous retrouvons d'abord les changements économiques associés au phénomène de la mondialisation, et à l'accroissement de la concurrence qui forcent les organisations à mieux se positionner stratégiquement afin de tirer le maximum de leur situation.

Cependant, ces changements sont à l'origine de la pression exercée sur les organisations qui doivent –pour suivre- contrôler leurs coûts. Parmi les stratégies d'ajustement adoptées par les organisations afin d'accroître leur flexibilité et diminuer leurs dépenses, nous retrouvons la rationalisation, la décroissance et l'aplatissement des structures ou l'impartition.

Une autre force active dans l'environnement des organisations, c'est l'évolution de la partie politique. En effet, la déréglementation des marchés et la diminution des structures du contrôle de l'état ont emporté l'organisation vers de nouvelles stratégies d'ajustement, on parle alors de partenariat ou d'alliances tels des fusions, des acquisitions...etc. en outre, de

nouvelles formes d'organisation sont de plus en plus fréquentes. La déréglementation et le désengagement de l'Etat ont également servi à mettre en cause les anciennes manières de gérer l'organisation.

Enfin, nous trouvons les changements technologiques qui modifient souvent la configuration des organisations et l'aménagement du travail. Les nouvelles technologies rendent évidemment possible le développement de nouvelles formes de travail telles que le télétravail ou le travail à distance. D'autres raisons que nous appelons « les facteurs internes » aussi être à la source de changement.

B - facteurs internes :

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation toute entière ou dans une ses composantes.

Généralement, ils sont aussi liés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changement.

GROUAD et MESTON ont identifié deux facteurs internes appelés aussi mobile de changement, le premier est le développement et la croissance de l'organisation, et le deuxième est la vision du dirigeant¹³.

De plus, parmi les premiers éléments qui vont être affecté, se sera le travail. Le travail change, il y aura directement un changement au niveau des valeurs professionnelles au niveau des compétences (autonomie, responsabilité et exigence) et au niveau des modes de gestion. Ce qui permet l'apparition d'un modèle de fonctionnement de type poly cellulaire.

Les organisations poly cellulaires se caractérisent par l'existence d'une véritable équipe de direction, une régulation permanente et une forte communication interne, un fonctionnement en réseau, une négociation interne comme acte permanent la maîtrise du temps.

Selon Olivier MEIER et al, les facteurs déterminants et déclenchant du changement organisationnel et a l'instar de MINTZBERG (2005) et KALIKA, ils les ont regroupé en cinq catégories¹⁴.

La technologie : la thèse que la technologie est un des facteurs déterminant pesant sur la structure de l'organisation.

¹³ GROUAD, BENOIT et MESTON, op.cit

¹⁴ MEIER.O et AL « Gestion du changement » Ed : Dunod 2007, Paris p.108.

Aujourd'hui, le développement des nouvelles technologies remet en cause la typologie de Woodward (1958,1965) dans la mesure où ces nouvelles technologies n'imposent pas de mode l'organisation mais offrent à l'entreprise de nouvelles opportunités qu'elle peut ou non saisir.

Les caractéristiques de l'environnement : pour BURNS et STALKER (1967), ainsi que LAUVRENCE et LORSCH (1967), l'entreprise doit s'adapter aux évolutions de l'environnement. Selon les auteurs, la performance d'une firme dépend du degré d'adéquation entre l'entreprise et son environnement.

Un environnement stable appelle un mode de gestion de type mécaniste (schéma bureaucratique traditionnel, avec hiérarchisation forte, spécialisation élevée des tâches, etc.).

Alors qu'un environnement dynamique et incertain requiert un mode de gestion plus souple de type organique (agencement plus flexible ; communication horizontale, proximité forte,).

La taille de l'entreprise : une entreprise grandissante devra à un moment donné de sa croissance, s'adapter et donc modifier sa structure. Par exemple ; l'augmentation de la taille de l'entreprise peut entraîner une plus forte décentralisation des décisions, le développement de services spécialisés, une division importante du travail, la création de postes de la liaison, un organigramme plus complexe ...

La culture nationale : HOFSTEDS (1987) distingue quatre traits spécifiques des cultures nationales : le degré d'individualisme (plus un pays est riche et plus l'individualisme est fort); la distance hiérarchique ; le contrôle de l'incertitude et enfin la masculinité, féminité.

Les stratégies de l'entreprise : selon CHANDLER (1972), la stratégie détermine la structure, plus précisément, ce sont les choix stratégiques (influencés par les transformations de l'environnement) qui vont engendrer des modifications sur la structure. Plusieurs chercheurs soulignent l'idée qu'à contrario, c'est la structure qui induit la stratégie (BOWER, 1970), selon cet auteur, la structure d'une organisation détermine fortement le type d'opportunité stratégique que les managers sont capables d'identifier et de saisir.

Nous terminons le point par conclure qu'en vérité, les changements n'ont pas une cause unique, ils sont généralement le résultat d'un amalgame de facteurs interne ou externe qui peuvent occasionner des réactions tout à fait différentes même dans des organisations de même secteur. Dans le cadre de notre recherche, nous allons nous intéresser au changement organisationnel provoqué par le facteur technologique, à savoir l'usage des nouvelles

technologies de l'information et de la communication. Sur ce, nous allons consacrer le chapitre ci-dessous à la définition de ces outils et les enjeux de leurs usages en terme de GRH afin de justifier l'intégration du changement organisationnel parmi les pratiques de GRH.

Etant donné que dans le cas de notre mémoire le principal changement est associé à l'intensification de l'utilisation des TIC dans le contexte de COVID-19, nous allons consacrer notre prochain chapitre aux principaux enjeux de la GRH qui entoure l'utilisation des TIC dans les organisations

Chapitre 4 :

Le changement organisationnel et

l'usage des TIC : enjeux en

terme de GRH

Chapitre 4 : Le changement organisationnel et l'usage des TIC : enjeux en terme de GRH

Introduction :

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont venues se substituer aux moyens traditionnels : les courriers d'entreprises, les affichages, le fax, etc. Au fait, ces technologies sont l'illustration parfaite de la convergence opérée entre la technologie informatique et les moyens de communication au cours des années 1980.

Grâce aux avantages qu'elles procurent dans la collecte, le traitement et la diffusion de l'information, elles ont été l'objet de plusieurs études qui pointent leur développement et leur intégration dans l'entreprise.

En effet, ces technologies sont devenues indispensables par leurs impacts sur la dynamique des organisations au regard notamment des transmissions des données en temps réel et d'autres services en termes de gain de productivité.

Lorsque les responsables des organisations veulent améliorer le fonctionnement de ces entreprises ; ils se tournent systématiquement vers les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC), qu'ils considèrent souvent en elles-mêmes comme le moteur de changement.

Les TIC sont devenues un nouveau vecteur de plus en plus important de la croissance économique de l'organisation, elles changent le comportement personnel (structure transversale), développement des compétences et ont des impacts sur l'organisation du travail.

Chapitre 4 : Le changement organisationnel et l'usage des TIC : enjeux en terme de GRH

1-Définition des concepts (les TIC) :

Le concept TIC tend à être vague pour beaucoup de personnes, et cette imprécision est due à l'incompréhension de la technologie elle-même. Certains croient que la technologie désigne seulement l'automobile, la télévision, le portable, l'ordinateur..., qui eux au contraire sont ses produits. Ainsi, avant de définir les TIC en générale, nous allons définir ses composants :

1-1 - Technologie :

Cette notion touche plusieurs domaines, donc sa signification varie, ainsi le dictionnaire français Larousse, définit cette notion comme suit : « un ensemble cohérent de savoirs et de pratiques dans un certain domaine technique, fondé sur des principes scientifiques »¹, et elle est définie ainsi par l'encyclopédie britannique : « La technologie est l'application de la connaissance aux buts de la vie humaine, ou de changer et manipuler l'environnement de l'homme »².

1-2- Information :

Le concept d'information s'avère relativement complexe, et a été l'objet de nombreuses controverses. La notion d'information n'est pas la même d'une discipline à l'autre et suivant la perspective dans laquelle on se place, on accordera des propriétés très différentes à l'information.

Sur le plan étymologique, le terme information provient du latin informare qui signifie « donner une forme, une structure, transmettre des connaissances, des renseignements »³.

Une autre définition cherche à faire la liaison entre l'information et la connaissance.

Ainsi Jacques ARSAC affirme que « par rapport au monde de la connaissance ou des idées, l'information serait la forme qui porte la connaissance et donc le véhicule de la pensée »⁴.

¹ Définition Larousse lien :<http://www.larousse.fr/dictionnaire/français/technologie/76961>.

²Encyclopedia Britannica www.britannica.com/topic/technologie.

³ Le ROBERT, dictionnaire le robert, collection usuel, Paris, Juin 1995 p.605.

⁴ ARSAC(Jacques) : Définition de l'information, les tablettes d'Ourouk n 2, 2003p.09

Chapitre 4 : Le changement organisationnel et l'usage des TIC : enjeux en terme de GRH

1-3-Communication :

Si on demandé à une personne de nous donner une définition du mot communication, il répondrait que c'est un transfert ou un échange d'information entre deux personnes ou plus (un groupe), en utilisant l'un des plus simples moyens qui est le langage (la parole), ou certains outils tels que l'écrit.

Le dictionnaire encyclopédique AUZOU définit la communication comme suit : « fait d'être en relation avec quelqu'un, échange/action de transmettre quelque chose : la communication d'une information. Ce qui est transmis, message...Ensemble de moyens et des techniques médiatiques utilisés pour diffuser des messages auprès d'un vaste public en vue d'informer... »⁵.

La communication est définie aussi ainsi : « Elle est le fait qu'une information soit transmise d'un point à un autre. Quand la communication se produit, nous disons que les parties composantes de cette transmission forment un système de communication »⁶.

Ainsi, ces trois concepts se sont rassemblés pour donner comme résultat un outil qui va révolutionner les modes de traitement, de transfert des informations et de la communication et devient par la suite une source importante et indispensable pour l'économie du savoir.

2 -Typologie des TIC :

Les TIC regroupent un ensemble de ressources techniques nécessaire à la mise en œuvre des services de l'information et de la communication pour produire, manipuler, convertir, stocker, gérer, transmettre et retrouver l'information et pour communiquer.

De plus en plus de nouveaux outils TIC sont intégrés au sein des entreprises pour une meilleure efficacité, parmi ces outils on cite :

2-1 -Les réseaux :

- **Internet** : c'est un réseau international d'origine américaine constituant à ce jour le plus grand réseau du monde, qui est accessible aux professionnels comme aux particuliers. Ainsi, « L'internet est fondé sur les technologies avancées de l'information, de l'informatique et des télécommunications. L'information est répartie

⁵ Dictionnaire encyclopédique AUZOU, Edition AUZOU, Paris, 2012

⁶ Miller G.A « langage et communication » Paris 1973p.19

Chapitre 4 : Le changement organisationnel et l'usage des TIC : enjeux en terme de GRH

sur des milliers d'ordinateurs, reliés entre eux grâce à un protocole unique (TCP/IP) qui permet de passer de l'un à l'autre de manière transparente, permettant ainsi, une facilité d'accès à l'ensemble des informations stockées. L'internet peut donc être défini comme un ensemble de réseaux IP interconnectés (noyau internet) ou comme un ensemble de réseaux connectés à ce noyau par au moins un type de service »⁷.

- **Extranet** : le réseau extranet est un réseau mettant en relation l'entreprise et ses partenaires. « L'extranet consiste à appliquer la technologie internet aux relations de l'entreprise avec ses principaux clients et fournisseurs. Une simple connexion internet suffit pour se connecter aux serveurs des organisations partenaires.

Une fois que le serveur identifie, il aura accès à l'ensemble des ressources mises à sa disposition par le partenaire, comme des services de messagerie e-mail, des pages d'information au format Web, des documents en téléchargement ou des forums »⁸.

- **Intranet** : c'est un réseau informatique qui est développé au sein d'une entreprise ou d'un organisme et réservé aux collaborateurs de celle-ci, qui fonctionne avec les mêmes composantes qu'internet. Il permet aux employés d'un établissement d'accéder aux documents internes de l'entreprise. Ou bien « l'intranet repose sur l'utilisation des protocoles et standards de l'internet pour les réseaux de l'entreprise. L'intranet a pour but de faciliter le pilotage de l'information au sein de l'entreprise en offrant aux individus et aux groupes la possibilité de produire et de communiquer facilement l'information, que ce soit au travers de listes de diffusion, de courrier électronique d'un serveur web. Utilisé une plateforme universelle d'accès à l'information. Le serveur intranet répond à un besoin primordial : élargir le périmètre d'activité de l'entreprise »⁹.

2-2 - Les logiciels :

- **Le groupware** : en français collecticiel, ou encore logiciel de groupe, est un type de logiciel qui permet à un groupe de personnes de partager des documents à distance pour favoriser le travail collaboratif¹⁰.

⁷ SAADOUN Melissa, op.cit. p 40

⁸ ALAOUI « NTIC outils, et application »2003-2004 lien : www.estusmba.ac.ma/pdf p 10

⁹ SADOON Melissa, op.cit. p 40

¹⁰ Wikipedia.org/wiki/groupware

Chapitre 4 : Le changement organisationnel et l'usage des TIC : enjeux en terme de GRH

Ainsi, le groupware permet aux utilisateurs de mener un travail en commun à travers les réseaux tel que : agenda partagé, espace de documents partagés, outils d'échange d'information, conférence électronique...etc.

- **Le workflow** : en français dit « flux de travaux » est la représentation sous forme de flux des opérations à réaliser pour accomplir l'ensemble des tâches ou activités regroupées en un même processus métier. Et selon la définition donnée par CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises) : « un workflow est un outil informatique dédié à la gestion des procédures. Cet outil définit, gère et exécute des procédures en exécutant des programmes dont l'ordre d'exécution est prédéfini dans une représentation informatique de la logique des procédures. Une procédure est un ensembleordonné d'actions ou d'opérations qui sont reliées en série ou en parallèle, dans le but d'atteindre un objectif commun »¹¹.
- **Progiciel de gestion intégré (PGI)** : connu sous le sigle de l'ERP de l'anglais : « Entreprise Resource Planning » C'est un logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions comme la gestion des RH, la gestion comptable et financière...etc. Il est basé sur les constructions des applications informatiques de l'entreprise, sous forme de modules interdépendants. Ces modules partagent une base de données commune, permettant la communication de données entre les applications.

3- Les types des TIC utilisées dans l'organisation :

Les TIC sont des technologies qui ont la propriété d'intervenir sur les mécanismes de coordination en accroissant les possibilités de traiter, de transmettre ou d'accumuler les informations nécessaires à la coordination des unités. Elles ne présentent pas les mêmes caractéristiques au regard des déterminants organisationnels de leur diffusion ainsi que leur impact sur les mécanismes de coordination.

Ces types des TIC ne sont pas fondés sur des critères techniques mais sur des propriétés organisationnelles. Nous distinguons trois types d'outils :

- **Les outils de télécommunication;**
- **Les outils informatiques ;**
- **Les outils télématiques.**

¹¹ BRIFAUT.J.P « processus d'entreprise pour la gestion » Edition Lavoisier, Paris, 2004 p70

Chapitre 4 : Le changement organisationnel et l'usage des TIC : enjeux en terme de GRH

Une telle typologie qui est purement analytique peut être indéfiniment discutée. Nous la croyons néanmoins pertinente pour étudier les relations entre les TIC et les organisations.

- **Les outils de télécommunication** : servent à la communication interindividuelle directe. La communication se fait en langage naturel par exemple: le téléphone, le fax, le courrier électronique
- **Les outils informatiques** : remplissent des fonctions localisées de collecte, de traitement et de stockage de l'information. Les opérations effectuées restent dans les limites de la composante organisationnelle observée si l'organisation de référence est respectivement l'équipe, l'entreprise, l'industrie
- **Les outils télématiques** : relient des systèmes informatiques entre eux (l'échange de documents informatisés) ou des terminaux à des systèmes informatiques (consultation des bases des données). Les outils télématiques se distinguent des outils informatiques car ils interviennent directement sur les mécanismes de coordination entre les composantes organisationnelles dont ils contribuent à automatiser les procédures.

Ces trois types d'outils ont des propriétés organisationnelles différentes. Les outils informatiques ne touchent pas directement les mécanismes organisationnelles. Leur diffusion en est facilitée car elle n'implique pas a priori des conditions organisationnelles.

Les outils télématiques ont des propriétés opposées : Agissant directement sur les mécanismes de coordination, leur introduction et leur diffusion sont soumises aux conditions organisationnelles fortes mais leur impact potentiel sur les mécanismes de coordination est plus élevé.

Les outils de télécommunication sont, à l'opposé des outils informatiques, des supports de la coordination mais à la différence des outils télématiques, sont relativement neutres à l'égard des mécanismes des coordinations.

4-Les TIC et les nouvelles formes organisationnelles:

La mondialisation de l'économie et les exigences d'une concurrence effrénée et l'évolution de la technologie de l'information et de la communication ont amené les entreprises à souhaiter établir des nouvelles structures susceptibles de répondre aussi bien que possible aux grands défis venant d'environnement. Les structures en question peuvent être identifiées aussi bien au niveau externe, par les différentes formes organisationnelles entre différentes entités, qu'au niveau interne, en rapport à l'organisation interne du travail.

Chapitre 4 : Le changement organisationnel et l'usage des TIC : enjeux en terme de GRH

4-1-Les structures en équipe:

Les équipes sont les piliers des nouvelles structures organisationnelles, qui privilégient la disposition horizontale. Les structures en équipe reposent sur les équipes inter fonctionnelles, permanentes, et temporaires, ce qui a pour effet d'amélioration des relations latérales. Elles offrent divers avantages, l'amélioration de la communication entre les services, disparition des barrières entre les diverses unités fonctionnelles, l'accélération de la prise de décision et en améliorer la qualité.

Les TIC deviennent un outil de management des équipes, elles ont un impact sur les structures en équipe, car elles favorisent la création d'équipe de travail et permettent ainsi le rapprochement des compétences et des connaissances.

La fonction du manager d'équipe évolue donc vers un rôle de facilitateur. Il s'investira dans l'alimentation informationnelle du réseau de l'entreprise, afin de donner accès aux informations de base de connaissance et d'offrir les meilleurs possibilités de travail en équipe, les réseaux permettent aussi de donner une autonomie plus grandes aux salariés par le recours quasi-systématique a une organisation du travail par les résultats.

Les systèmes informatisés peuvent aussi permettre de préserver le capital de connaissance et les compétences de l'entreprise (historique de société pour entretenir le mythe, fiches techniques à disposition des salariés, knowledge management, information sur l'organisation, sur son fonctionnement organisationnelle), de véhicules l'image de l'entreprise et de renforcer le sentiment d'appartenance (même la télé travaille peut communiquer facilement avec ses collaborateurs).

Par exemples: Internet permet la capitalisation des savoir en fixant les connaissances immatérielles de l'entreprise (knowledge management). L'intranet a aussi permis le développement des agendas partagés et donc, la vérification instantanée de la disponibilité des différents collaborateurs d'une équipe, ce qui favorise la possibilité de réservation pour des réunions de travail en équipe.

Tous ces nouveaux outils permettent de favoriser les échanges entre les salariés, de développer le lien social entre les collaborateurs d'une même entité, de développer l'autonomie des salariés et donc pris une part importante dans le management des équipes de plus en plus, ils ont un rôle sur l'apparition de la structure en équipe.

Chapitre 4 : Le changement organisationnel et l'usage des TIC : enjeux en terme de GRH

4-2- Les structures en réseau:

Un réseau est un ensemble d'entités travaillant en coopération dans un but commun, qui confient leur leadership à une unité du réseau. L'intérêt du réseau est que sa structure décentralisée et sa ligne hiérarchique relativement plate sont des facteurs de flexibilité et de motivation.

Le réseau de l'organisation peut être défini de la façon suivante: "un réseau est constitué de deux firmes ou plus liées par des relations d'échanges suffisamment forte pour créer une sorte de sous marchés global ou se confrontent l'offre et la demande"¹²

Le réseau d'entreprise est composé de deux éléments fondamentaux¹³ : les nœuds représentés par les entreprises et les liaisons entre ces dernières qui peuvent être matérielles (flux d'information ou de produits) et immatérielles (procédures, normes, culture, valeur)".

Pour MUSSO " le réseau est une structure d'interconnexion instable dans le temps car la genèse d'un réseau et sa transition vers un réseau plus complexe est consubstantielle à sa définition. L'évolution d'un réseau peut être considéré de façon déterministe ou aléatoire"¹⁴

Le développement des moyens informatiques modernes est aussi à l'origine du succès de la notion de réseau au sein de l'entreprise. La création d'un intranet modifie profondément les manières de travailler. Vers l'exécuteur, les entreprises ouvrent de plus en plus une partie de leur intranet à d'autres entreprises partenaires. Des entreprises s'associent pour créer un extranet dans le cadre de sous – traitance ou le partage des ressources communes (ressources informatique).

4-3- L'entreprise virtuelle:

L'entreprise virtuelle est un réseau de firmes indépendantes mettant en commun leurs ressources et compétences grâce à la technologie de l'information en des situations de cotraitance chacune étant spécialisée sur une étape de la chaîne de valeur à construire.

FRERY s'est intéressé à un cas particulier d'entreprises organisées en réseau basé sur les technologies de l'information, l'entreprise virtuelle. Il ne considère que les technologies de

¹² THORELLI, H "Networks, Between markets and Hiararchies ". Stratégie management journal, p37-51 1986

¹³ EL HERELLI Afef «Les réseaux d'entreprise : condition de formation et typologie »16 eme conférence Internationale de management stratégique. Montréal Juin 2007

¹⁴ MUSSO.P « Utopie et idéologie de réseau »

Chapitre 4 : Le changement organisationnel et l'usage des TIC : enjeux en terme de GRH

l'information verticales capitalistiques par une intégration électronique pour arriver à une entreprise virtuelle¹⁵.

Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) favorise l'externalisation et le morcellement des fonctions de l'entreprise.

Les traditionnelles frontières entre une organisation et son marché s'estompent au profit d'un réseau d'intervenants liées entre eux par des contrats (de travail ou de sous-traitance).

Aussi, voit-on apparaître de plus en plus des entreprises que l'on pourrait qualifier de "virtuelles" au sens où leurs organisations internes se résument à un centre de coordination gérant un ensemble de relation contractuelle de nature et d'importance très variées.

Les TIC favorisent grandement l'émergence des organisations virtuelles au sens où elles facilitent la coordination entre différents éléments d'un réseau de relations contractuelles. L'entreprise virtuelle se doit, de par sa nature, d'être très flexibles et les TIC leurs offrent de nombreuses solutions. Elles permettent d'une part, de réagir rapidement face a de nouveau problèmes et d'autre part de réagir d'exploiter les nouvelles informations qui sont captées au cours du processus productif.

4-4- Développement du travail à distance :

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) se développent constamment et s'insèrent progressivement dans tous les aspects de la vie professionnelle, une des conséquences générales de cette évolution est de permettre le traitement de données à distance et en temps réel, conférant ainsi potentiellement à chaque personne, une autonomie face aux contraintes de temps et de lieu où s'accomplit ce travail.

Le travail à distance représente un des potentiels de cette virtualisation, et un outil de délocalisation des employés. «Le travail à distance est un terme générique qui recouvre plusieurs pratiques sensiblement différentes : nous distinguerons donc le télétravail qui s'exerce uniquement au domicile de l'employé, le télépendulaire qui alterne le travail en

¹⁵ FRERY.F, « Entreprises virtuelles et réalités stratégique » Revu Française de gestion n°113, Mars, Avril, Mai. P.150.

Chapitre 4 : Le changement organisationnel et l'usage des TIC : enjeux en terme de GRH

entreprise et au domicile, le télétravailleur nomade ou mobile dont l'activité se déroule en dehors de l'entreprise, et le travail en centre satellite »¹⁶

A. Le télétravail à domicile :

Nous entendons l'activité de personnes basées à domicile et qui ne possèdent pas d'autre lieu de travail officiel, on constate quatre catégories d'entreprise ayant investi dans ces pratiques avec logiques stratégiques différentes :

- L'investissement dans le télétravail à domicile est souvent le fait de petite entreprise (informatique), qui débute pour un départ moins coûteux et limite les frais d'investissement.
- Une deuxième catégorie de télétravailleurs regroupe des personnes travaillant sous mandat pour une ou plusieurs entreprises, et concerne des domaines liés à la gestion d'information comme la consultance, la traduction, la gestion comptable ou le développement informatique, cette organisation permet à l'entreprise d'externaliser une partie de son travail.
- La troisième catégorie, l'entreprise cherche à l'aide de télétravailleurs à atteindre de nouveaux marchés, des personnes bien insérées dans les régions, prêtant tout spécialement attention, en plus de leurs compétences à la maîtrise des dialectes et à une bonne connaissance des enjeux économiques dans la région.
- Enfin, quelques grandes entreprises en particulier des compagnies internationales délocalisent une grande partie de leur personnel, ils se trouvent engagées dans des expériences de travail à distance à plus grande échelle dans le but de tester et de promouvoir de nouvelles formes de pratiques liées au développement des marchés.

B. Le télépendulaire :

Nous entendons l'activité de personnes qui partagent, à des pourcentages différenciés (entre un et trois jours par semaine), leur temps de travail entre l'organisation et leur domicile, cette forme de travail à distance a de plus grandes chances de se développer que la précédente puisqu'elle alterne travail isolé et travail au sein de l'entreprise.

C. Le télétravailleur nomade ou mobile :

C'est des personnes qui exercent majoritairement leurs activités professionnelles chez le client ou en déplacement, c'est souvent le cas des représentants, des vendeurs et des

¹⁶ Luc VODOZ, op.cit p 151.

Chapitre 4 : Le changement organisationnel et l'usage des TIC : enjeux en terme de GRH

employés de certains services de maintenance, ces personnes peuvent occuper un bureau dans l'entreprise ou travailler à domicile.

Si cette nouvelle conception du travail se développe le travail à distance pourrait connaître un essor important, mais pour l'instant il semble difficile de croire que, même si cet essor avait lieu, il aurait des conséquences remarquables sur la répartition des organisations et des individus sur le territoire.

4-5-La flexibilité :

La flexibilité des horaires et du lieu de travail n'est pas chose nouvelle. Mais, grâce aux progrès des technologies de l'information et de la communication (TIC), la flexibilité prend une toute nouvelle dimension, qui permet aux travailleurs de se connecter virtuellement avec des collègues, des clients et des partenaires commerciaux à tout moment et en tout lieu. Les TIC ont ouvert la voie à de nouvelles façons d'organiser le travail, en offrant beaucoup plus de souplesse quant au moment et au lieu d'exécution des tâches. En bref, nous passons d'un modèle d'horaires de travail réguliers, bureaucratiques, de type «usine», à un modèle plus flexible

A titre d'exemple, dans l'UE, un travailleur sur cinq environ télé-travaille depuis son domicile ou exerce ce que l'on appelle un travail mobile fondé sur les TIC, c'est-à-dire qu'il travaille, occasionnellement ou régulièrement, depuis un endroit différent de son lieu de travail principal (par exemple dans un train ou un café), en étant fortement tributaire d'appareils mobiles tels que les ordinateurs portables ou les iPad. Comme on le voit sur le graphique ci-dessous, les pourcentages de travailleurs concernés varient selon les pays, de 8 % en Italie à 33 % au Danemark¹⁷.

5- Enjeux en termes de la GRH de changements organisationnels lié aux TIC

De manière générale, l'enjeu majeur du changement est de connaître l'orientation de projet avant de le déployer il faut, donc définir plusieurs éléments à savoir :

- Les objectifs permettant d'avoir une vision claire de l'avenir de l'organisation ;
- Les moyens mis à la disposition de l'organisation afin de réussir ce changement (ressources, temps alloué).
- La période ou le changement aura lieu en fonction de l'activité de l'organisation, des ressources disponibles,...etc.

¹⁷ Ibidem.

Chapitre 4 : Le changement organisationnel et l'usage des TIC : enjeux en terme de GRH

Un deuxième enjeu majeur est l'adhésion du personnel. En effet, le changement est souvent perçu comme une contrainte amenant des comportements négatifs (rejet, démotivation...etc.) pouvant nuire à la bonne réussite du projet de changement. Pour ne pas arriver à une telle situation, l'adhésion des acteurs est primordiale et un accompagnement au changement devra être effectué.

Pour tous ces enjeux, pour être agent du changement, la Direction RH intervient en amont dans les processus de changement. Elle consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement¹⁸ par la motivation et la mobilisation des initiatives individuelles et collectives. En effet, tous les changements organisationnels ont des enjeux importants en termes de GRH.

Plus particulièrement, les TIC, comme tout autre facteur de changement organisationnel, ne sont pas seulement un outil ou service du changement dans les organisations, elles accompagnent et interagissent avec les transformations organisationnelles.

Elles sont un moteur du changement puisque leur développement pousse les firmes à évoluer. En effet, les TIC favorisent l'émergence de nouvelle structure organisationnelle, le développement d'apprentissage et un outil très important dans la gestion des ressources humaines, elles sont aussi un moyen de développement des compétences et les capitalisé à travers la gestion de connaissance.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) induisent une transfiguration des notions de temps et d'espace. Elles ont globalement une influence sur : l'accès à l'information, la décentralisation de l'information, la responsabilisation des salariés, la hiérarchie et la compétence collective.

5-1-L'émergence de la compétence collective (knowledge management): dans la gestion des ressources humaines, les TIC sont utilisées dans les opérations de sélection, vérification, d'embauche, de la gestion des carrières. Il en est de même pour la planification des activités. Les nouvelles technologies peuvent être utilisées non seulement pour créer des bases de données et compiler des statistiques mais aussi pour la planification et le contrôle des ressources humaines. Les DRH sont actuellement en possession des outils pour vérifier la fiabilité de l'information, des données mais aussi pour contrôler et évaluer la performance du

¹⁸ PERETTI.J-M, Ressources humaines, 12^{ème} édition, Vuilbert 2010 p.31

Chapitre 4 : Le changement organisationnel et l'usage des TIC : enjeux en terme de GRH

personnel. Le travail en réseau a également facilité le partage et la diffusion des données ressources humaines. Grâce aux TIC, l'information est décentralisée et son accès à la portée de tous. Les salariés de telle organisation doivent avoir un esprit de partage, car cela va favoriser l'émergence d'une compétence collective qui aura un impact sur l'organisation du travail (partage des connaissances favorisent la polyvalence, la stratégie d'alliances, mais aussi le renforcement des comportements professionnels).

5-2- Une circulation de l'information accélérée : les TIC transforment la plupart des entreprises en réseau. Les salariés travaillent dans une logique de coopération, les uns avec les autres via un réseau informatique. Ceci va avoir deux effets : Certaines personnes occupant des bureaux voisins vont communiquer via le réseau comme si elles étaient éloignées.

D'autres travaillent dans des sites éloignés vont se trouver rapprochées grâce à la communication rapide. Autre effets à souligner, les TIC relie de façon transverse tous les salariés d'une entreprise et éliminent les barrières entre direction et ses divisions. Les salariés peuvent avoir accès aux informations en temps réel dont ils ont besoin. L'un des impacts le plus visible est sans aucun doute le fait que l'information longtemps a été monopolisée par certains départements, se trouve aujourd'hui diffusée à travers toute l'organisation (la transparence de l'information). L'effet de réseau permet à l'organisation de s'ouvrir à l'extérieur.

5-3-Le nouveau rôle de la hiérarchie : les nouvelles technologies de l'information bouleversent l'organisation pyramidale des entreprises et les règles de la hiérarchie. En effet, l'entreprise s'appuie traditionnellement sur une longue chaîne hiérarchique où les responsabilités sont clairement établies. L'informatisation décentralise cette organisation et permet une distribution et un plus grand partage de l'information. En outre, chacun a accès à une masse d'informations qui cessent d'être détenues par les seuls dirigeants de l'entreprise. Ainsi chacun peut accroître sa possibilité d'initiative par rapport aux finalités de l'entreprise.

Ainsi les rapports de pouvoir s'en trouvent profondément modifiés, la capacité d'autonomie et d'initiative accrue. On passe d'une structure hiérarchique pyramidale à une communication transversale avec le partage de projets associant des hommes et des équipes de différents services, utilisant le groupware.

Au travers d'internet ou d'un intranet, il est possible d'échanger des messages électroniques, de participer à des réunions, de partager des documents ou encore de s'intégrer à des équipes de projets géographiquement dispersées. Des compétences qui jusqu'ici étaient cloisonnées désormais convergent et on assiste à une généralisation du travail collaboratif

Chapitre 4 : Le changement organisationnel et l'usage des TIC : enjeux en terme de GRH

dans l'entreprise. Le manager doit développer ses capacités de coaching, il s'agit pour chaque manager d'être à l'écoute de ses collaborateurs pour mieux développer leur potentiel, d'améliorer leur réactivité et leur performance et ne peut plus jouer le rôle exclusif de diffuser l'information, de prendre des décisions individuellement, mais doit être en mesure de faire participer ses collaborateurs.

5-4-La responsabilisation des salariés : l'application des outils de libre-service et de workflow s'inscrit dans une tendance nouvelle de responsabilisation des salariés. L'individu devient responsable de son propre développement (sa carrière, plan de formation, évaluation) et sa gestion administrative (adresse, Etat civil,...) à partir d'outils et de service accessible 24heures sur 24 sur le net. Différentes enquêtes faites au sein de la fonction RH à l'étranger montrent qu'une grande partie de la productivité provient de la suppression des intermédiaires. Le but de mettre en place l'outil de libre-service c'est de responsabiliser au maximum des salariés et de permettre à la fonction RH de s'intéresser aux activités qui rapportent une forte valeur ajoutée.

5-5- La décentralisation de l'information : le besoin de réactivité est encouragé par les TIC qui permettent une ouverture plus grande aux données en temps réel. Il s'agit d'une pyramide inversée ou l'acteur le plus proche du client est le plus habile à réagir. Cette nouvelle vision a comme incidence une modification des liens hiérarchiques au sein des organisations.

Mais cette décentralisation a certaines conséquences : le raccourcissement des lignes hiérarchiques avec le développement de dispositifs de coordination et d'information (e-mail par exemple) ; un besoin de formation plus grand, sous forme de séminaires et d'échange entre les différentes fonctions, services et niveaux (cas des visioconférences) ; Un besoin de normalisation (adoption de standards, de normes relatives à la circulation de l'information(les pratiques du workflow par exemple)

5-6-Une formation personnalisée : internet permet le développement de modalités nouvelles de formation à distance. Les barrières temporelles et géographiques n'existent plus. Avec la formation en ligne, le salarié peut actualiser de manière continue ses connaissances tout en réduisant le temps et les frais de déplacement. Plus besoin de dépenser des sommes considérables pour le personnel de formation, la location des salles ou transport pour envoyer des salariés en formation. Le coût d'une journée en auto-formation est ainsi dix fois moins élevé que celui d'une formation classique.

Chapitre 4 : Le changement organisationnel et l'usage des TIC : enjeux en terme de GRH

Dans ce quatrième chapitre intitulé l'impact des TIC sur la gestion des ressources humaines, qui structuré en trois points, nous avons essayé de présenter la définition des TIC et ses différents types. Dans le troisième élément, nous avons tenté de présenter l'impact des TIC sur les ressources humaines. Il est certain que les TIC ont un impact considérable sur les différents processus métiers de l'entreprise, et sur plusieurs aspects de la GRH notamment l'organisation du travail.

Ainsi, avec l'avènement de l'internet plus particulièrement, les organisations qui ont introduit ces technologies au sein de leur fonctionnement interne et externe, leurs activités ont été effectivement bouleversées. Ces organisations sont devenues de plus en plus dynamiques, réactives et flexibles. Le mode d'organisation devrait être organisé en fonction des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour que l'organisation soit en mesure de produire les biens ou les services attendus. Les TIC émergent la redistribution des missions (décentralisation, délocalisation) à l'intérieur et hors frontières de l'organisation.

Elles contribuent à l'amélioration de la performance des ressources humaines de l'entreprise et l'efficacité des ressources humaines dans ses prestations aux structures quotidiennes.

L'objectif de notre recherche est ainsi d'identifier les principaux changements survenus dans l'organisation du travail au sein des services administratifs d'une organisation suite à l'intensification dans l'usage des TIC sous la contrainte de l'épidémie COVID-19.

L'objectif principal est donc de vérifier l'hypothèse principal de l'adaptation d'une pratique de GRH, à savoir l'organisation du travail à une variable de contingente qui n'est autre que la technologie de l'information et de la communication, et ce dans le cas d'une organisation publique. Dans notre cas, il s'agit des départements d'un établissement public universitaire, en l'occurrence l'Université Mouloud MAMMARI. Dans le chapitre suivant, nous allons fournir plus de détails quant à notre étude pratique.

Chapitre 5:

Mise en œuvre empirique de la recherche

Introduction :

La technologie de l'information et de la communication est devenue un atout irremplaçable dans la circulation rapide de l'information, la mémorisation et la capitalisation des expériences, l'accès rapide à des connaissances très diverses et l'ouverture de nouveaux services mais aussi un des facteurs déclenchant le changement.

Dans l'UMMTO, les TIC ont une importance remarquable dans la gestion de l'organisation, les responsables considèrent les TIC comme un facilitateur du travail dans le cas où un changement organisationnel s'impose avec la crise sanitaire COVID19.

Dans cette étude empirique, nous allons tenter de mettre en relief quelques traits du changement organisationnel enregistrés au niveau de certains services administratifs de cet établissement d'enseignement, ayant accompagné l'intensification de l'utilisation des TIC pour faire face à la situation d'urgence imposée par l'épidémie Covid.

Dans ce chapitre, nous allons expliquer notre étude empirique à travers laquelle nous visons la confrontation des éléments théoriques relatifs à notre problématique, à savoir les changements organisationnels accompagnant l'usage des TIC, au terrain.

Nous proposons d'examiner une relation entre une variable explicative (l'usage des TIC) et des variables à expliquer, en l'occurrence le changement organisationnel. De ce fait, il y a lieu d'expliquer la méthode d'évaluation de toutes ces variables. Sur ce, nous avons consacré la première section à l'opérationnalisation des différentes variables composant notre recherche.

Aussi, pour avoir les données du terrain sur l'état de l'ensemble des variables il y a lieu de trouver la méthode adéquate. Sur ce, nous avons dédié la deuxième section à la méthodologie par laquelle nous avons mené notre enquête.

Enfin, une fois les données collectées, pour pouvoir quantifier notre modèle nous aurons besoin d'un ensemble d'outils d'analyse. Sur ce, nous avons consacré le dernier point.

1- Présentation des variables :

L'objectif de ce point est d'exprimer les concepts abstraits, représentés par les différentes variables de notre recherche, par des questions relatives à des pratiques concrètes.

Le principe est le suivant : chaque concept correspond à une pratique, un indicateur, ou un ensemble de pratiques ou d'indicateurs au niveau de l'organisation ou relatifs à son activité.

Avec cette étape, nous cherchons à transformer ces concepts en une ou un ensemble de pratiques concrètes.

Nous avons pour notre étude à opérationnaliser deux volets de variables. Le premier est celui du niveau d'usage des TIC dans le contexte COVID-19. Le deuxième volet est celui du changement organisationnel.

1-1-Les variables mesurant l'usage des TIC : l'usage des TIC sera évalué moyennant des questions en lien avec l'importance de l'usage des différents moyens de nouvelles technologies de communication (Cf. p 89).

1-2-Les variables mesurant le changement organisationnel : le changement organisationnel sera évalué moyennant des questions relatives à un ensemble de dimensions de l'organisation du travail à savoir :

- A- La division du travail
- B- La richesse et la diversité des tâches
- C- Le travail en équipes
- D- La flexibilité et la polyvalence
- E- Le temps de travail

A- La division du travail : Elle consiste en la division de la réalisation d'une tâche complexe en de multiples tâches réalisées par des travailleurs spécialisés dans une tâche simple et unique.

- La richesse des tâches : il s'agit de donner plus de responsabilités aux salariés, plus d'autonomie, et une logistique efficace.

L'enrichissement des tâches amène le salarié à prendre en charge la tâche depuis ses activités de conception jusqu'aux activités de contrôle.

L'enrichissement des tâches se distingue de l'élargissement des tâches qui consiste à ajouter une série d'activités à la tâche sans pour autant lui ajouter une quelconque richesse exemple : développement de la polyvalence.

- La diversité des tâches : à accomplir s'est elle aussi accrue, de sorte que le titulaire du poste est appelé à examiner des questions ou des variables de plus en plus diverses et devra aussi posséder des connaissances et des compétences plus variées.
- La division des tâches : correspond à la spécialisation des tâches au sein d'une société entre des individus, des métiers ou des groupes sociaux différentes.

B- La flexibilité et la polyvalence :

- La flexibilité du travail est l'un des moyens permettant à une organisation de s'adapter aux évolutions de sa demande et de son environnement.
- La polyvalence : est une notion de gestion des ressources humaines qui représente la recherche d'une optimisation des compétences « transversales » du travailleur au sein de l'organisation.

C-Le temps de travail : qualifie et mesure la durée pendant laquelle une personne travaille à titre professionnel. Selon les lieux de travail, ce temps peut être de deux types

- Le travail au poste : on parle de travail posté pour tout le monde d'organisation du travail en équipes selon lequel des travailleurs sont occupés successivement sur les mêmes postes de travail selon un certain rythme, continu ou discontinu, entraînant pour eux la nécessité d'accomplir un travail à des heures différentes sur une période donnée.
- Le travail à domicile ou télétravail : la société change c'est le moins que l'on puisse dire. Alors qu'il y a encore quelques dizaines d'années le travail à domicile se faisait rare, il est maintenant possible d'avoir une activité à la maison. Cette pratique était marginale et de en plus de monde a une activité à domicile et dans les années à venir, le nombre de personnes travaillant chez eux, notamment en télétravail, devrait exploser.

D-Le travail en équipe : « équipe de travail » ou « travail d'équipe » font référence à un ensemble ou groupe de personnes (l'équipe) réuni pour un but au travers de la production d'un acte tel que le soin. Le travail en équipe est la représentation de toutes les activités qui nécessitent une coordination entre les personnes constituant l'équipe. Roger Mucchielli¹, psycho-sociologue, le définit comme une « entité renforcée par le désir de collaborer au travail collectif en s'efforçant d'en assurer le succès ».

Selon des recommandations canadiennes², le travail d'équipe se définit comme « un groupe de personnes, interdépendantes dans leurs tâches, partageant la responsabilité des

¹Mucchielli R. Le travail en équipe : clés pour une meilleure efficacité collective. Thiron: ESF; 2011.

² Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé. Le travail en équipe dans les services de santé : Promouvoir un travail en équipe efficace dans les services au Canada, Recommandations et synthèse pour politiques, juin 2006, [http:// www.fcass-cfhi.ca/Migrated/ PDF/ResearchReports/ CommissionedResearch/ teamwork-synthesis-report_f. pdf](http://www.fcass-cfhi.ca/Migrated/PDF/ResearchReports/CommissionedResearch/teamwork-synthesis-report_f.pdf)

résultats, qui se perçoivent et qui sont perçues comme une seule entité, imbriquée dans un plus grand système social et dont les relations s'articulent autour de frontières organisationnelles. »

2-Méthodologie de recherche :

La démarche méthodologique est une étape importante dans toute recherche empirique. Cette étape constitue à notre sens un indicateur pertinent pour évaluer l'honnêteté et l'effort fourni par le chercheur au niveau pratique.

Ainsi, par ce point nous allons procéder à l'explication de la mise en œuvre de la collecte de données. Pour ce faire, nous présentons la méthode de collecte des données ou de l'enquête, et le moyen utilisé, à savoir le questionnaire et l'échantillon sur lequel sont testées nos hypothèses.

2-1- Présentation de l'enquête :

L'enquête est l'étape où le chercheur est confronté à la réalité du terrain. Cette réalité qui est à la fois une source d'information pour compléter son œuvre de recherche est aussi pleine d'obstacles et de contraintes qui peuvent entraver ses recherches.

Mais, on doit faire de tous ces obstacles et ces contraintes des opportunités pour apprendre et avoir une expérience dans le domaine. L'étude d'une problématique de recherche sur le terrain, dans le cas de notre travail a pour objectif de vérifier l'hypothèse principale d'un changement organisationnel lié à l'intensification de l'usage des TIC dans le contexte COVID 19, et la contribution de l'utilisation des technologies de l'information et de communication (TIC) pour faire face à l'urgence. Aussi, l'étape de collecte de données nous amène à poser un certain nombre de questions, et auxquelles tous les chercheurs, notamment lors de leur première enquête sur terrain, se posent.

2-2- Présentation du questionnaire :

Le questionnaire utilisé dans cette étude est destiné au personnel administratif de l'université MOULOUD MAMMERI, plus exactement au personnel ATS (Agents d'administration et de services) d'un certain nombre de départements d'enseignement. Il s'agit notamment des départements suivants :

- Des départements de la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion
- Les départements de la faculté des langues ;
- Le département des sciences financières et comptabilité du Campus Tamda 2.

Le dit questionnaire (annexe n°1) se compose de 22 questions, la première partie, renvoie à des questions liées au changement depuis la crise covid, la deuxième partie à l'utilisation des TIC avant et après covid et la troisième partie des questions sur l'impact du changement sur l'organisation du travail ou ses principales dimensions (Cf. p73).

Les questions sont de type fermé ou ouvertes. Certaines variables sont mesurées de manière qualitative et d'autres quantitative.

L'évaluation quantitative des variables est faite moyennant l'usage d'une échelle de mesure de 1 à 10.

2-3- Présentation de l'échantillon :

Le personnel administratif et technique est un agent de la fonction publique. Il s'occupe de la saisie et présente des documents (courriers ou rapports) pour un service ou pour un chef hiérarchique à l'aide de techniques bureautiques, en particulier du traitement de texte. Il trie, dépouille, classe des documents, transmet le courrier et organise matériellement les rendez-vous de son chef hiérarchique. Il traite l'ensemble des opérations en lien indirecte avec la pédagogie, à savoir, l'inscription et la gestion des dossiers pédagogiques des étudiants (service scolarité), la préparation et gestion des emplois du temps et examens (service enseignement et examens), la réception et la communication aux étudiants (service secrétariat), la gestion des relations extérieures dans le cadre de la gestion des dossiers des stages des étudiants,...etc

2-4-Le déroulement de l'enquête

Pour rappel, notre enquête a été réalisée auprès du personnel ATS de l'Université Mouloud MAMMERI (Cf. p89). Elle a été réalisée par nous-même sur une période d'un mois environ, allant du 15 avril au 15 mai 2021.

L'enquête a été réalisée par la distribution des questionnaires de mains en mains. Nous avons préféré procédé de cette manière pour plusieurs raisons :

-La première est la proximité du lieu de l'enquête de notre établissement d'étude.

-La deuxième est de nous permettre de nous rapprocher des personnes interrogées afin de leur donner plus d'explication sur certaines questions et leur faciliter la tâche. Ceci va ainsi nous permettre de gagner du temps pour la réalisation de notre enquête.

-De plus, l'enquête a été faite dans une période assez particulière marquée par un mouvement de grève du personnel ATS de l'université. Sur ce, nous avons besoin de rassurer le personnel en question sur le objectifs de notre recherche.

3-Présentation des outils de l'analyse des données :

Le choix des outils et des techniques d'analyse statistiques dans une étude quantitative doit répondre à certaines conditions et principes, dès lors, le choix des outils d'analyse statistiques se fera selon l'objectif de notre recherche, la taille de l'échantillon ainsi que le respect d'un ensemble de conditions primordiales afin de valider nos résultats.

3-1- Le traitement des valeurs manquantes :

Une valeur manquante dans un questionnaire d'enquête correspond à une question à laquelle un individu de l'échantillon n'a pas répondu (Malhotra, 2004, cité dans Balbali, 2012 : 282). Ces valeurs manquantes peuvent rendre l'analyse des données ainsi que l'interprétation des résultats difficiles ou non valides.

En effet, il arrive, et souvent que les enquêtés ne répondent pas à certaines questions. De ce fait, il y a lieu de traiter toutes ces valeurs manquantes avant la soumission de notre base de données à des analyses et tests statistiques. Les raisons qui expliquent ces oublis sont multiples et sont d'ordre volontaire ou involontaire, comme ils peuvent être à l'origine du répondant ou de l'opération de la saisie des données (Jolibert A. et Jourdan P. (2006)).

Ainsi, il peut arriver qu'au cours de la saisie on rate une observation ou une variable par manque de concentration, par exemple. Dans ce cas de figure, la situation est facilement remédiable étant donné qu'il suffit de revoir le questionnaire concerné par ce cas et introduire la réponse, d'où l'intérêt de numéroter les questions au cours de la saisie afin de faciliter cette étape.

Aussi, la personne interrogée peut ne pas répondre à une question volontairement, s'il juge que c'est une question confidentielle, ou qu'il n'a pas compris la question. De ce fait, nous pouvons limiter le nombre de ce type de valeurs manquantes en prenant un ensemble de précautions, comme par exemple : ne pas poser des questions qui engage le répondant à donner des information qui relèvent de la confidentialité de l'entreprise ; ne pas proposer des questions compliquées ou dont la terminologie et les concepts utilisés ne seront pas à sa portée ; éviter les questions dont la réponse nécessite une consultation documentaire ou des archives, ce qui risque de prendre du temps au répondant ou de le démotiver.

Le non traitement des valeurs manquantes risque d'entraîner des erreurs au niveau de la vigueur et la crédibilité des résultats de l'analyse. De plus, si on laisse les valeurs manquantes sans traitement, le nombre de variables à analyser se réduit pour chaque questionnaire, notamment dans le cas d'un faible échantillon.

En cas de présence de valeurs manquantes, plusieurs choix peuvent être adoptés :

-Négliger les valeurs manquantes ou supprimé les questionnaires concernés par ces valeurs dans le cas où leur nombre est très faible et qu'on dispose d'un échantillon de taille assez importante.

-Utiliser la méthode de pondération qui consiste à créer un nouveau poids de sondage appliqué aux répondants afin de compenser les valeurs manquantes.

-Utiliser la méthode d'imputation : elle consiste à produire une « valeur artificielle » pour remplacer la valeur manquante, avec pour objectif de produire des estimations approximativement sans biais³. Il existe différentes méthodes d'imputation, les plus courantes sont :

- Remplacer la valeur manquante par la moyenne ou la médiane de la variable concernée.
- Remplacer la valeur par interpolation linéaire entre la dernière valeur valide avant et la première valeur valide après la valeur manquante.
- Utiliser la méthode Hot Deck qui consiste en la recherche du plus proche répondant de celui qui a les valeurs manquantes et lui attribuer ses valeurs.
- Utiliser le SPSS avec l'application Le Maximum de Vraisemblance.

3-2-Présentation du logiciel statistique utilisé :

Le traitement statistique des données est réalisé avec le logiciel SPSS (version 21) et IBM SPSS AMOS 21.

Bien qu'il existe de nos jours plusieurs types de logiciels de traitement de données, nous avons opté pour ce logiciel et pour la version 21 pour plusieurs raisons : Ce logiciel nous permet de traiter des échantillons de tailles importantes et des variables multiples, aussi il est facile à comprendre et à utiliser.

³ Il y a des valeurs que nous pouvons modifier par cette méthodes et d'autres non, comme les repenses liées aux caractéristiques de l'individu, à titre d'exemple l'activité de l'entreprises, le nombre de salariés... etc.

3-3-Les outils de la statistique descriptive :

Pour la présentation des résultats de l'enquête, nous avons utilisé les outils de la statistique descriptive⁴. Il s'agit notamment des tableaux statistiques, des graphes et diagrammes et d'un ensemble de paramètres de tendance centrale notamment la moyenne.

A - Les tableaux statistiques et les représentations graphiques :

Au cours d'une étude statistique, les données sont recueillies de façon désordonnée. Afin qu'elles soient « lisibles » et « compréhensibles », il est indispensable de les traiter et de les ordonner dans des tableaux statiques, ensuite les représenter dans un graphe.

a- Les tableaux statistiques et la notion de fréquence : Une fois mises en ordre, les observations collectées à l'état brut forment une distribution statistique ou une série statistique. C'est un tableau qui résume l'ensemble des modalités et les effectifs d'un caractère associé à une population. Le tableau statistique se présente généralement sous la forme suivante :

Les modalités du caractère	Les effectifs ni	Les fréquences relatives fi
X ₁	n ₁	f ₁
X ₂	n ₂	f ₂
X ₃	n ₃	f ₃
.	.	.
.	.	.
.	.	.
x _k	n _k	f _k
	$\sum ni = N$	$\sum fi = 1$ ou 100 %

A chaque modalité (xi) correspond un nombre d'individus (ni) appelé les effectifs ou les fréquences absolues.

La somme des effectifs est l'effectif total de la population : $\sum ni = N$

La fréquence relative est la proportion d'individus qui présentent la même modalité dans la population totale.

$$f_i = n_i / N = 100$$

⁴ Statistiques descriptives I, Cours de Mme ALLEK S. et SADAOUI S., Faculté des Sciences économiques, commerciales et de gestion, Université Mouloud MAMMARI.

a-1-Le tableau statistique dans le cas d'un caractère qualitatif : lorsque le caractère est qualitatif, il est représenté par un ensemble de modalités. Une même modalité peut être observée sur plusieurs individus de la population, on note alors n_i son effectif qui est le nombre de fois que cette modalité se répète, et f_i la fréquence relative correspondant

a-2-Le tableau statistique dans le cas d'un caractère quantitatif :

a-2-1-Le tableau statistique dans le cas d'une variable discrète : lorsque la variable est discrète, une même valeur x_i (modalité) peut être observée sur plusieurs individus de la population, on note alors n_i son effectif qui est le nombre de fois que cette modalité ou valeur se répète, et f_i la fréquence relative correspondante. C'est le cas de l'exemple du tableau précédent qui représente la répartition de 10 ménages en fonction du nombre d'enfants.

a-2-2- Le cas d'une variable continue : On regroupe les observations en classes avec comme extrémités : $e_0, e_1, e_2, \dots, e_k$.

On note pour chaque classe $[e_i ; e_{i+1}[$ l'effectif n_i et la fréquence relative f_i .

On appelle « centre » d'une classe $[e_i ; e_{i+1}[$ la valeur : $x_i = e_i + e_{i+1} / 2$.

Remarques sur les tableaux statistiques : Les tableaux statistiques doivent comporter : un titre, l'unité de mesure utilisée, les titres des colonnes et des lignes et les sources.

B- Les fréquences cumulées croissantes et les fréquences cumulées décroissantes :

Dans le cas d'un caractère quantitatif, on peut associer à chaque valeur x_i de la variable :

-La proportion des individus pour lesquels la variable statistique x_i prend des valeurs inférieures à x_i , dans ce cas on parle de fréquences relatives cumulées croissantes, on note F_i ou f_i .

-La proportion des individus pour lesquels la variable statistique prend des valeurs supérieures à x_i , il s'agit de fréquences relatives cumulées décroissantes notées \bar{f}_i .

C- Les représentations graphiques :

La représentation graphique en statistique sert à avoir une synthèse visuelle de la distribution.

Différents types de représentation graphiques sont utilisées, selon le caractère est qualitatif ou quantitatif et selon que la variable est discrète ou continue.

C-1-Cas du caractère qualitatif : pour un caractère qualitatif, deux principales représentations graphiques sont généralement utilisées.

-La représentation par un diagramme à secteurs circulaires ou par un cercle : chaque modalité correspond à un secteur circulaire dont l'angle est proportionnel à l'effectif ou la fréquence. Cet angle est calculé selon la règle de trois comme suit :

$$\alpha = f_i * 360$$

-La représentation par un diagramme en tuyaux d'orgues : chaque modalité est représentée par un rectangle de même largeur et de longueur proportionnelle à l'effectif ou à la fréquence.

C-2-Cas du caractère quantitatif :

C-3-Cas de variable discrète :

-Le diagramme en bâtons : On représente en abscisses les valeurs x_i , et au-dessus de chaque valeur on trace un bâton dont la hauteur est proportionnelle au n_i ou aux f_i .

Exemple : Reprenons le tableau de la distribution des ménages selon le nombre d'enfants.

-La courbe en escalier : Il s'agit de la représentation graphique des fréquences cumulées

C-4-cas de la variable continue : trois représentations sont possibles : l'histogramme, le polygone et la courbe cumulative.

a- L'histogramme et le polygone : Pour les tracer on distingue deux cas de figure :

-Cas de classes égales :

Pour tracer l'histogramme on procède comme suit : On représente sur l'axe des abscisses les différentes classes et au-dessus de chacune d'elle on trace des rectangles dont les hauteurs sont directement proportionnelles aux effectifs ou aux fréquences relatives.

-Cas de classes inégales : Dans le cas de classes inégales (amplitudes inégales) avant de tracer l'histogramme on doit calculer les effectifs corrigés (n_{ic}) ou les fréquences corrigées (f_{ic}) ou les densités d_i .

Pour calculer les n_{ic} ou les f_{ic} on doit d'abord trouver l'amplitude de base (a_0) qui est égale au plus grand commun des diviseurs des amplitudes des classes. Ensuite on utilise les formules :

$$n_{ic} = n_i \cdot a_0 / a_i \quad \text{ou} \quad f_{ic} = f_i \cdot a_0 / a_i$$

Pour calculer la densité on utilise les formules :

$$d_i = n_i / a_i \quad \text{ou} \quad d_i = f_i / a_i$$

b- La courbe cumulative : Il s'agit de la courbe des fréquences cumulées croissantes et décroissantes.

4-Présentation de l'UMMTO :

L'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, créée en 1977, est un établissement public pluridisciplinaire. Elle compte aujourd'hui plus de 42000 étudiants, 2083 enseignants et 1000 personnels techniques et administratifs, répartis sur dix facultés : Génie de la construction – Lettre et langues – Sciences Biologiques et agronomiques – Droit et Science Politique – Sciences- Sciences de Gestion et Sciences Commerciales – Médecine- Génie Électrique et Informatique-Sciences humaines et sociales- Campus Tamda.

L'université de Tizi-Ouzou est composée d'un rectorat, d'organes décisionnels et pédagogiques, de facultés et départements. Elle comporte des services administratifs et techniques communs.

Le rectorat placé sous l'autorité du recteur de l'université comprend:

- Des vice-rectorats placés sous la responsabilité de vice-recteurs.
- Un secrétariat général de l'université chargé du fonctionnement et de la gestion administrative et financière des structures placées sous son autorité.
- Une bibliothèque centrale de l'université placée sous la responsabilité d'un directeur chargé du fonctionnement et de la gestion des structures.

Les organes décisionnels:

- Le conseil d'administration étudie et propose toute mesure susceptible d'améliorer le fonctionnement de l'université et de favoriser la réalisation de ses objectifs.
- Le conseil scientifique propose les orientations des politiques de recherche et de documentation scientifique et technique de l'université et donne son avis sur toute autre question d'ordre pédagogique et scientifique qui lui est soumise par son président.

Les organes pédagogiques:

- Conseil de discipline
- Équipe de formation
- Comité pédagogique par matière
- Équipe pédagogique

4-1- Campus universitaire :

Le campus de l'université Mouloud Mammeri contient des infrastructures pédagogiques, de recherches, administratives, culturelles et sportives. Des cités universitaires existent autour des campus universitaires.

Les infrastructures actuelles

4-1-1-Le Rectorat : Services du Recteur et des quatre Vice-Recteurs, secrétariat général de l'Université, services centraux (centre des systèmes et réseaux; centre audiovisuel;..).

4-1-2-Les Facultés :Chacune des huit facultés dispose de laboratoires de recherche, de laboratoires de travaux pratiques, d'une administration de la faculté (doyen, vice-doyens, chefs de départements), d'une bibliothèque de recherche de la faculté, et des locaux de services de la faculté. Les locaux pédagogiques Les locaux d'enseignement sont regroupés dans : – Les blocs de classes, – Les amphithéâtres (de diverses capacités),

4-1-3-La Bibliothèque Universitaire : est ouverte aux étudiants

Le village universitaire regroupe : – Les restaurants universitaires, – La librairie, – La poste, – La « mezzanine » qui offre des postes d'accès internet aux étudiants, – La salle de travail avec accès WIFI ouverte aux étudiants, – Les salles d'activités culturelles et sportives.

4-2-Unité de Médecine Préventives

4-2-1-Auditoriums : qui accueillent les grandes manifestations de l'université et les projections pédagogiques

Aus cour de ce chapitre qui vient d'être achevé, nous avons présenté les variables et la méthodologie suivie pour la réalisation de cette recherche et la description de l'échantillon de notre étude et le déroulement de l'enquête. Nous avons abordé ainsi, les méthodes de traitement des valeurs manquantes. Enfin, nous avons clôturé le chapitre avec la présentation de l'organisme d'accueil l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, qui est un établissement public pluridisciplinaire.

Chapitre 6 :

Présentation des résultats et analyse

Introduction :

Ce dernier chapitre de notre mémoire est réservé à la présentation des résultats et leur analyse afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses formulées dans l'introduction générale.

Notre chapitre est divisé en trois points :

Dans le premier point nous présenterons les résultats du tri à plat de notre échantillon d'entreprise.

Le deuxième point est consacré aux résultats obtenus suite à l'évaluation de l'échantillon en fonction des variables composant notre modèle problématique.

Nous clôturons notre chapitre par la présentation des résultats se rapportant à notre problématique, nos hypothèses et l'analyse des résultats.

1- Présentation des résultats du tri à plat :

Le tri à plat est la première étape dans toute étude quantitative. Son rôle est de décrire l'échantillon étudié selon un ensemble de caractères d'ordre démographique ou de variables. Dans notre cas, il s'agit de la classification de notre échantillon selon les variables suivantes :

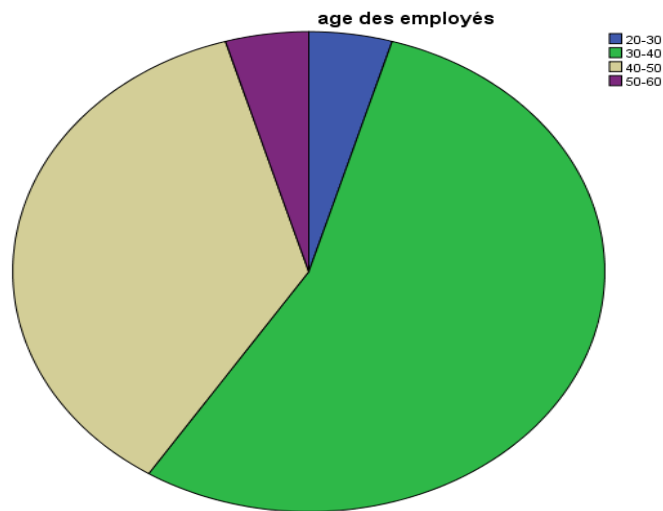
1-1- Age des ATS : le résultat de notre enquête par apport à la variable âge est représenté dans le tableau suivant :

Tableau n°4 : répartition par âge des ATS

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
20-30	1	4,5	4,5	4,5
30-40	12	54,5	54,5	59,1
40-50	8	36,4	36,4	95,5
50-60	1	4,5	4,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : établi par nous-mêmes en se référant à notre base de données.

Figure n°2 : représentation graphique de la répartition par âge des ATS



Source : établi par nous-mêmes en se référant à notre base de données.

En référant aux résultats de ce tableau on constate que la majorité des ATS sont âgés entre 30 et 40 ans, répartie à 36.4% pour la tranche d'âge 40-50 ans et 4.5% entre 20-30 ans et 50-60 ans.

Donc la population sondée est relativement jeune. Cette structure d'âge de notre échantillon peut nous indiquer plusieurs pistes en rapport à notre problématique. Ainsi, nous pouvons dire par le caractère juvénile de la population que la maîtrise de l'usage des TIC par notre population soit à la portée de la majorité.

1-2- Le genre

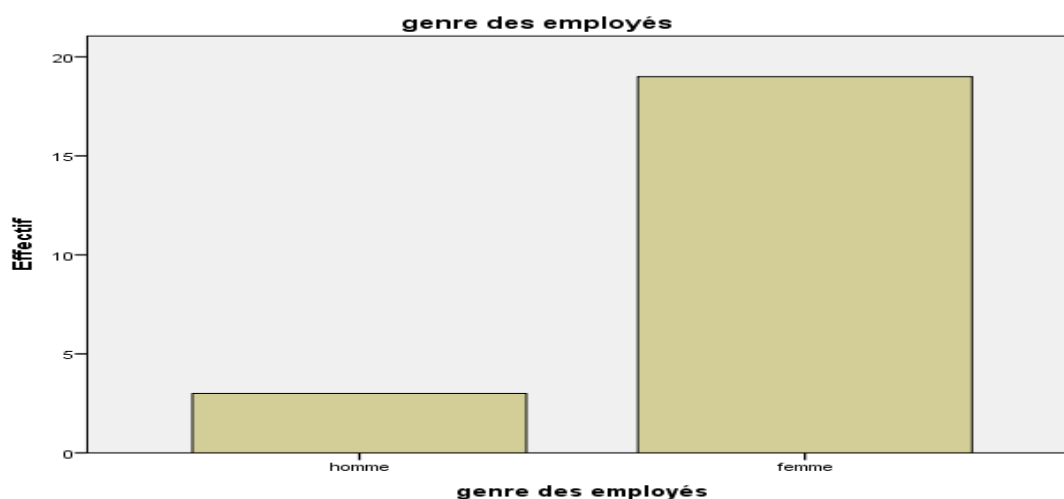
La répartition de l'échantillon par genre est indiquée dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°5 : Tableau de répartition par genre des ATS

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
homme	3	13,6	13,6	13,6
Valide femme	19	86,4	86,4	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : établi par nous-mêmes en se référant à notre base de données.

Figure n° 3 : représentation graphique du genre des ATS



Source : établi par nous-mêmes en se référant à notre base de données.

On constate que 86.4% des ATS répondant à ce questionnaire sont de sexe féminin et les 13.6 % de sexe masculin.

1-3- Niveau d’instruction :

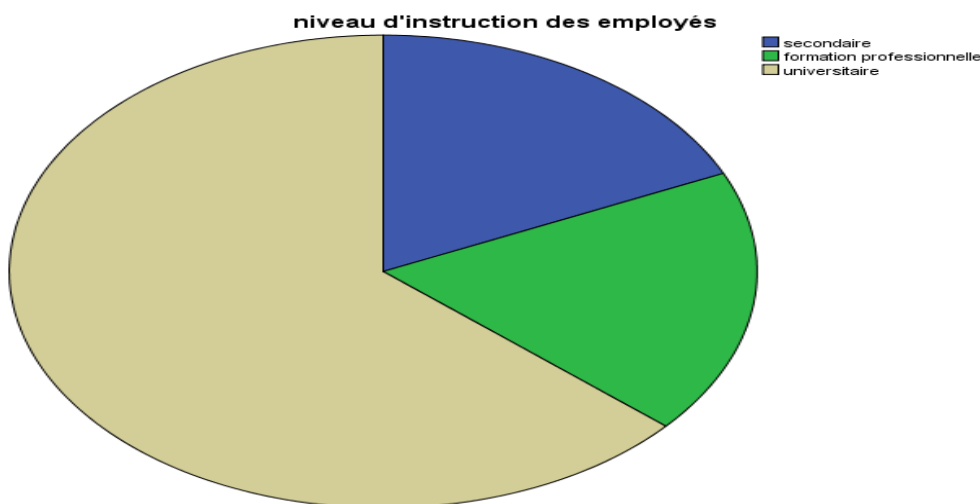
La répartition de la population étudiée par niveau d’instruction est structurée dans le tableau ci-après

Tableau n°6 : niveau d’instruction des ATS

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
secondaire	4	18,2	18,2	18,2
formation professionnelle	4	18,2	18,2	36,4
universitaire	14	63,6	63,6	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : établi par nous-mêmes en se référant à notre base de données.

Figure n°4 : représentation graphique du niveau d’instruction des ATS



Source : établi par nous-mêmes en se référant à notre base de données.

63.6% des ATS questionnés ont un niveau universitaire, 18.2% sont de formation professionnelle dans les domaines techniques et du niveau secondaire.

Cette répartition dominée par un niveau élevé des ATS nous indique qu’éventuellement la maîtrise de l’usage des TIC soit à la portée de la majorité du personnel interrogé.

1-4- La catégorie socioprofessionnelle

Le tableau n°7 indique la répartition du personnel ATS selon la catégorie socioprofessionnelle.

Pour identifier ces catégories nous nous sommes référées à la nomenclature de la fonction publique dans le secteur universitaire.

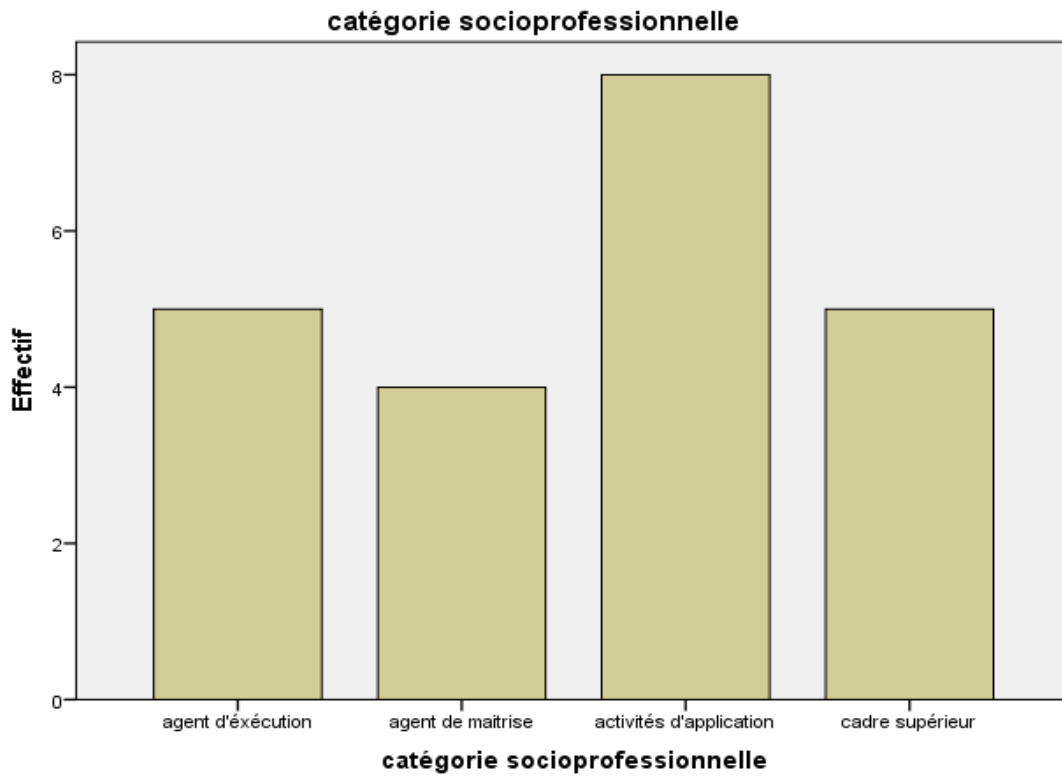
Tableau n°7: représentation de la catégorie socioprofessionnelle des ATS

catégorie socioprofessionnelle

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
agent d'exécution	5	22,7	22,7	22,7
agent de maîtrise	4	18,2	18,2	40,9
Valides activités d'application	8	36,4	36,4	77,3
cadre supérieur	5	22,7	22,7	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : établi par nous-mêmes en se référant à notre base de données.

Figure n°5: représentation graphique de la catégorie socioprofessionnelle



Source : établi par nous-mêmes en se référant à notre base de données.

36.4 % des ATS sont des agents d'activités d'application, le même pourcentage qui est de 22.7% pour agent d'exécution et cadre supérieur ainsi que 18.2% pour agent de maîtrise.

1-5- Expériences professionnelle

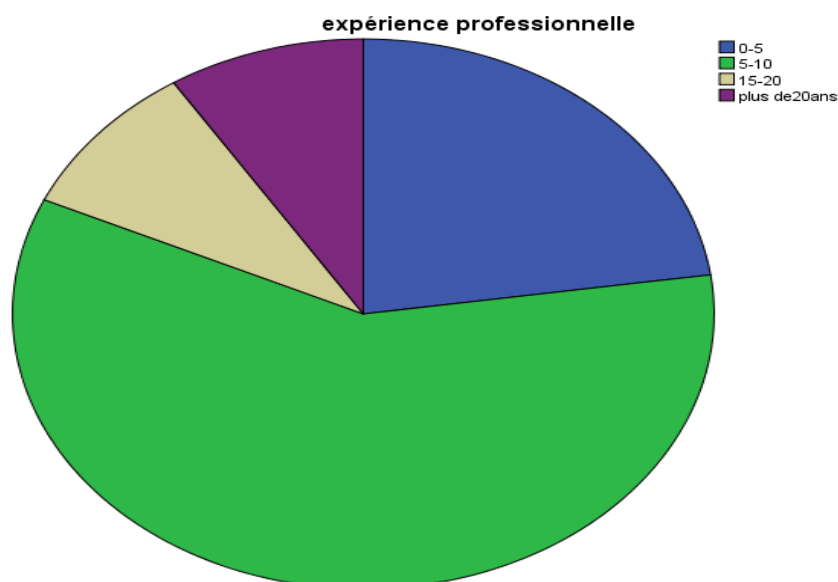
La répartition du personnel ATS selon le nombre d'années d'expérience est représentée dans le tableau et le graphe ci-dessous.

Tableau n°8 : représentation de l'expérience professionnelle des ATS :

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0-5	5	22,7	22,7	22,7
5-10	13	59,1	59,1	81,8
Valide 15-20	2	9,1	9,1	90,9
plus de20ans	2	9,1	9,1	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : établi par nous-mêmes en se référant à notre base de données.

Figure n°6 : Représentation graphique de l'expérience professionnelle des ATS



Source : établi par nous-mêmes en se référant à notre base de données.

Parmi les personnes questionnées la majorité des ATS ont de 05-10 ans d'expérience professionnelle avec un pourcentage de 59.1% et 22.7% ont une expérience de 0-5 ans. Par contre, nous avons enregistré seulement 9.1% pour les ATS qui ont 15-20ans et plus de20ans.

Comme conclusion finale à l'opération du tri à plat selon les variables démographiques et de structure, nous pouvons dire que notre échantillon est en majorité relativement jeune, avec un niveau d'instruction assez élevé. Cette caractéristique peut expliquer en partie le fait que la plupart ne dépasse pas 10 années d'expérience professionnelle.

2-Description de l'échantillon selon les principales variables de notre problématique :

Dans ce qui suit, nous allons présenter la structure de notre échantillon selon les variables principales en lien directe avec notre problématique. Il s'agit notamment des variables suivantes :

- L'importance de l'usage des TIC en milieu professionnel du personnel ATS.
- L'évolution dans la fréquence de l'usage des TIC entre les périodes avant COVID-19 et pendant COVID -19
- La structure de l'échantillon selon les différentes dimensions de l'organisation du travail pendant les périodes avant COVID-19 et après COVID-19

Pour notre analyse des résultats obtenus en rapport à ces différentes variables, nous allons nous intéresser plus précisément aux questions 11,12, 14 et 15 posé dans le questionnaire.

2-1- L'information et de la communication avant et pendant COVID-19 :

Pour estimer l'usage des TIC pendant les périodes avant et après COVID-19 nous avons utilisé une échelle de mesure à dix points. Ainsi, selon les questions (annexe n 1) le personnel ATS doit estimer le niveau d'usage des TIC pendant les deux périodes sur une échelle de 1 à 10.

Pour présenter les résultats, nous avons calculé la moyenne arithmétique pour les différents niveaux d'usage pour chaque moyen de communication.

La moyenne arithmétique et un paramètre de tendance centrale qui synthétise un ensemble de valeurs prises par une variable. Elle est calculée en divisant la somme des valeurs de la variable sur le nombre de valeurs¹.

Les résultats des différents calculs sont représentés dans le tableau ci-après.

Tableau n°9 : la moyenne de l'utilisation des TIC avant COVID

	N	Moyenne
Niveau d'utilisation du contact direct avant COVID	20	7,15
Niveau d'utilisation de l'affichage mural avant COVID	19	3,89
Niveau d'utilisation du courrier en papier avant COVID	21	4,62
Niveau d'utilisation du téléphone avant COVID	19	5,26
Niveau d'utilisation de l'ordinateur avant COVID	21	7,05
Niveau d'utilisation de l'intranet avant COVID	22	7,14
Niveau d'utilisation du courrier électronique avant COVID	21	3,67
Niveau d'utilisation de l'intranet avant COVID	22	1,91
Niveau d'utilisation de la plateforme numérique avant COVID	21	2,71
Niveau d'utilisation des logiciels de traitement de données avant COVID	22	4,91

Source : établi par nous-mêmes en se référant à notre base de données.

¹ Cours de statistique descriptive, Mme ALLEK et Mme SADAoui, Faculté des Sciences économiques, commerciales et de gestion, Université Mouloud MAMMERI.

Tableau n10 : la moyenne de l'utilisation des TIC pendant COVID

	N	Moyenne
Niveau d'utilisation du contact direct depuis début COVID	21	5,00
Niveau d'utilisation de l'affichage mural depuis début COVID	18	4,33
Niveau d'utilisation du courrier en papier depuis début COVID	19	4,42
Niveau d'utilisation du téléphone depuis début COVID	17	7,35
Niveau d'utilisation de l'ordinateur depuis début COVID	17	8,71
Niveau d'utilisation de l'internet depuis début COVID	21	9,10
Niveau d'utilisation du courrier électronique depuis début COVID	21	4,67
Niveau d'utilisation de l'intranet depuis début COVID	22	2,18
Niveau d'utilisation de la plateforme numérique depuis début COVID	21	3,24
Niveau d'utilisation des logiciels de traitement de données depuis début COVID	21	5,90

Source : établi par nous-mêmes en se référant à notre base de données.

Tableau n°11 : tableau comparatif entre l'utilisation des TIC avant et pendant COVID

	La moyenne d'utilisation des TIC avant COVID	La moyenne d'utilisation des TIC pendant COVID
Niveau d'utilisation du contact direct	7.15	5.00
Niveau d'utilisation de l'affichage mural	3.89	4.33
Niveau d'utilisation du courrier en papier	4.62	4.42
Niveau d'utilisation du téléphone	5.26	7.35
Niveau d'utilisation de l'ordinateur	7.05	8.71
Niveau d'utilisation de l'internet	7.14	9.10
Niveau d'utilisation de l'ordinateur	3.67	4.67
Niveau d'utilisation du courrier électronique	1.91	2.18
Niveau d'utilisation de l'intranet	2.71	3.24
Niveau d'utilisation de la plateforme numérique	4.91	5.90
Niveau d'utilisation des logiciels de traitement de données		

Source : établi par nous-mêmes en se référant à notre base de données.

Selon les résultats obtenus, en premier lieu, on constate une baisse de la moyenne de l'utilisation du contact direct, soit une moyenne de 7.1 avant covid, 5.00 pendant covid. Pour ce qui est de l'affichage mural il passe d'une moyenne de 3.89 à 4.33, concernant le courrier en papier une légère baisse de 4.62 avant covid à 4.42 pendant covid.

En deuxième lieu on constate une augmentation des moyennes dans l'usage des TIC à savoir l'ordinateur, internet, courrier électronique, intranet, plateforme numérique, et les logiciels de traitement ce qui implique que les ATS ont constaté du changement durant les deux période. Effectivement, il y a eu recours aux seins des services et départements à l'usage des TIC pour faire face à la pandémie de la COVID-19.

2-2- Structure de l'échantillon selon la variable organisationnelle avant et pendant la crise COVID-19

Comme nous l'avons mentionné dans le point relatif à l'identification des variables les caractéristiques organisationnelles sont identifiées en lien avec les différentes dimensions de l'organisation du travail. Il s'agit notamment des dimensions suivantes :

L'estimation de ces différentes dimensions est faite sur la base de questions auxquelles le personnel va répondre en estimant sur une échelle de 1 à 10 le niveau du recours à une des dimensions susmentionnées. Cette estimation étant faite pour les périodes avant COVID-19 et pendant COVID-19.

Pour présenter les résultats, nous avons utilisé comme à l'accoutumé la moyenne arithmétiques des valeurs prises par chaque variable. Nous avons obtenus les résultats ci-après.

Tableau n°12: l'estimation des différentes dimensions de l'organisation du travail avant COVID

Variable	N	Moyenne
Division du travail au sein du département avant la crise COVID	22	3,91
Richesse des tâches au sein du département avant la crise COVID	22	5,00
Diversité des tâches au sein du département avant la crise COVID	22	4,65
Routine au sein du département avant la crise COVID	22	7,05
Travail d'équipe au sein du département avant la crise COVID	22	4,85
Flexibilité au sein du département avant la crise COVID	22	3,90
Le travail a domicile au sein du département avant la crise COVID	22	2,73
Intensification de la charge de travail au sein du département avant La crise COVID	22	4,55
Réduction de la charge de travail au sein du département avant la crise COVID	22	4,09

Source : établi par nous-mêmes en se référant à notre base de données.

Tableau n13 : l'estimation des différentes dimensions de l'organisation du travail pendant COVID

La variable	N	Moyenne
Division du travail au sein du département pendant la crise COVID	22	4,75
Richesse des taches au sein du département pendant la crise COVID	22	5,60
Diversité des taches au sein du département pendant la crise COVID	22	6,14
Routine au sein du département pendant la crise COVID	22	6,52
Travail d'équipe au sein du département pendant la crise COVID	22	3,64
Flexibilité au sein du département pendant la crise COVID	22	4,00
Le travail à domicile au sein du département pendant la crise COVID	22	5,58
Le temps de travail au sein du département pendant la crise COVID	22	6,26
Augmentation de la charge de travail au sein du département pendant la crise COVID	22	6,53
Réduction de la charge de travail au sein du département pendant la crise COVID	22	3,29

Source : établi par nous-mêmes en se référant à notre base de données

Tableau n°14 : tableau comparatif des moyennes des caractéristiques organisationnelles avant et pendant la crise COVID-19 :

Variable	Avant la crise COVID	Pendant la crise COVID
Division du travail	3.91	4.75
Richesse des tâches	5.00	5.60
Diversité des tâches	4.65	6.14
Routine	7.05	6.52
Travail d'équipe	4.85	3.64
Flexibilité	3.90	4.00
Le travail à domicile	2.73	5.58
Le temps de travail	-	6.26
Intensification de la charge de travail	4.45	-
Augmentation de la charge de travail	-	6.53
Réduction de la charge de travail	4.09	3.29

Source : établi par nous-mêmes en se référant à notre base de données.

Commentaires

Le tableau indique une variation assez importante la moyenne des valeurs d'estimation des différentes dimensions de l'organisation du travail entre les périodes avant et pendant COVID-19. L'indice d'évolution de ces paramètres est en moyenne de 1.00 que se soit à la baisse ou à la hausse. Pour donner plus de précisions à ces résultats, nous allons analyser les résultats pour chaque dimension.

a- La division du travail : nous avons enregistré une augmentation dans le niveau de la division du travail. Or, théoriquement l'usage des TIC favorise beaucoup plus une faible division du travail.

Ce paradoxe constaté sur le terrain par rapport au résultat de cette variable peut être expliqué par plusieurs facteurs, notamment la taille de l'organisation au niveau de laquelle on estime la dimension de la division du travail et le niveau auquel se situe cette division.

En effet, notre enquête a été faite au niveau de départements d'enseignement ou les différents postes administratifs chacun d'eux renvoie à un ensemble de tâches regroupés pour un but bien déterminé. A titre d'exemple, au niveau du département des Sciences financières et Comptabilité situé à Tamda, chaque service est représenté par un poste de travail sur lequel interviennent deux personnes au maximum. Ainsi, selon la vision des personnes qui occupent le poste, il y aurait une forte division entre leurs services et les autres.

b-La richesse des tâches : On remarque une augmentation quoi qu'elle soit légère dans la moyenne pour cette variable. Ceci étant tout à fait logique avec l'augmentation de l'usage des TIC. Ainsi, les nouvelles technologies favorisent la réduction de nombre de poste de travail, en contrepartie, d'autres employés se voit élargir l'éventail des tâches car les nouvelles technologies permettent de réduire le temps de travail et traiter de plusieurs opérations à la fois.

c-La diversité des tâches : la moyenne pour cette variable passe de 4.65 avant la crise à une moyenne de 6.14 pendant la crise. Ceci va de pair avec le résultat obtenu pour la richesse des tâches. Ce résultat peut être expliqué par deux facteurs :

Le premier est l'intensification de l'usage des TIC constatés précédemment.

Le deuxième facteur est sans doute lié au réaménagement de l'organisation du travail pendant la période COVID-19 du à l'absence autorisée pour plusieurs employés. En effet, le fait pendant cette crise une certaine catégorie de personnes sont autorisées à ne pas se présenter à leurs postes, à l'instar des personnes fragiles où présentant de forts risques d'attraper le virus, ceci a réduit le nombre d'effectif employé et a élargi l'éventail des tâches à exécuter par les autres.

d- La flexibilité : nous avons enregistré une légère hausse (de 3.90 à 4.00) de la pratique de la flexibilité par le personnel administratif. Ce résultat va de pair avec le cadre

théorique en la matière, ainsi selon Reix (1999)², les TIC sont des «facteurs de flexibilité ». Cette augmentation peut être expliquée aussi par plusieurs facteurs, que sont :

Le fait que le personnel a vu leurs tâches plus élargies et plus diversifiées. Ceci indique qu'ils doivent être flexibles pour pouvoir passer d'une tâche à l'autre.

Le fait que pendant la crise COVID-19 nous avons souvent enregistré des perturbations et changements dans les programmes d'enseignement et auxquels il faut adapter en permanence le rythme de travail, les méthodes ou les plannings.

Le fait que nous avons intensifié l'usage des TIC que sont des outils permettant d'exécuter plusieurs tâches à la fois exigeant ainsi de la flexibilité.

f- Le travail d'équipe : nous avons enregistré une baisse dans la moyenne entre la période avant et pendant la crise sanitaire pour cette variable. Or selon le chapitre théorique, l'usage des TIC favoriseront ce type d'organisation, et instrumentent, selon une logique de réseau, certaines formes de coopération.

Ce paradoxe que nous avons enregistré peut être expliqué par plusieurs facteurs, notamment le type de TIC utilisé. En effet, nous constaté que sur la liste proposée, le personnel administratif utilise seulement des outils de stockage de données et de messagerie comme TIC, mais les autres moyens à l'instar de l'intranet et des plateformes numériques sont quasiment absentes. Or ce sont principalement ces deux formes qui favoriseront la coopération en réseau ou le travail d'équipe.

e-Le travail à domicile : c'est la variable pour laquelle nous avons constaté la plus forte augmentation de moyenne d'usage (de 2.73 avant la crise à 5.58 pendant la crise.). Ce résultat confirme dans une large mesure les dire de la revue de littérature sur la question (**Cf. 95**). En effet, l'usage des TIC favorisera dans une large mesure le travail à domicile.

f- La charge de travail : l'estimation de la charge de travail indique que le personnel administratif a constaté une augmentation de celle-ci. Ce résultat peut être expliqué par deux principaux facteurs.

Le premier est le fait qu'avec l'usage des TIC nous avons tendance à assurer un travail à domicile. Ceci donne à ce personnel une impression de surcharge et d'intensification.

² Cité par MERCIER S., COULON R. (2002), « l'impact des TIC sur le travail et la gestion des compétences : le point de vue des RRH », in revue Gestion 2000, Volume 19 - numéro 6 – 2002, p. 21.

Le deuxième facteur est le fait que les différents départements de l'université doivent rattraper le retard enregistré au plan pédagogique, du notamment à la période de confinement. De ce fait, nous avons enregistré une surcharge et un extensification du rythme de travail.

Le résultat enregistré en rapport avec la variable « charge de travail » peut être aussi expliqué par le facteur « compétences ». En effet, l'usage de ces nouvelles technologies, pour qu'elles soient utilisées de façon rationnelle et efficace, doivent être accompagné par la mobilisation de certaines compétences nécessaires pour ce domaine. Nous pouvons supposer que, dans le cas de notre enquête il y a eu des manquements.

Ceci nous a poussé à creuser un peu plus et traiter les résultats de la dernière question de notre questionnaire pour savoir les raisons de ce faible accompagnement en faveur des TIC :

Tableau n°15 : tableau représentatif des moyennes estimant les obstacles qui entravèrent l'efficacité de l'usage des TIC.

Variable	N	Moyenne
Problèmes d'adaptation dans l'usage des TIC	20	5,70
Insuffisances en termes de formation dans l'usage des TIC	18	5,44
Augmentation de la charge de travail des employés dans l'usage des TIC	16	6,12
Existence des résistances au changement dans l'usage des TIC	18	4,94
Insuffisances des moyens matériels dans l'usage des TIC	20	6,40

Source : établi par nous-mêmes en se référant à notre base de données.

Comme le tableau et les statistiques le montre, il y a plusieurs facteurs qui expliquent les résultats obtenus auparavant. Plusieurs problèmes sont en cause de ce faible accompagnement en faveur des nouvelles technologies. Pratiquement toutes les variables indiquent une moyenne supérieure à la normale, soit 5.00. Ainsi, l'insuffisance des moyens matériels dans l'usage des tics enregistre une moyenne de 6.40, l'augmentation de la charge de travail avec une moyenne de 6.12.

Pour ce qui est des problèmes d'adaptation une moyenne de 5.70, l'insuffisance en termes de formation avec une moyenne de 5.44. Ces facteurs ont favorisé des résistances au changement avec une moyenne de 4.94.

3-La confirmation ou l'infirmité des hypothèses :

Après avoir présenté l'état des différentes variables de notre étude, nous allons à présent tirer des conclusions en rapport aux hypothèses émises à notre problématique.

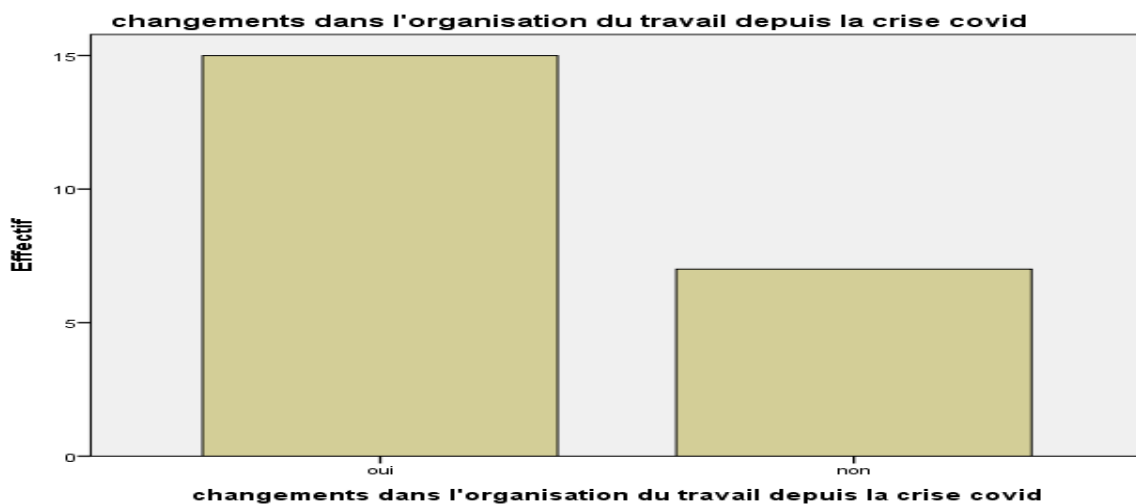
Pour rappel, nous avons formulé deux principales hypothèses

Hypothèses 1 :

- La crise sanitaire s'est rapidement développée dans les organisations, elle est en mesure de bouleverser les structures et l'organisation du travail de ces dernières.

Nous pouvons conclure que cette dernière est largement confirmée par les résultats de notre enquête. En effet, nous avons constaté plusieurs changements quant au travail des employés. Pour renforcer notre résultat, nous avons utilisé une question directe allant dans ce sens à l'ensemble du personnel pour savoir oui ou non ils ont constaté des changements. Leurs réponses sont confectionnées dans le graphe ci-dessous.

Figure n°5 : représentation graphique de l'estimation de l'importance du changement dans l'organisation du travail



Source : établi par nous-mêmes en se référant à notre base de données.

La majeure partie des ATS ont répondu qu'il y a bel et bien un changement dans l'organisation du travail depuis la crise sanitaire COVID-19.

Ce résultat est confirmé par des analyses faites à l'ensemble des variables explicatives de l'organisation du travail.

Hypothèse 2

- L'usage des TIC bouleverse l'organisation du travail, et de ce fait la gestion des ressources humaines. De ce fait, il provoque un changement organisationnel.

Hypothèse validée

Le teste de cette hypothèse résulte des réponses données aux questions relatives à l'estimation des différentes dimensions de l'organisation du travail. Les résultats nous ont montré une augmentation relativement importante des moyennes pour la majorité des variables. De ce fait, nous pouvons conclure que notre hypothèse est validée dans une large mesure.

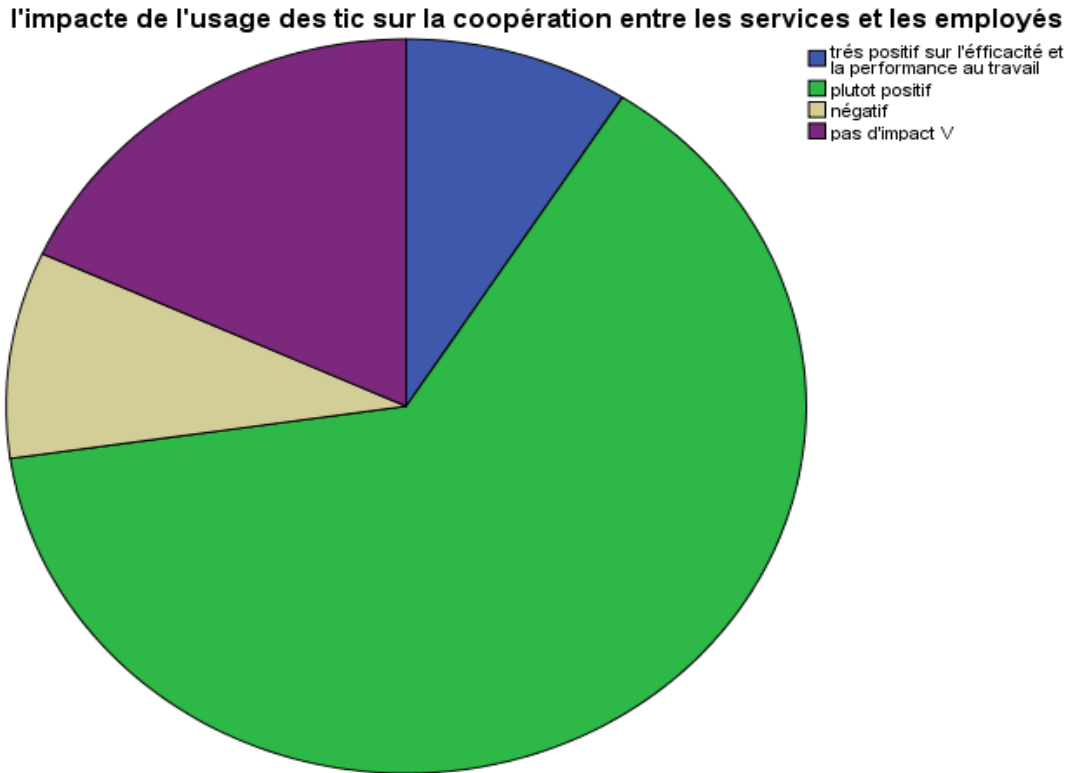
Pour renforcer notre conclusion, nous nous somme servi de la question n° 6 par laquelle le personnel doit estimer sur une échelle de 1 à 10 l'importance des changements constatés. Les résultats, confectionnés dans le tableau ci-dessous indique une importance relativement forte dans les changements constatés.

Tableau n16 : la moyenne de l'importance des changements constatés :

	N	Moyenne
l'importance des changements constatés	15	6,13

Source : établi par nous-mêmes en se référant à notre base de données.

Figure n°6 : représentation graphique de l'impact de l'usage des TIC :



Source : établi par nous-mêmes en se référant à notre base de données.

Une grande partie des ATS estiment un impact positif dans l'usage des TIC sur la coopération entre les services et les employés.

Conclusion :

Les résultats de l'étude pratique réalisée au sein de l'Université MOULOUD MAMMARI TIZI- OUZOU en lien avec notre problématique ont montré que les TIC sont de plus en plus intégrés dans le fonctionnement de l'université. Ils sont aussi des outils importants dans la circulation des informations et un ensemble de phases allant de la définition des besoins en information jusqu'à la diffusion des informations utiles pour la prise de décision, mais aussi un outils indispensable pour faire face à l'urgence .

L'intensification de l'usage des TIC pendant la période COVID-19 a effectivement eu des répercussions sur l'organisation du travail dans la plupart de ses dimensions. Les dimensions en question sont pratiquement les mêmes que celles indiquées par le cadre théoriques relative à notre thématique.

Cependant, notre étude reste limitée car nous n'avons pas pu explorer l'ensemble du questionnaire et d'autres volets de l'organisation du travail. Nous justifions ceci par deux

facteurs. Le premier est le fait que notre recherche, notamment l'enquête, a été réalisée pendant une période où l'université a connue des mouvements de grèves fréquents du personnel ATS. Ainsi, nous n'avons pas élargie notre échantillon. Le deuxième est le retard enregistré pour la réalisation de notre mémoire du à la période de confinement pendant COVID. Ainsi, étant donné que les délais sont très serrés pour valider notre semestre, nous étions obligés de nous rabattre sur les questions essentielles de notre enquête.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Le principal objectif de notre mémoire est d'apporter un plus aux diverses études empiriques réalisées et relatives à la contribution de l'usage des TIC à l'organisation du travail. Notre apport, pour notre part, est de tester les hypothèses des changements organisationnels favorisés par l'usage de ces technologies. Pour ce faire, nous avons cherché tout au long de la phase empirique, notamment la partie explicative, de notre recherche, d'évaluer l'association qui existe entre l'intensification de l'usage des TIC, d'une part, et le changement organisationnel de l'autre part.

Par notre conclusion générale, nous allons présenter en premier lieu les apports théoriques, et empiriques. Ensuite, nous relaterons les faiblesses du mémoire en recensons ses différentes limites. Enfin, nous envisagerons, de retracer certaines perspectives de recherche.

Les apports théoriques ou conceptuels

La partie théorique de notre mémoire nous a permis de réaliser notre premier apport au plan conceptuel. Ce dernier consiste en une revue critique de la littérature que nous pouvons scinder en deux niveaux : général et particulier, d'où notre structure de la partie théorique en mode entonnoir.

A un niveau général, notre apport théorique consiste en l'éclaircissement des concepts de gestion des ressources humaines, du changement organisationnel et de sa conduite. Cette démarche essaye d'apporter une précision des notions les plus souvent utilisées par la littérature en gestion des ressources humaines (GSRH) et en changement.

A un niveau particulier de notre apport, nous avons associé les principaux enjeux que l'usage des TIC apporte en termes de changement organisationnel ou de GRH dans les organisations. A partir de ce volet théorique nous avons tiré nos hypothèses.

Les apports empiriques

Comme nous l'avons exposé, les organisations vivent à l'heure actuelle des mouvements profonds de réorganisation et d'adaptation sous l'influence de facteurs multiples. Parmi ces facteurs, on relève la crise sanitaire COVID-19 .

Ainsi, les technologies de l'information et de communication (TIC) modifient la façon de travailler, d'apprendre, de communiquer et de vivre en générale ce qui conduit au changement organisationnel.

Les TIC permettent davantage de flexibilité, d'autonomie, et autorisent une gestion différente des savoirs dans l'organisation, laissant ainsi plus d'initiatives et de responsabilités aux acteurs. En préservant la flexibilité professionnelle, on insiste aussi sur le travail en équipe, le travail à distance, et on développe et on capitalise les compétences qui deviennent un facteur déterminant dans la réussite de l'organisation.

Nous avons conclu que ces TIC, principalement les outils collaboratifs, vont transformer le travail et le contenu des métiers et des missions afférentes. Nous pouvons dire également que ces outils auront des conséquences durables sur les modes d'apprentissage, les mécanismes d'acquisition des savoirs et sur les compétences que l'on souhaite voir apporter par le personnel administratif. Ceci, parce que les TIC interagissent avec d'autres éléments (d'autres facteurs de contingence), notamment, la culture organisationnelle, et la structure.

En ce sens, ce sont les aspects du management de l'organisation qui doivent être reconsidérées, notamment les programmes de formation et de communication, puisqu'ils jouent un rôle essentiel de soutien lors de la mise en place des TIC.

Les limites de notre recherche

Malgré les nombreux apports de cette recherche, elle n'est pas exempte d'un certain nombre de limites, notamment la taille réduite de l'échantillon et surtout au taux de réponses obtenues. Ainsi, même si nous avons tenté dans la mesure du possible de respecter un certain protocole pour l'identification de notre échantillon, le fait que notre enquête fut réalisée pendant une période au cours de laquelle l'organisation en question a connue des perturbations diverses a impacté la taille de l'échantillon final ainsi que le taux de réponses obtenu.

Perspectives et prolongements de la recherche

En dépit des limites, dont notre recherche souffre, nous pouvons tirer un certain nombre de prolongements, compte tenu de ses apports d'ordre théoriques et empiriques. A plan théorique, d'un point de vue conceptuel, notre recherche nous a permis de s'ouvrir vers plusieurs questions de recherches. Au plan empirique, cette étude nous amène à vouloir explorer encore plus l'ensemble du questionnaire et approfondir encore d'autres aspects de l'organisation du travail, notamment le travail en réseau et le travail collaboratif.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage:

- ARSAC.J : « Définition de l'information, les tablettes d'Ourouk n 2 », 2003
- BRIFAUT.J.P « processus d'entreprise pour la gestion » ed ; Lavoisier, Paris, 2004.
- BUSSENAUT. C et PRETET.M, Economie et gestion et gestion d'entrepris. 4^{ème} Edition, Paris, 2006
- CADIN.L, Gestion des ressources humaines, 4^{ème} ed ; Dunod, Paris, 2012.
- COLLERETTE.P et al « Le changement organisationnel : théorie et pratique » Ed : presses de l'université de Québec, 2008, P 20.
- DUCREUX.J, MARCHAND-TONEL.M « stratégie : la clé du succès concurrentiel » Edition d'organisation, PARIS, 2004.
- DUPUIS et KUZMINSKI, « sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise », Ed : Gaëtan Moni, 1998
- ELIE.C, « l'administration du travail » Kasse de France 2008
- Gilbert. P , « organisation et comportement », Dunod, Paris 2005.
- ISAFFOR J.R. «La gestion des ressources humaines : un nouveau défi pour l'entreprise zairoise » ; Ed : CADICEC. Kinshasa, 1990.
- LEWIN K. « Group decision and social change ». In Reading in social psychology, sous la direction de Moccoby, Newcomb et Hartley, 1958
- LOUADIM,"Introduction aux technologies de l'information et de la communication, CPU, 2005.
- MEIGNANT .A, « à manager la formation ». Éd d'organisation, paris, 1991.
- MEIR.O et AL « Question du changement » Ed Dunod 2007, Paris
- MILLER G.A « langage et communication » Paris 1973
- MUCCHIELLI R. Le travail en équipe : clés pour une meilleure efficacité collective. Thiron: ESF; 2011.
- NOUIGA.M ," La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel", ENSAM, Paris, 2003.
- PATEYRON.E, ROBERT.S," Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise", ed : Economica, Paris, 1996.
- PERETTI. J Ressources humaines, 12^{ème} édition, Vuibert 2010
- RAINELLI.J, .GAFFARD., A.ASQUIN « Les nouvelles formes organisationnelles » ed: Economica, Paris.1995
- RONDEAU. A , « transformer l'organisation, comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail » ed :gestion ,1999.
- ROUSSEL.R, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », ed : ECONOMICA. Paris 1996.
- THORELLI, H "Networks, Between markets and Hiararchies ". Stratégie management journal, 1986

Bibliographie

Revues :

- DERMERS, " de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui", gestion, vol 3, 1999.
- FRERY.F, « Entreprises virtuelles et réalités stratégique » Revu Française de gestion n°113, Mars, Avril, Mai. P.150.
- MERCIER S., COULON R. (2002), « l'impact des TIC sur le travail et la gestion des compétences : le point de vue des RRH », in revue Gestion 2000, Volume 19 - numéro 6 – 2002
- THORELLI, H "Networks, Between markets and Hiararchies ". Stratégie management journal, p37-51 198

Thèses :

- 1-ALLEK Saifa,« la pratique de la flexibilité de la performance de l'entreprise : test de la perspective configurationnelle dans le contexte de PME de la wilaya de Tizi-Ouzou » Thèse de doctorat, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2020.
- 2-AMRAOUI Abdelkader, "Management du changement dans une entreprise algérienne",Thèse de Magister, Université Abou Bakr BELKAID, Tlemcen, 2008
- 3- BENABOU Djilail, « Management des savoir et développement des compétences a l'heure des TIC »Thèse de doctorat "université Abou bakr BELKAID, Tlemcen, 2010

Colloques et conférences:

- 1- BERARD Denis, ANACT France, "Globalisme et Pluralisme" Bogues 2002, Montréal, 24 au 27 avril 2002.
- 2-DAIDJ.N, GARDET.E, et MOTHE.C,"Lekeiretsu de production, un réseau interentreprises en mutation?"15ème conférence internationale de management stratégique, Annecy, Genève 13,16 juin 2006.
- 3- El HERELLI Afef,"Les réseaux d'entreprise: condition de formation et typologie",16ème conférence Internationale de management stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.
- 4- Khaled ZOUARI, "Pratique et usage organisationnels des nouveaux médias dans les entreprises d'économie social et solidaire" ,15^{ème} conférence de la recherche, Lille, 8,9 et 10 juin 2009.
- 5- MUSSO.P "Utopie et idéologie du réseau", conférence introductive aux 5ème rencontre de Macon, organiser par l'institut de recherche de val de Saane Mâconnais, Macon, 2008

Les sites Web:

- 1) [Http//Au .info/pdf/1997-L-EBARAIXTIC&org.pdf](http://Au.info/pdf/1997-L-EBARAIXTIC&org.pdf).
- 2) <http://region.developpement.univ-tln.fr/en/pdf/R19-benyoussef.pdf>.
- 3) [Http//WWW.oecd.org/data_oecd/37/21/44691494.pdf](http://WWW.oecd.org/data_oecd/37/21/44691494.pdf).
- 4) [Http//www.orga.sys.com](http://www.orga.sys.com).
- 5) [Http//fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisati_annel](http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisati_annel).
- 6) [Http/www.esen-education.fr/.../note-1-conduitechangement.pdf](http://www.esen-education.fr/.../note-1-conduitechangement.pdf).
- 7) <http://www.credo-iquebec.com/lesana~.1.rtf>
- <http://WWW.orgasys.com>

ALOUIA « NTIC outils, et application »2003-2004 lien : www.estusmba.ac.ma/pdf

8) -Wikipedia.org/wiki/groupware

9)- Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé. Le travail en équipe dans les services de santé : Promouvoir un travail en équipe efficace dans les services au Canada, Recommandations et synthèse pour politiques, juin 2006, [http:// www.fcass-cfhi.ca/Migrated/ PDF/ResearchReports/ CommissionedResearch/ teamwork-synthesis-report_f.pdf](http://www.fcass-cfhi.ca/Migrated/PDF/ResearchReports/CommissionedResearch/teamwork-synthesis-report_f.pdf)

Autres documents :

- AUZOU,Dictionnaire encyclopédique, Edition AUZOU, Paris, 2012
- Le ROBERT, dictionnaire le robert, collection usuel, Paris, Juin 1995 p.605.
- <http://www.larousse.fr/dictionnaire/français/technologie/76961>.
- Encyclopedia Britannica www.britannica.com/topic/technologie.

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Théorie X et théorie Y	19
Tableau n°2 : Les facteurs de contingence de la GRH	20
Tableau n°3 : diverses sources de transformation majeure de l'environnement organisationnel	48
Tableau n°4 :répartition par âge des ATS.....	82
Tableau n°5 : Tableau de répartition par genre des ATS.....	84
Tableau n°6 : niveau d'instruction des ATS.....	85
Tableau n°7 : représentation de la catégorie socioprofessionnelle des ATS.....	86
Tableau n°8 : représentation de l'expérience professionnelle des ATS	88
Tableau n°9 : la moyenne de l'utilisation des TIC avant COVID	90
Tableau n°10 : la moyenne de l'utilisation des TIC pendant COVID	91
Tableau n°11 : tableau comparatif entre l'utilisation des TIC avant et pendant COVID.....	92
Tableau n°12 : l'estimation des différentes dimensions de l'organisation du travail avant COVID	93
Tableau n°13 : l'estimation des différentes dimensions de l'organisation du travail pendant COVID	94
Tableau n°14 : tableau comparatif des moyennes des caractéristiques organisationnelles avant et pendant la crise COVID-19	95
Tableau n°15 : tableau représentatif des moyennes estimant les obstacles qui entravent l'efficacité de l'usage des TIC	98
Tableau n°16 : la moyenne de l'importance des changements constatés.....	100

Liste des figures

Figure n° 1 : La pyramide des besoins de MASLOW	16
Figure n°2 : représentation graphique par des ATS	83
Figure n° 3 : représentation graphique du genre des ATS	84
Figure n°4 : représentation graphique du niveau d'instruction des ATS.....	85
Figure n°5 : représentation graphique de la catégorie socioprofessionnelle	87
Figure n°6 : figure graphique de l'expérience professionnelle des ATS	88
Figure n°7 : représentation graphique de l'estimation de l'importance du changement dans l'organisation du travail	99
Figure n°8 : figure graphique de l'impact de l'usage des TIC	101

Annexe

6) Avez-vous constaté des changements dans l'organisation de votre travail depuis la crise COVID-19 ?

Oui

Non

7) Si la réponse à la question 6 est un oui, veuillez estimer sur une échelle de 1 à 10 l'importance des changements constatés

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8) Veuillez estimer, sur une échelle de 1 à 10, votre niveau de maîtrise des nouvelles technologies de l'information et de communication

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9) Identifiez, sur la liste ci-dessus, les différentes technologies et moyens de l'information et communication utilisées par votre département dans le cadre de votre travail ?

Contact direct

L'affichage muraille

Le courrier en papier

Le téléphone

Ordinateur

L'internet

Courrier électronique

L'intranet

Plateformes numériques

Logiciel de traitement de données

10) Veuillez estimer sur une échelle de 1 à 10, l'importance des changements constatés dans l'usage des moyens et technologies de l'information et communication entre les périodes avant et pendant la crise COVID-19

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11) Estimez, sur une échelle de 1 à 10, le niveau d'utilisation des moyens et des technologies de l'information et de la communication avant COVID-19

Echelle de valeur	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Contact direct										
Affichage muraille										
Courrier en papier										
Téléphone										
Ordinateur										
Internet										
Courrier électronique										
Intranet										
Plateformes numérique										
Logiciels de traitement de données										

12) Estimez, sur une échelle de 1 à 10, le niveau d'utilisation des technologies de l'information et de la communication depuis le début de la crise de COVID-19

Echelle de valeur	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Contact direct										
Affichage muraille										
Courrier en papier										
Téléphone										
Ordinateur										
Internet										
Courrier électronique										
Intranet										
Plateformes numérique										
Logiciels de traitement de données										

13) Estimer, sur une échelle de 10 points (1 à 10), le niveau d'évolution dans l'usage des moyens de communication, avec les différentes parties prenantes, entre les périodes avant et pendant COVID-19

Moyen de communication	Avec vos responsables	Avec vos collègues	Avec les étudiants	Autres parties
Contact direct				
Par courrier				
Par téléphone				
Par email				
Plate forme de communication (site web officiel)				
autre				

14) Estimez, sur une échelle de 1 à 10, les caractéristiques organisationnelles, nommées ci-dessous, de votre activité au sein de votre département avant la crise COVID-19

Echelle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Division du travail										
Richesse des tâches										
Diversité des tâches										
Routine										
Travail d'équipe										
Flexibilité										
Le travail à domicile										
Intensification de la charge de travail										
Réduction de la charge de travail										

15) Estimez, sur une échelle de 1 à 10, les caractéristiques organisationnelles, nommées ci-dessous, de votre activité au sein de votre département pendant la crise COVID-19

Echelle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Division du travail										
Richesse des tâches										
Diversité des tâches										
Routine										
Travail d'équipe										
Flexibilité										
Le travail à domicile										
Le temps de travail										
Augmentation de la charge de travail										
Réduction de la charge de travail										

16) Si des changements ont bel et bien été constatés, quelle était votre attitude vis-à-vis de ces changements ?

- Favorable
- Défavorable
- Indifférent (e)

17) Avez-vous exprimé une résistance au changement ?

- Oui
- Non

18) Si oui, quels sont les formes de ces résistances ? Justifiez

.....
.....

19) Si vous avez constaté une augmentation dans l'usage des TIC depuis la crise COVID-19, ceci a-t-il un impact : sur la coopération entre les services et les employés:

- Très positif sur l'efficacité et la performance au travail
- Plutôt positif
- Négatif
- Pas d'impact V

20) Si vous avez constaté une augmentation dans l'usage des TIC depuis la crise COVID-19, ceci a-t-il un impact :

- Très positif sur les conditions de travail
- Plutôt positif
- Négatif
- Pas d'impact V

21) Les avantages tirés de l'usage des TIC pour votre département sont :

A-Les TIC facilitent un meilleur accès à l'information?

- Oui
- Non

B -Les TIC (l'usage des logiciels) permettent de réduire le temps du traitement de l'information par rapport aux autres moyens classiquement utilisés ?

.....
.....

.....
-Les TIC permettent une efficacité dans la diffusion de l'information ?
.....
.....

20- Dans le cas où vous avez constaté un manque d'efficacité dans l'usage des TIC, Estimez sur une échelle de 1 à 10 les obstacles majeurs qui entravent cette efficacité.

- **Problèmes d'adaptation**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- **Insuffisances en termes de formation**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- **Augmentation de la charge de travail des employés**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- **Existence des résistances au changement**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- **Insuffisances des moyens matériels**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- **Autre (à préciser)**

.....

Table des matières

Remercîment

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale02

Chapitre 1 : La notion de la gestion des ressources humaines

Introduction07

1- La définition de la gestion des ressources humaines : 08

2- Historique et évolution de la gestion des ressources humaines 09

2.1- Ecole classique (1890-1930) 09

2.2. L'école des relations humaines (1930-1970) 09

2.3. L'école moderne (1970 à nos jours) 10

3- Les apports des différentes écoles à la construction de la gestion des ressources humaines 10

3.1 : Ecole Classique 10

3.1.1- F. W. Taylor : L'organisation Scientifique du travail (1856-1915) 10

3-1-2 : Henri Fayol : l'administration industrielle de l'organisation (1841-1925) :... .. 12

3-1-3 Max Weber : l'administration bureaucratique (1864-1920) 13

3-2- l'école des relations humaines 14

3-2-1 : Elton Mayo : la prise en compte des conditions de travail (1880-1949) 14

3-2-2-Maslow : les besoins secondaires des salariés (1908-1970) 15

3-2-3-D.M.Gregor : la mise en place des besoins individuels et organisationnels (1906-1964) 17

3.3 : L'école moderne (1970-à nos jours) et la contingence de la GRH..... 19

Chapitre 2 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines

Introduction23

1- Etude et analyse des postes en entreprise 23

1-1 / Les Caractéristiques d'un poste 23

1-2 / Objectifs d'analyse des postes 25

2- Le recrutement 25

2-1/ Les sources du recrutement 26

2-1-1 : Les sources internes du recrutement	26
2-1-2 : Les sources externes du recrutement :	27
3- La formation	28
3-1 / Les objectifs de la formation	28
3-2/ Les Méthodes de formation	29
3-2-1/ Les Méthodes axées sur la pratique	30
3-2-2/ Les Méthodes axées sur l'apprentissage du savoir	30
4- La rémunération	31
4-1 - Les éléments constitutifs du salaire	31
5- La gestion des carrières	32
6- La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)	33
7- la gestion et conduite du changement	34

Chapitre 3 : Le changement organisationnel

Introduction	37
1- Définitions du changement organisationnel	37
2- Les types du changement organisationnel	38
2-1- Le changement organisationnel du hasard à la nécessité programmée (changement subi ou voulu)	38
2-2-Autre type de changement organisationnel (Changement global ou profond)	39
2.3. Changement planifié ou spontané	39
3-Le processus du changement organisationnel	40
3-1- Le modèle de LEWIN.....	40
3-2-Le modèle de COLLERETTE et al. (1997)	4
3-3 Diriger le changement organisationnel	42
4-Les étapes précises pour diriger le changement organisationnel	44
4-1 La création d'un sentiment d'urgence	44
4-2-Création une coalition et favoriser l'engagement :	44
4-3-Etablir et communiquer une vision commune	44
4-4-Donner aux employés le pouvoir de procéder au changement	44
4-5- Générer des victoires à court terme	45
4-6-Consolider les gains et produire plus de changement	45
4-7-Ancrer les nouvelles façons de faire dans la culture de l'organisation	45

4-8-Surveiller le progrès et ajuster la vision au besoin	45
5-Les facteurs déclencheurs et les obstacle des changements organisationnels :.	45
5-1-les obstacles	45
5-2- Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel	47

Chapitre 4 : Le changement organisationnel et l’usage des TIC : enjeux en terme de GRH

Introduction	53
1-Définition des concepts (les TIC)	54
1-1 - Technologie	54
1-2- Information	54
1-3-Communication	55
2 -Typologie des TIC	55
2-1 -Les réseaux	55
2-2 - Les logiciels	56
3- Les types des TIC utilisées dans l’organisation	57
4- Les TIC et les nouvelles formes organisationnelles	58
4-1-Les structures en équipe.....	59
4-2- Les structures en réseau	60
4-3- L'entreprise virtuelle	60
4-4- Développement du travail à distance	61
4-5-La flexibilité :	63
5- Enjeux en termes de la GRH de changements organisationnels lié aux TIC	63
5-1-L’émergence de la compétence collective (knowledge management):	64
5-2- Une circulation de l’information accélérée :	65
5-3-Le nouveau rôle de la hiérarchie :	65
5-4-La responsabilisation des salariés :	66
5-5- La décentralisation de l’information :	66
5-6-Une formation personnalisée :	66

Chapitre 5 : Mise en œuvre empirique de la recherche

Introduction	69
1- Présentation des variables :	69

Table des matières

1-1-Les variables mesurant l'usage des TIC :	70
1-2-Les variables mesurant le changement organisationnel :	70
2-Méthodologie de recherche	72
2-1- Présentation de l'enquête	72
2-2- Présentation du questionnaire	72
2-3- Présentation de l'échantillon	73
2-4-Le déroulement de l'enquête	73
3-Présentation des outils de l'analyse des données	74
3-1- Le traitement des valeurs manquantes	74
3-2-Présentation du logiciel statistique utilisé	75
3-3-Les outils de la statistique descriptive	76
4-Présentation de l'UMMTO	79
Chapitre 6 : présentation des résultats et analyse	
Introduction :	82
1- Présentation des résultats du tri à plat	82
1-1- Age des ATS :	82
1-2- Le genre	83
1-3- Niveau d'instruction	84
1-4- La catégorie socioprofessionnelle	86
1-5- Expériences professionnelle	87
2-Description de l'échantillon selon les principales variables de notre problématique ..	89
2-1- L'information et de la communication avant et pendant COVID-19 :.....	89
2-2- Structure de l'échantillon selon la variable organisationnelle avant et pendant la crise COVID-19	93
3-La confirmation ou l'infirmité des hypothèses	99
Conclusion	101
Conclusion générale	103
Bibliographie	107
Liste des tableaux et figures	111
Annexes	114
Table des matières	121

Résumé :

Le travail développé dans ce mémoire concerne la problématique du changement organisationnel provoqué par l'usage des TIC dans l'établissement public d'enseignement supérieur pendant l'épidémie COVID-19.

Nous avons mené une enquête et une étude empirique au niveau de l'université MOULOU MAMMERI de TIZI OUZOU, qui est une organisation publique d'enseignement supérieur, pour mieux illustrer l'importance des TIC dans la crise COVID-19.

Donc, l'objectif est d'apporter un plus aux divers études empiriques réalisées et relatives à la contribution de l'usage des TIC à l'organisation du travail dans les établissements d'enseignement supérieure.

Mots clé : Covid-19, Gestion des ressources humaine, Ressource humaine, Les nouvelles technologies de l'information et de communication.

الملخص

يتعلق العمل الذي تم تطويره في هذه الأطروحة بقضية التغيير التنظيمي الناجم عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسات التعليم العالي العامة خلال وباء COVID-19. لقد أجرينا مسحًا ودراسة تجريبية مخصصة لمنظمة عامة في جامعة مولود معمري في تيزي أوزو لتوضيح أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل أفضل في أزمة COVID-19.

لذلك ، فإن الهدف هو جلب المزيد من الدراسات التجريبية المختلفة التي تم إجراؤها والمتعلقة بمساهمة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنظيم العمل في مؤسسات التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: كوفيد 19 ، إدارة الموارد البشرية ، الموارد البشرية ، تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة.

Summary :

The work developed in this thesis concerns the issue of organizational change caused by the use of TIC in public higher education establishments during the COVID-19 epidemic.

We conducted a survey and an empirical study intended for a public organization at the MOULOU MAMMERI University of TIZI OUZOU to better illustrate the importance of TIC s in the COVID-19 crisis.

Therefore, the objective is to bring more to the various empirical studies carried out and relating to the contribution of the use of tic to the organization of work in higher education institutions.

Keywords: Covid-19, Human resource management, Human resource, New information and communication technologies.