

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique
Université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques,
Sciences de gestion et Sciences
Commerciales



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en science de gestion
Spécialité : Management stratégique

Thème

*Les technologies de l'information et de la
communication et le changement
organisationnel : cas CASNOS Tizi-Ouzou*

Présenté par :

M^r. BERKANI Djaffar

Sous la direction de :

M^r. ZERKHFAOUI Lyes

Devant le jury composé de :

Présidente : M^{me} MATMAR Dalila Professeur à l'UMMTO

Examineur : M^r. DRIR Mohamed M.A.A. à l'UMMTO

Rapporteur : M^r. ZERKHFAOUI Lyes M.C.B à l'UMMTO

Promotion 2019

Remerciement

Je tiens à exprimer ma reconnaissance et mes sincères remerciements à mon encadreur Monsieur ZERKHFAOUI Lyes, enseignant à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, ainsi que toute ma gratitude pour ses conseils pertinents qu'il m'a accordée durant la réalisation de ce travail.

Je tiens à remercier la Direction régionale de la CASNOS qui m'a permis de réaliser ce travail d'investigation, je tiens à exprimer toute ma gratitude à Monsieur SAIB et Monsieur ABDELMOUMENE pour leur encadrement, leur aimable disponibilité ainsi que le temps et la patience qu'ils m'ont accordés, au sein de la CASNOS et je remercie les cadres de l'organisation en Général qui ont collaborés avec moi au niveau de toutes les sous-directions et les services sollicités.

Mes remerciements les plus chaleureux à mes parents adorés qui m'ont toujours aidé, soutenu et encouragé dans toutes les étapes de ma vie, je leur dédie spécialement et avec gratitude ce travail. Je remercie de tout cœur mon frère ainsi que ma chère sœur pour leur soutien et encouragement. Je remercie également mes cousins et cousines ainsi que mes oncles et tantes pour leur soutiens tout au long de ce travail de recherche.

Qu'il me plaise encore ici d'exprimer ma profonde gratitude et remerciement, aux membre de jury, pour l'honneur qu'ils me font en prenant part à mon jury de mémoire de fin de cycle et bien voulu accepter de lire et d'évaluer ce travail de recherche.

Dédicace

A ma très chère famille ;

*A Tous ceux qui ont contribués de loin
ou de près à la réalisation de ce travail ;*

Et à tous ceux qui me sont chers.

Tableau des abréviations

Abréviations	Significations
SI	Système d'information
BDD	Base de données
SIG	Système d'information de gestion
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TCP	Transmission Contrôle Protocol
EDI	Echange de données informatisé
ERP	Entreprises ressources planning
AO	Apprentissage organisationnel
GOP	Gestion des opérations de la production
CASNOS	Caisse national de sécurité sociale des non-salariés
BTS	Brevet de Technicien Supérieur
BT	Brevet de technicien
VPN	Virtual Private Network

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	01
CHAPITRE I : les technologies de l'information et de la communication	
Introduction.....	07
Section 1 : Le système d'information au sein de l'organisation.....	07
Section 2 : Aperçu sur les technologies de l'information et de la communication	17
Section 3 : les technologies de l'information et de la communication et l'organisation : une évolution commune.....	28
Conclusion	34
CHAPITRE II : le changement organisationnel et performance organisationnelle	
Introduction.....	36
Section 1 : conceptualisation du changement organisationnel	37
Section 2 : Le changement organisationnel au sein de l'organisation.....	48
Section 3 : la performance organisationnelle.....	59
Conclusion	66
CHAPITRE III : Les technologies de l'information et de la communication et le changement organisationnel au sein de la CASNOS	
Introduction.....	69
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil	69
Section 2 : Cadre méthodologique et déroulement de l'enquête	75
Section 3 : Analyse et discussion des résultats de la recherche.....	82
Conclusion	107
Conclusion générale	109
Références bibliographiques	113

Introduction générale

Introduction générale

L'innovation est une chose merveilleuse. C'est une force au pouvoir d'attraction pragmatique et esthétique, elle déchaîne notre créativité, ouvre nos esprits vers des possibilités inexplorées, tout en accélérant simultanément la croissance économique et en permettant des avancées dans des domaines aussi importants que la médecine, l'agriculture et l'éducation.

L'innovation ne constitue pourtant pas un phénomène nouveau, Joseph-Aloïs SCHUMPETER l'a identifiée comme le « moteur » principal du capitalisme il y a déjà fort longtemps¹. Les organisations, pour assurer leur survie dans un environnement en perpétuel mouvement, doivent chercher continuellement à proposer de nouveaux produits, procédés et services. Elles doivent constamment faire face aux changements de leur environnement en adaptant leurs processus et leurs organisations internes aux évolutions externes, aux contraintes ou opportunités sociales, politiques, environnementales, technologiques et économiques.

Depuis la deuxième moitié du 20^{ème} siècle, l'innovation technologique s'accélère et augmente sans cesse. Le monde des organisations a connu une révolution pacifique qui doit être considérée comme une véritable chance, cette dernière est marquée par les technologies de l'information et de la communication (TIC), qui sont de plus en plus présentes dans toutes les sphères de la société et qui se sont imposées comme l'un des principaux vecteurs de l'activité économique et sociale.

La révolution technologique qu'a connu le monde depuis les années soixante a eu un impact très important qui a touché tous les secteurs de l'activité économique, ceci dans tous les pays du monde qu'ils soient développés ou émergents et/ou en voie de développement, les TIC constitueraient un facteur majeur d'une nouvelle révolution que nous pouvons appeler « Révolution numérique », nous sommes passés, de l'ère industrielle à l'ère de l'information.

L'introduction des TIC dans le monde du travail représente un facteur clé de succès, elles améliorent le fonctionnement de l'entreprise de différentes manières, elles permettent une communication efficace et plus facile dans l'organisation et avec ses partenaires extérieurs, elles permettent le traitement des données internes et externes en temps réel, elles facilitent l'acquisition et le partage des informations, comme elles permettent le

¹ SCHUMPETER J.-A., Capitalisme, socialisme et démocratie, Payot, 1990 (édition originale : 1948). Les principes essentiels de sa théorie sont déjà présents dans son premier grand ouvrage : Théorie de l'évolution économique, Dalloz, 1935, dont la première édition allemande remonte à 1912.

Introduction générale

développement de nouvelles méthodes de travail, de nouvelles structures plus souples, plus interactives et plus éclatées. Elles fournissent également un soutien considérable à la décision par le biais des différentes formes d'intelligences artificielles.

La diffusion des TIC présente un grand potentiel dans la réduction des différences sociales et économiques. L'un des Sommet Mondial sur la Société de l'Information (SMSI)² a considéré les TIC comme un dispositif clé pour le développement, avec des impacts directs sur l'éducation, la santé, la politique du gouvernement ainsi que sur le renforcement de la démocratie, la réduction de la pauvreté et la promotion de l'innovation et la croissance économique

Afin de rester concurrentielles, les entreprises doivent donc maîtriser l'impact de ces technologies qui sont les facteurs d'amélioration de leur performance en termes de vitesse, de coût, de qualité et de délais, sur leur fonctionnement. Elles doivent donc développer une « stratégie technologique ».

Cet état des lieux s'applique sur l'économie algérienne, qui a subi, depuis sa transition vers l'économie de marché, des mutations qui sont devenues ces dernières années très rapides et qui se sont généralisées, touchant tous les secteurs, à savoir les secteurs primaire, secondaire et tertiaire.

Les évolutions économiques, le changement de logiques, l'ouverture vers l'extérieur, la volonté de revoir les modes managériaux pour s'aligner sur le marché et les pratiques mondiales, sont autant de facteurs qui obligent les entreprises algériennes y compris les organismes d'assurance, à développer un nouveau management qui fait appel aux technologies de l'information et de la communication (TIC), qui induisent des changements organisationnels, permettant une réorganisation plus fiable, une agilité organisationnelle et une adaptabilité aux différents changements provenant de l'environnement socio-économique.

Le déploiement des TIC au sein de l'organisation ne permet pas de tirer profit des avantages de ces outils, sans qu'il soit accompagné d'un changement organisationnel. Comme nous l'avons évoqué, ce dernier permet de faire face aux exigences des fluctuations de l'environnement de l'organisation. De nos jours le changement organisationnel est devenu

² Le Sommet mondial sur la société de l'information (SMSI), Genève le 10-12 Décembre 2003, Tunis, le 16-18 Novembre 2005

Introduction générale

une pratique intégrante de la gestion des organisations, vu son importance. Les organisations qui n'ont pas cette capacité à changer risquent même, à terme, de disparaître.

Le but de notre travail est de montrer la relation entre les TIC et le changement organisationnel, ainsi que leur impact sur la performance organisationnelle de l'organisation. Dans notre cas nous avons opté pour un organisme d'assurance public, qu'est la caisse nationale de la sécurité sociale des non-salariés, afin de démontrer quelle est l'influence qu'exerce l'introduction des TIC dans un organisme public, et ainsi définir leurs impacts sur l'environnement organisationnel, ainsi que la performance des salariés.

Problématique de la recherche

Les technologies de l'information et de la communication et le changement organisationnel, étant des thèmes importants dans la vie économique et organisationnelle des organisations, ils sont donc non négligeables de nos jours, que ce soit par les chefs d'entreprises, les sociologues, gestionnaires et managers ainsi que par la communauté universitaire.

Aujourd'hui, l'environnement des organisations est caractérisé par la complexité des relations, multiplication des acteurs, multiplications des risques et incertitudes, ceci a entraîné un accroissement important du volume des informations. Afin de gérer ce flux informationnel, les organisations qu'elles soient industrielles, commerciales ou même de services, font recours au TIC qui leurs permettent de bien gérer ces flux. Mais, comme nous l'avons vu plus haut, les organisations ne tirent pas uniquement le côté positif des TIC, ces dernières modifient le comportement du personnel, les méthodes de travail, leurs effets peuvent même affecter la structure.

L'importance accordée à ces deux concepts (TIC et changement organisationnel), donne naissance à notre questionnement, qui fait la liaison entre les deux, c'est-à-dire :

Comment les TIC exercent une influence sur le fonctionnement organisationnel au sein d'un organisme public (caisse d'assurance) ?

De cette question principale en ressortent plusieurs sous questions qui orientent notre recherche et qui sont comme suit :

- Quels sont les disponibilités en TIC au sein de la CASNOS ?

Introduction générale

- Est-ce que l'introduction des TIC a modifié les méthodes habituelles de travail ?
- Quel est l'impact des TIC sur la performance des salariés ?

Hypothèses de la recherche

Afin de réaliser notre travail nous avons formulé trois hypothèses permettant de développer les axes d'investigation retenus dans cette étude.

H1 : Le dispositif de TIC disponible au sein de la CASNOS est adapté à chaque système d'information de chaque sous-direction de cette dernière.

H2 : L'introduction des TIC au niveau de la CASNOS a modifié le fonctionnement organisationnel au sein de cet organisme.

H3 : L'adoption des TIC a amélioré les indicateurs de performance organisationnelle au sein de la CASNOS

Méthodologie de recherche

Pour apporter des réponses aux questions abordées dans notre problématique ainsi que dans nos hypothèses, nous avons opté pour une méthodologie fondée sur une démarche hypothético-déductive, basée :

D'une part, sur une étude théorique basée sur une revue de littérature composée d'ouvrages, de thèses de doctorat et sites internet...etc. Cela nous a permis de dégager notre cadre théorique.

D'autre part, sur une étude empirique que nous avons effectuée au sein de la caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés (CASNOS), qui nous a permis de récolter les informations nécessaires à la réalisation de notre travail de recherche. Ceci par le biais d'entretiens libres que nous avons effectué avec les différents employés de la caisse d'assurance (cadres et exécutants), ainsi qu'un questionnaire que nous avons remis au responsable des ressources humaines, que ce dernier a distribué sur les différents services et sous-direction de notre organisme d'accueil.

Plan du travail de recherche

Notre travail de recherche est organisé en trois chapitres : dans le premier chapitre nous traitons les technologies de l'information et de la communication. Nous avons d'abord

Introduction générale

commencé par présenter le système d'information, suivi par un cadre théorique sur les TIC et en dernier lieu nous nous sommes intéressés sur la complémentarité entre TIC et l'organisation.

Dans le second chapitre, notre réflexion est orientée vers le changement mais aussi la performance organisationnelle. Nous avons divisé le chapitre en deux, dans la première partie, la plus importante, nous allons nous intéresser aux aspects théoriques concernant le changement organisationnel ainsi que ses déclencheurs, ses typologies...etc. La seconde partie, quant à elle, sera consacrée à la performance en général puis nous allons nous attarder sur la performance organisationnelle ainsi que ses indicateurs.

Enfin, le troisième chapitre est dédié à notre cadre pratique. En premier lieu nous avons présenté notre terrain de recherche, puis nous avons détaillé la méthodologie suivie pour l'élaboration de notre travail. En second lieu nous avons interprété et analysé les résultats de notre recherche. Enfin, nous avons discuté les résultats et nous avons traité nos hypothèses.

Nous avons clôturé notre travail par une conclusion générale qui rappelle notre problème et synthétise ce dernier, comme elle expose les apports et les limites de notre étude.

Chapitre I
Les technologies de l'information et de la
communication

Introduction

Les technologies de l'information et de la communication représentent l'une des inventions majeures du XX^{ème} siècle, elles se sont progressivement insérées au cœur du fonctionnement des entreprises par vagues successives. Leur arrivée marque l'émergence d'une nouvelle manière de communiquer et ouvre les portes sur un univers interactif pour le monde entier.

Les technologies de l'information et de communication désignent généralement tout ce qui est relatif à l'informatique, elles font tellement partie de notre quotidien que l'on oublie l'ampleur des changements qu'elles apportent pour toutes les parties prenantes, qu'elles soient entreprises, organisations, administrations publiques, etc.

Dans ce chapitre nous traitons des concepts théoriques liés aux technologies de l'information et de la communication : en commençant par la notion de système d'information (section 1) et son importance dans le développement des technologies de l'information et de la communication. Suivi par un aperçu théorique sur les TIC (section 2). Enfin nous allons mettre l'accent sur la complémentarité entre les technologies de l'information et de la communication et l'organisation (section 3).

Section1 : Le système d'information au sein de l'organisation

Dans cette section nous allons donner un aperçu du système d'information, présenter quelques définitions de base tout en montrant ces différentes ressources, ensuite mettre l'accent sur les différentes dimensions, fonctions et différents rôles de ce dernier, et en fin mettre en avant une typologie de systèmes d'information.

1. Définition du système d'information (SI)

Le développement rapide des systèmes d'information et leur usage de plus en plus courant dans les organisations constituent l'un des traits les plus marquants du mode de fonctionnement des organisations. De plus, le rôle primordial des nouvelles technologies dans la configuration des systèmes d'information amènent des changements considérables dans le mode de gestion des organisations et dans la nature des qualifications exigées pour l'ensemble des catégories professionnelles qui y travaillent.

On ne trouve pas qu'une seule définition, plusieurs auteurs on définit cette notion de système d'information.

Selon REIX. R « *Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, donnés, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous formes de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre organisations* »¹

Selon R. REIX et F. ROWE « *Un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires.* »². Dans cette définition les auteurs montrent que la représentation du système d'information se base aussi sur des acteurs sociaux.

Selon David M.H et al, un système d'information est « *un système utilisateur-machine intégré qui produit des informations pour assister les êtres humains dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision. Le système utilise des équipements informatiques, des logiciels, des bases de données, des procédures manuelles et des modèles pour l'analyse, la planification, le contrôle et la prise de décision* »³

A ce titre, nous avons jugé utile de définir quelques notions relatives au système d'information.

1.1. Donnée

C'est une représentation d'un ou des symboles de ce qui est survenu ou de ce qui survient au moment même. Elle n'est pas signifiante en soi, elle ne le devient que lorsque quelqu'un en fait une interprétation, lui donne un sens, et devient information pour celui qui l'interprète.

1.2. L'information

L'information est une donnée représentée sous forme compréhensible et utile pour les êtres humains et en particulier pour la prise de décision. En d'autre terme C'est une donnée qui a un sens, elle nécessite un support, un émetteur et un récepteur. Elle est aussi un objet susceptible de traitements et de manipulations très divers au travers des supports multiples.

¹ REIX. R, « *systèmes d'information et management des organisations* », édition Vuibert, Paris 2005. p.3.

² REIX. R, ROWE. F, « *Faire de la recherche en systèmes d'information* », Éditions Vuibert, 2002, p. 11.

³ David M.H et al, « *système d'information pour le management* », édition Economica. (1985), p.19.

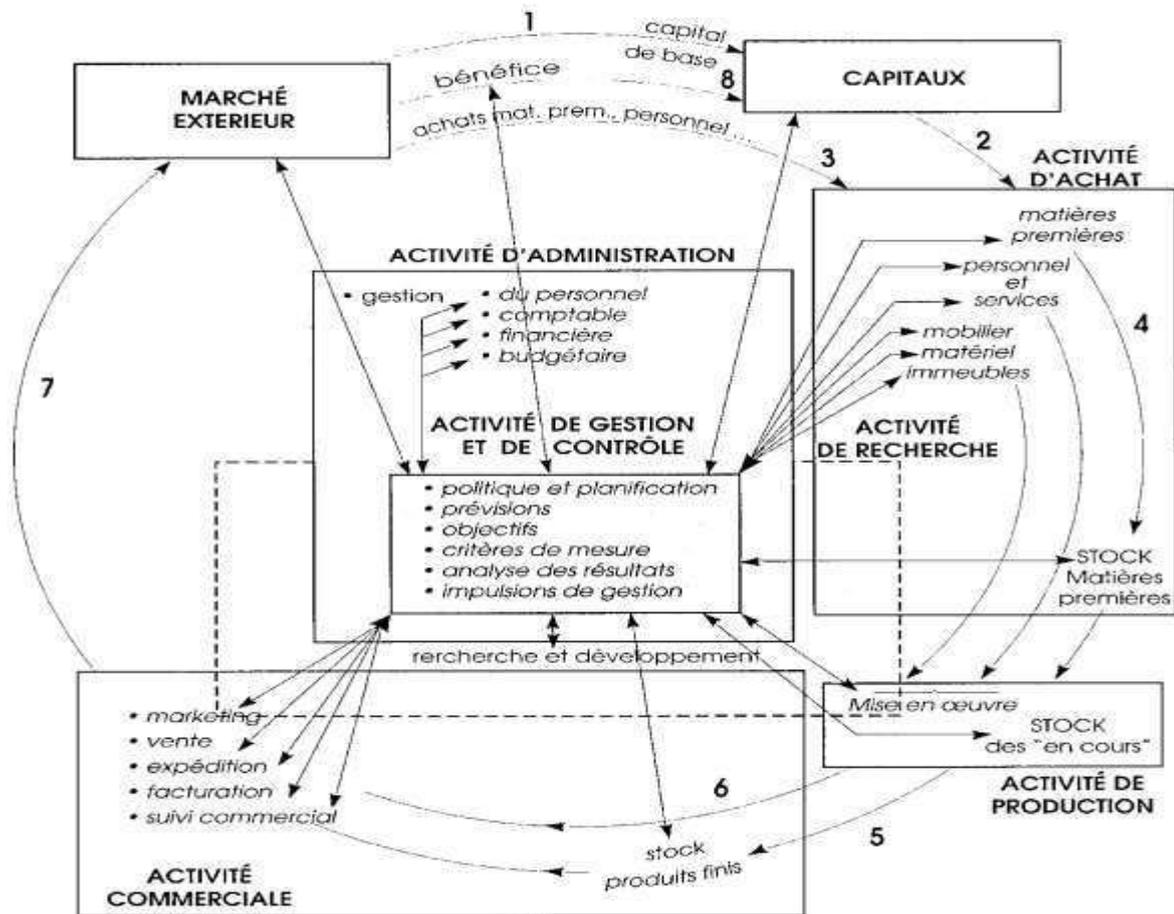
1.3. La connaissance

La connaissance est l'extension de l'information à laquelle on ajoute de valeur en d'autres termes c'est une information transformée et enrichit par l'expérience personnelle de l'utilisateur.

1.4. Un système

Un système est un ensemble de composantes en relation, qui poursuivent un objectif commun et qui utilisent des ressources pour les transformer en produits finaux

Figure n°1 : Représentation schématisée d'un système d'information d'une entreprise.



Source : ANGOT, H., *Système d'information de l'entreprise, analyse théorique des flux d'information des cas pratiques*, 3eme édition, université, 1998, p19.

2. Les ressources du système d'information

Tout système d'information qu'il soit manuel ou informatique comprend quatre ressources principales : les ressources humaines, les ressources matérielles, les ressources logicielles, les ressources en données.

2.1. Les ressources humaines

Tout système d'information au sein d'une organisation exige l'assistance de ressources humaines, et ces dernières se divisent en deux catégories soit les utilisateurs finals et les informaticiens.

2.1.1. L'utilisateur final

L'utilisateur final peut être un membre de l'organisation (acteur interne) ou un partenaire externe (acteur externe), ils sont les personnes qui utilisent le système d'information ou qui utilise l'information qui découle de ce dernier, il peut donc s'agir de comptable, ingénieur, clients ou dirigeants. Quelle que soit la situation de l'utilisateur il sera indispensable aux gestionnaires du système d'information d'avoir une connaissance optimale de son rôle, son activité et ses besoins.

2.1.2. Les informaticiens

Les informaticiens des systèmes d'informations sont ceux qui les conçoivent, qui les exploitent, ils sont en charge d'assurer la maintenance des systèmes des quels dépend le système d'information (programmes informatiques), en résumé les informaticiens du système d'information sont les analystes, les programmeurs, les opérateurs, techniciens et employés de bureaux.

2.2. Les ressources matérielles

Les ressources matérielles sont toutes les ressources tangibles et toutes les machines qui permettent de traiter l'information et ces ressources se divisent en deux catégories : les machines (les ordinateurs, les calculateurs), les supports (disque dur, disque magnétiques).

2.3. Les ressources logicielles

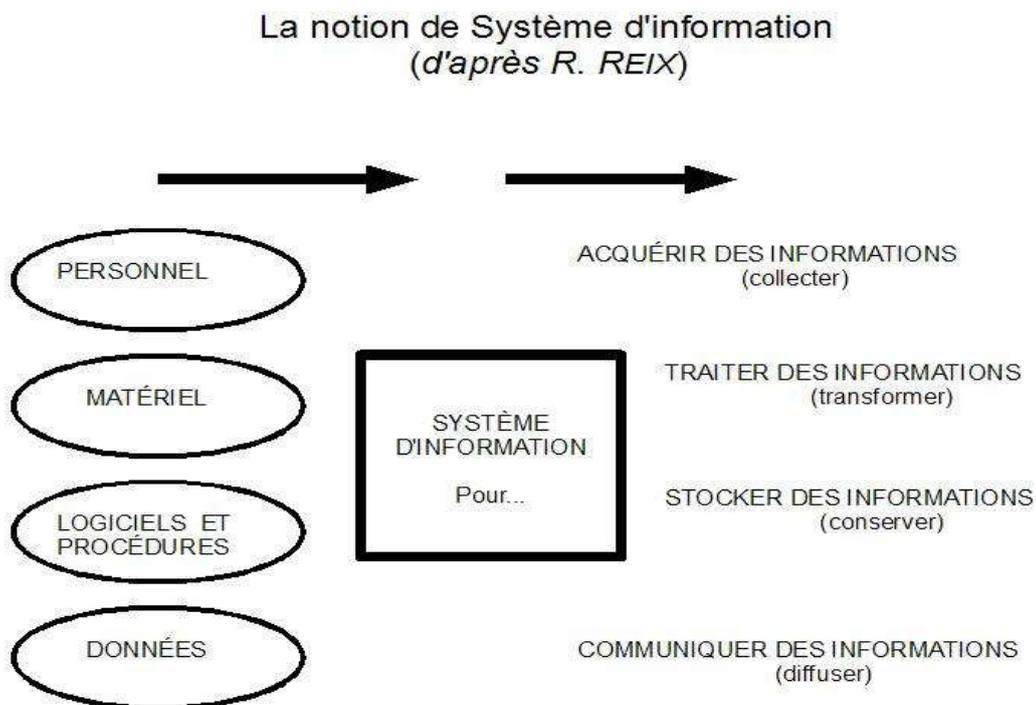
Les ressources logicielles englobent toutes les instructions qui nous permettent de traiter l'information (les procédures), les instructions d'exploitation (les programmes) lesquels gèrent le matériel informatique du système d'information on peut citer certains exemples de

ressources logicielles comme les logiciels de base (système d'exploitation), les logiciels d'application (logiciels de gestion).

2.4. Les ressources en données

Les ressources en données comprennent les données numériques (vidéo, audio, texte, image), ces dernières représentent bien plus que la simple matière première du système d'information puisque certains gestionnaires la considèrent comme ressource organisationnelle. Les données sont souvent organisées comme suite : les bases de données (données traitées et organisées), les bases de modèles et les bases de connaissances.

Figure n°2 : les ressources du système d'information



Source : ROBERT REIX, *systèmes d'information et management des organisations*, édition Vuibert, Paris 2005. p.4

3. Les dimensions du système d'information

Si nous nous fions à la définition de R. REIX, l'une des définitions les plus récentes, nous remarquons que le système d'information est un objet multidimensionnel, qui a pour objet d'assister à la prise de décision.

Nous distinguons 3 types de dimension à savoir :

3.1. Dimension informationnelle

D'après les auteurs des définitions citées au-dessus nous pouvons avancer que la vocation première du système d'information est de fournir de l'information à ses utilisateurs. Cette information doit être matérialisée sous formes de signaux qui puissent être compris facilement par l'utilisateur, ce qui conduit à la construction de représentations qui peuvent se présenter sous forme d'images, de circulaires administratives, ou même de bilans comptables, qui doivent être pertinents et aider les utilisateurs dans leurs processus de travail.

3.2. La dimension technologique

Nous avons vu qu'historiquement la notion de système d'information est apparue avec les premières utilisations des ordinateurs dans les organisations. Néanmoins, le système d'information ne revient pas automatiquement à la technologie, mais à tout système qui permet de réaliser les processus de collecte, mémorisation, traitement et diffusion des informations.

La technologie ici est assimilée aux divers équipements informatiques qui permettent de réaliser les différentes tâches du SI c'est-à-dire collecter, saisir, stocker, traiter et diffuser l'information. R. REIX note plusieurs apports⁴ immédiats des techniques du traitement électroniques de l'information tel que, la compression de temps, la compression de l'espace, flexibilité de l'usage...

3.3. La dimension organisationnelle

Il existe plusieurs systèmes d'information certains sont individuels donc ils concernent qu'un seul individu, d'autre sont collectifs qui fonctionnent à l'intérieur de l'organisation, mais tous peuvent être analysés selon une double perspective.

3.3.1. La perspective du fonctionnement de l'organisation

Elle est assimilée au déroulement des processus à l'intérieur de l'organisation, aucune opération, aucune analyse, aucune décision, aucune stratégie ne peut se construire sans un système qui recoupe les processus d'organisation, d'exploitation et d'échange des données pertinentes. C'est le rôle du système d'information.

⁴ REIX. R, Op.cit. p 5.

3.3.2. La perspective de la structure de l'organisation

Le système d'information est considéré comme une construction durable qui est insérer directement dans l'organisation, c'est une entité qui a besoin d'être géré ou un objet qui doit être finalisé, organisé, animé et contrôler, par conséquent l'introduction d'un système d'information au sein de l'organisation peut modifier la structure de l'organisation c'est les effets à long terme de ce dernier.

4. Les fonctions et le rôle du système d'information au sein de l'organisation

Le système d'information qu'il soit individuel ou collectif joue un rôle important au sein de l'organisation, et il exerce maintes fonctions. Nous allons éclaircir le sujet ci-dessus.

4.1. Les fonctions du SI

Nous pouvons résumer les fonctions du système d'information en quatre types, à savoir :

4.1.1. La collecte de l'information

L'information est précieuse et indispensable pour la pérennité de toute organisation, elle permet à l'organisation de prendre des décisions, de surveiller et piloter son activité, comme elle lui permet de créer de la valeur, une fois l'information collecté on procède à sa saisie. Cette information peut avoir deux provenances différentes, en l'occurrence :

- **L'information interne :** c'est les informations générées par les différentes entités de l'organisation, par son fonctionnement, mais aussi le flux informationnel informel.
- **L'information externe :** c'est l'information collecté dans l'environnement externe de l'organisation qui sont générées par les partie prenantes externes de l'organisation, ces dernières sont essentiels pour les mutations et l'adaptation du SI pour servir l'organisation.

4.1.2. Mémorisation de l'information

Mémorisation ou stockage est une fonction fondamentale du système d'information elle consiste à conserver les données et l'information d'une façon organisée en vue d'une utilisation ultérieure. Elles sont donc stockées soit dans des fichiers ou dans des bases de données.

- **Le fichier** : est au sens commun, une collection, un ensemble de données numériques réunies sous un même nom, enregistrées sur un support de stockage.⁵
- **La base de données (BDD)** : permet de stocker et de retrouver l'intégralité de données brutes ou d'informations en rapport avec un thème ou une activité, celles-ci peuvent être de natures différentes et plus ou moins reliées entre elles⁶.

4.1.3. Traiter l'information :

Une fois que l'information est collecter, stocker elle est prête pour être traiter. C'est de ce traitement-là que découles de nouvelles informations grâce à l'utilisation de programmes informatiques ou à partir d'opérations manuelles, il existe différentes formes de traitement de l'information on peut : consulter l'information, organiser l'information, mettre à jour l'information, produire de nouvelles informations.

4.1.4. Diffuser l'information

Une fois traitées l'information peut être communiquée aux bons destinataires sous une forme directement exploitable, directement pour utilisation et elle est transmise sous différente forme soit écrite (comptes rendus de réunions), orale (sortie vocale), directe (sortie sur écran).

4.2. Les rôles du SI

Les systèmes d'information peuvent jouer un rôle capital dans le succès d'une organisation, ils fournissent les informations dont elle a besoin pour une exploitation efficiente et une gestion efficace, aussi pour obtenir ou maintenir son avantage sur les concurrents.

Trois rôles sont attribués au système d'information au sein d'une organisation, à savoir :

4.2.1. Le système d'information support du niveau fonctionnel

Le système d'information est support du niveau fonctionnel puisqu'il est utilisé dans les grands domaines de gestion de l'organisation (gestion comptable et financière, gestion du personnel, gestion des stocks...), nous pouvons même dire que l'existence du système d'information est liée à son utilisation au niveau opérationnel. Il est un élément capital qui

⁵ EMC Education Services - Lastemc, Information Storage and Management: Storing, Managing, and Protecting Digital Information, John Wiley and Sons - 2010.

⁶ Colin Ritchie, Database Principles and Design, Cengage Learning EMEA – 2008.

influe sur le rendement opérationnel, la productivité, et la motivation des employés ainsi que sur le service à la clientèle.

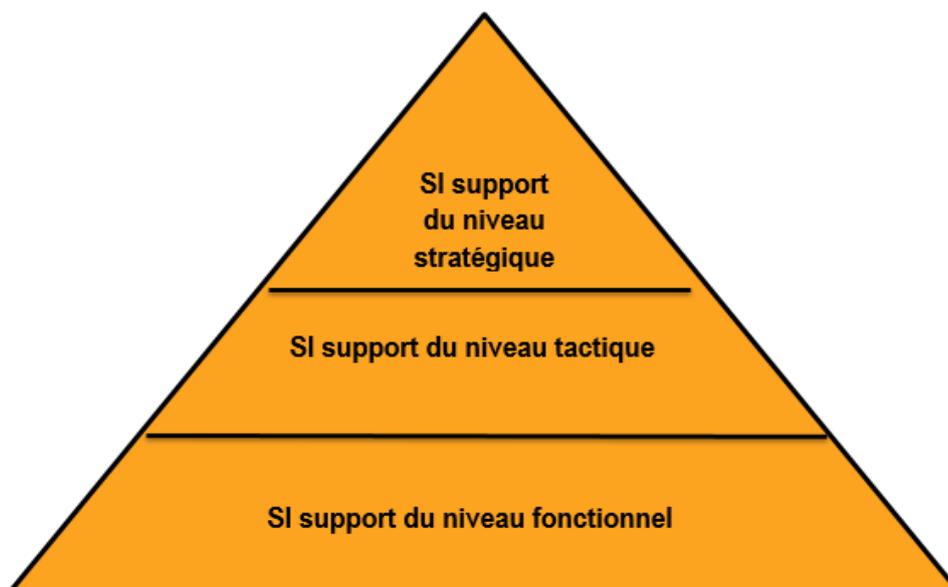
4.2.2. Le système d'information support du niveau tactique (gestion décision)

Le Système d'Information permet aux responsables d'obtenir les informations qui leurs sont nécessaires pour les prises de décision. Ces derniers peuvent étudier plus facilement les conséquences possibles de leur décision. Le système d'Information va aussi permettre d'automatiser certaines décisions, donc il constitue une source d'information et l'appui nécessaire à la prise de décision efficace des gestionnaires.

4.2.3. Le système d'information support du niveau stratégique (actions stratégiques)

Les systèmes d'information auraient aussi une dimension stratégique, dans le sens où ce sont des outils pouvant générer un avantage concurrentiel durable. Depuis longtemps réservé exclusivement aux actions opérationnelles courantes de l'organisation, le rôle du système d'information a changé profondément avec l'apparition d'un nouveau type de système, qui est le système d'information stratégique.

Figure 3 : les rôles du système d'information



Source : réaliser par nos soins

5. Les types de systèmes d'information

Nous avons expliqué que les systèmes d'information sont essentiels dans une organisation et ils jouent un rôle important en son sein, comme nous l'avons vu les systèmes d'informations sont considérés comme support des trois niveaux de l'organisation.

En fonction de leurs objectifs nous distinguons deux types de systèmes d'information, les systèmes d'information sur l'exploitation et les systèmes d'information de gestion.

5.1. Les systèmes d'information sur l'exploitation

Les systèmes d'information sur l'exploitation fournissent une variété d'informations, ils ont pour objectif d'assister le traitement des opérations quotidiennes liées à l'exercice de l'activité de l'organisation, ces types de systèmes comprennent également :

- **Les systèmes de traitement transactionnel** : ce sont les systèmes qui traitent les données des transactions commerciales, comme ils peuvent effectuer d'autres traitements tels (ventes, achats, règlements, encaissements, etc.). Comme ils produisent une multitude d'informations pour un usage interne et externe.
- **Les systèmes de commande de processus** : ou automatismes industriels ce sont les systèmes d'information qui surveillent et régularisent les processus de fabrication.
- **Les systèmes bureautiques** : ce sont les systèmes qui automatisent les tâches de bureau, améliorent les communications au sein de l'organisation et augmentent la productivité de bureau.

5.2. Les systèmes d'informations de gestion

Les systèmes d'information de gestion ont pour objectif la fourniture d'information pour les décideurs dans le but de les assister dans leurs processus de décisions. Donc les systèmes d'information de gestion facilitent la prise de décision aux dirigeants. Tout comme le premier type de systèmes les SIG comprennent aussi :

- **Les systèmes de production de rapports** : ce sont les systèmes qui fournissent aux gestionnaires utilisateur l'information qui les aident à prendre leurs décisions courantes en leur proposant de nombreux rapports et affichages préétablis.

- **Les systèmes d'aide à la décision** : ils sont considérés comme une suite des systèmes de production de rapports et ils sont les systèmes qui donnent un soutien interactif et ponctuel aux gestionnaires dans le processus de prise de décision.
- **Les systèmes d'information pour dirigeants** : sont les systèmes d'information conçue pour fournir de l'information stratégique aux membres de la haute direction. Ces systèmes sont très répandus et de plus en plus utilisés par les cadres moyens.

Il existe d'autres façons de classer les systèmes d'information. Ces classifications peuvent être plus restrictives ou plus large que celles que nous venons de mentionner. En effet, les systèmes d'information peuvent soutenir soit des applications relatives à l'exploitation soit des applications relatives à la gestion. Les systèmes experts, par exemple, donnent des conseils éclairés pourtant autant sur des tâches, que sur décisions relatives à la gestion de portefeuille. De même, l'informatique de l'utilisateur final aide aussi bien le personnel d'exploitation que les dirigeants. Enfin, les systèmes d'information fonctionnels s'intéressent aux applications d'exploitation et de gestion des fonctions principales d'une entreprise telles que le marketing et la comptabilité.⁷

Section 2 : Aperçu sur les technologies de l'information et de la communication :

Dans cette section, dans un premier temps, nous allons tenter de montrer l'évolution des TIC soit leur historique, et nous allons définir les différentes notions de celles-ci. Dans un second temps, on va exposer une typologie et définir les différents types de technologies utilisées aux seins des organisations. Enfin on va expliquer les différentes caractéristiques de ces importantes inventions qui ont changé la vie des organisations.

1. Evolution des TIC :

Les technologies de l'information et de la communication, même si on ne les a pas toujours appelées ainsi, ont une très longue histoire derrière elles, on peut par ailleurs citer quelques inventions que nous pouvons appeler technologies de l'information et de la communication :

⁷ O'BRIEN. J, « *les systèmes d'information de gestion* », édition du renouveau Pédagogique Inc, 1995, Montréal, p 45.

Le télégraphe (1837) et le téléphone (1876) permettent la communication sans fil sur de longues distances, un progrès de taille comparé aux anciennes méthodes qui font alors appel aux chemins de fer, aux bateaux ou aux diligences. La communication basée sur le télégraphe sans fil (1895), la radiocommunication à ondes décimétriques (1926) puis la radiocommunication hertzienne – ou micro-ondes – (1946) éliminent la contrainte physique d'avoir à relier chaque point par un câble.⁸

Dès les années 1970 l'introduction de plus en plus systématique des ordinateurs a permis l'automatisation, qu'est l'introduction des machines au sein de l'organisation afin de remplacer l'homme qui assurait des tâches et des procédures complexes effectuées manuellement. L'automatisation a permis aux grandes entreprises d'établir les grands systèmes de base supportant leurs activités, puis leurs offres aux clients. Et cette période-là des années 1970 à 1980 on peut la considérer comme la première phase d'évolution des TIC, qui se caractérise par l'accroissement du capital physique et qui permet un gain de productivité considérable.

Au début des années 1980, nous assistons à l'avènement de l'informatique individuelle au sein des organisations, c'est l'avènement massif des ordinateurs personnels mais ces derniers ne sont diffusés en organisation que dans la décennie suivante, cette phase se caractérise par la généralisation des outils bureautiques, digitalisation et transformation des processus d'affaires, cette évolution a permis un gain de productivité et réductions de coûts de transaction interne.

Les années 1990, quant à elles, marquent l'avènement d'internet, qui est en fait l'appellation du réseau informatique qui relie des millions d'ordinateurs, et leur permet de communiquer entre eux grâce à un système universel de transmission de données. Cette troisième phase d'évolution qui se caractérise elle aussi par une globalisation du réseau informatique, et une standardisation des interfaces utilisées, a permis un gain de productivité, une réduction des coûts de transactions internes et externes et la transformation de la chaîne de valeur.

Au début du XXI^{ème} siècle les technologies de l'information et de la communication n'ont pas cessé d'évoluer et on assiste à l'apparition du web 2.0. De nouvelles applications font leur début et poussent à changer radicalement le comportement de nos sociétés. Ce qui en fait la quatrième phase de l'évolution des TIC. Cette phase est caractérisée par la connectivité des personnes et des objets et l'individualisation et la portabilité des TIC, elle a pour

⁸ www.thecanadianencyclopedia.ca, consulté le 10/10/2019, à 13h30.

conséquences, gains de productivité, réduction des coûts de transaction internes et externes et transformation de la chaîne de valeur enfin l'augmentation des bénéfices informationnels.

Au cours des 40 dernières années, les TIC ont amené des changements profonds touchant autant les individus, les organisations que la société en général. On peut voir l'effet des TIC dans l'accélération de la globalisation des marchés, dans la transformation des rapports sociaux, dans l'émergence de nouvelles sources d'information et d'influence, tout comme dans la définition du travail⁹

On peut résumer l'évolution des TIC en quatre phases importantes soit :

- **La phase d'automatisation (1970)** les principales innovations de cette phase sont l'ordinateur, les robots et machine. Mais on peut dire que l'automatisation des organisations remonte aux années 1950
- **La phase d'intégration et transformation de l'organisation (1980)** avec la venue des ordinateurs personnels et des microprocesseurs puissants et peu coûteux.
- **La phase de communication (1990)** c'est la vague internet (web1.0) qui permet l'agilité, mobilité et ouverture vers le monde extérieur.
- **La phase d'interaction et individualisation (2000)** la décennie de l'individualisation, créations des communautés virtuelles, c'est dans cette phase que les TIC ont vraiment intégré la vie quotidienne

Tableau n°1 : les phases d'évolutions des TIC

Année	1970	1980	1990	2000
Phase	Automatisation	Intégration et transformation de l'organisation	Communication	Interaction et individualisation
Innovation	Ordinateurs, robots et machines	Ordinateurs personnels	Internet (web1.0)	Web2.0

⁹ AUBERT. B et al, « L'innovation et les technologies de l'information et des communications », HEC Montréal, octobre 2010, p. 8.

Caractéristiques	-Accroissement du capital physique	-Généralisation des outils bureautiques -Digitalisation et transformation des processus d'affaires	-Globalisation du réseau informatique -Standardisation des interfaces utilisées	-Connectivité des personnes et objets -Individualisation et portabilité -Ubiquité
Impact économique	-Gains de productivité	-Gains de productivité -Réduction des coûts de transaction internes	-Gains de productivité -Réduction des coûts de transaction interne et externes. -Transformation de la chaîne de valeur.	-Gains de productivité -Réduction des coûts de transaction interne et externes. -Transformation de la chaîne de valeur. -Augmentation des bénéfices informationnels.
Exemples	FedEx Wal-Mart	IBM Intel Ford	Amazon Dell eBay	Google Yahoo Facebook MySpace

Source : Aubert B. et al, L'innovation et les technologies de l'information et des communications, HEC Montréal, octobre 2010, p. 7

2. Notions des technologies de l'information et de la communication

Les technologies de l'information et de la communication sont désormais omniprésentes dans les organisations. Depuis plusieurs années, elles se sont progressivement insérées au cœur du fonctionnement des organisations par poussées successives, elles ont pénétré tous les

champs d'activités économiques et sociales, favorisant l'émergence d'une nouvelle économie et d'une société de l'information.

L'expression de « technologie de l'information et de la communication » se compose elle-même de trois concepts, afin de mieux comprendre cette expression on doit d'abord expliquer ces différents concepts.

2.1. La nouvelle économie

Au sens large, on peut dire que « la nouvelle économie concerne toutes les évolutions techniques actuelles qui, par leur émergence et leur diffusion, ont pour conséquence de faire naître des comportements économiques nouveaux et, par-là, de susciter de profonds changements structurels. »¹⁰

2.2. Technologie

Le terme technologie est défini comme l'étude des techniques. Il est apparu en Angleterre au 17^e siècle. Il signifiait alors « une discussion sur les arts appliqués »

À partir du début du 20^e siècle, le terme technologie renvoie non seulement aux savoirs, principes, procédés et méthodes de conception et de production des objets et des systèmes, mais également aux objets et systèmes eux-mêmes.

Les définitions suivantes, certaines associées à des domaines spécialisés, confirment cette tendance :

- **Domaine technique.** « Ensemble des faits et des principes servant à atteindre un objectif pratique. Science appliquée. Étude des outils et des techniques. » (Grand dictionnaire terminologique, <http://w3.granddictionnaire.com>, « technologie » – technique)¹¹

- **Domaine de la gestion.** « Ensemble de savoirs et de pratiques, fondé sur des principes scientifiques, dans un domaine technique ; étude des outils, des techniques et des procédés industriels. » (Grand dictionnaire terminologique, <http://w3.granddictionnaire.com>, « technologie » – gestion)¹²

- **Domaine de l'éducation.** « Domaine de savoirs et d'activités permettant de concevoir et de réaliser des objets et des systèmes. » (Legendre, 1993, p. 1335)¹²

- **Domaine des sciences humaines.** « La technologie englobe toutes les formes de savoir et de technique qui expliquent la maîtrise croissante de l'homme sur son environnement

¹⁰ BIALES. C, « *La nouvelle économie en questions* », sur le site : <https://studylibfr.com/doc/2353768/nouvelle-économie---christian-bialès> p5. visité le 23 octobre 2019 à 13h36.

¹¹ JOSIANNE BASQUE, « *Une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire* ». Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, 2005, www.profetic.org/revue, p31.

physique et sa capacité croissante à atteindre des objectifs humains." (Rosenberg, 1971, p. 543)¹²

- **Domaine informatique.** « Ensemble des techniques ayant trait à la nature des composants des différents organes d'un ordinateur et de ses périphériques » (Grand dictionnaire terminologique, <http://w3.granddictionnaire.com>, « technologie » – informatique).¹²

2.3. Information

Une information c'est « un renseignement ou un ensemble de renseignements concernant quelqu'un ou quelque chose, et susceptible de d'être porté à la connaissance d'une personne ou de plusieurs personnes, rassemblés en un même lieu ou dispersés et sans relations les uns avec les autres »¹²

Le terme information désigne toute une autre réalité si on le précède de l'article défini « l' », « l'information concerne alors cette institution singulière, avec ses techniques, ses professionnels et ses disciplines, née avec les journaux quotidiens, au XIX^{ème} siècle sur la vague de la révolution industrielle et des libertés publiques et personnelles »¹³

Ensuite, le terme est employé, à partir du début du XX^{ème} siècle dans le domaine du journalisme et des médias de masse, pour faire référence à l'action d'informer l'opinion sur la vie publique, les événements récents portant sur l'actualité, les données concernant les activités économiques, financières ou sociales...etc.

2.4. Communication

La communication est « Action consistant, pour les hommes, à échanger des messages, en face à face ou bien à distance, avec ou non le secours d'un média, et quel que soit la forme ou la finalité de cet échange »¹⁴

La communication s'est développé tout en suivant le développement des médias ou de canaux, et les raisons de communiquer se multiplient au même rythme que les moyens de le faire (communiquer pour informer, pour instruire, pour influencer...), c'est pour cela qu'on distingue plusieurs types de communication tel que (la communication publicitaire, la communication d'entreprise qu'elle soit interne ou externe, la communication événementielle...etc.

¹² BALLE. F et autres, « *Lexique d'information communication* », Dalloz, 1^{er} édition, Paris 2006, P.213

¹³ BALLE. F et autres, idem.P.213.

¹⁴ BALLE. F et autres, idem.P.82.

2.5. Les technologies de l'information et de la communication

En nous basant sur les différentes définitions des concepts de l'expression « Technologie de l'information et de la communication », on peut maintenant donner une définition synthèse des TIC.

Les TIC renvoient à *«un ensemble de technologies fondées sur l'informatique, la microélectronique, les télécommunications (notamment les réseaux), le multimédia et l'audiovisuel, qui, lorsqu'elles sont combinées et interconnectées, permettent de rechercher, de stocker, de traiter et de transmettre des informations, sous forme de données de divers types (texte, son, images fixes, images vidéo, etc.), et permettent l'interactivité entre des personnes, et entre des personnes et des machines»*¹⁵

Comme on peut les définir comme étant *« l'ensemble de technologies de traitement et/ou d'échange d'informations résultant de développements croisés entre l'informatique, les télécommunications et l'audiovisuel »*¹⁶

Les technologies de l'information et de la communication sont multiples, elles facilitent la collecte, le traitement, le stockage et la diffusion de l'information et procurent des avantages qu'ils soient stratégiques ou opérationnels aux organisations.

Les TIC sont un moyen ou un outil que via les sites web par exemple permettent de développer la visibilité à l'international.

3. Typologie de technologies de l'information et de la communication

Après avoir expliqué et donner une définition synthèse des TIC, il est important de donner une typologie de ces dernières, cette typologie par contre n'est pas fondée sur des critères techniques mais sur des propriétés organisationnelles, ce qui nous amène à distinguer trois types d'outils :

3.1. Les outils de télécommunications

Les technologies de l'information et de la communication permettent, de refléter les objectifs et les ambitions d'une organisation, grâce aux TIC la communication est devenu un moyen qui permet de donner de la visibilité aux différentes parties prenantes de l'organisation, parmi ces outils on peut citer :

¹⁵ BASQUE. J, « Une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire », Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, 2005, P 34.

¹⁶ MEIER Olivier, « Dicos du manager », édition Dunod, Paris, 2009, P 220.

3.1.1. Le téléphone

Le téléphone est un appareil de communication, qui permet de transmettre la voix humaine et pouvoir communiquer à distance d'une place à une autre, il a évolué au cours du temps, ce qui a permis l'apparition du téléphone fixe et le téléphone mobile ou portable.

3.1.2. Le fax

Un télécopieur ou téléfax, plus couramment appelé « fax », est un appareil électronique qui convertit l'image de documents en impulsions électriques pour les transmettre à un destinataire au travers d'une ligne téléphonique. À la réception, on utilise un appareil similaire à celui de l'émission pour faire la conversion inverse et imprimer un document identique à l'original¹⁷

3.1.3. Le réseau

Les réseaux sont nés du besoin d'échanger des informations de manière simple et rapide entre des machines. En d'autres termes, les réseaux informatiques sont nés du besoin de relier des terminaux distants à un site central puis des ordinateurs entre eux, et enfin des machines terminales, telles que les stations de travail à leur serveur¹⁸.

On distingue trois types de réseau, le réseau internet, le réseau intranet et le réseau extranet.

3.1.3.1. Le réseau internet

Le réseau internet est défini comme étant « un ensemble de réseaux qui se relient sur la seule base d'un consensus technique : l'utilisation du même protocole de communication TCP / IP (transmission contrôle Protocol). Ce Protocole commun permet la connexion de n'importe quel ordinateur avec n'importe quel autre, par tout moyen de télécommunication (dont, en particulier, le réseau téléphone mondial) »¹⁹

3.1.3.2. Le réseau intranet

Plus précisément, il s'agit « d'un réseau informatique interne qui fournit un accès sécurisé et contrôlable aux informations, bases de données et ressources d'une entreprise grâce aux technologies ouvertes de l'Internet ». Un intranet est, en effet, généralement

¹⁷ Commission électrotechnique internationale, Electropedia, « télécopieur », sur le site <http://www.electropedia.org>, consulté le 29/10/2019 à 21h.

¹⁸ PUJOLLE. G, « les réseaux », Edition Eyrolles, 3^{ème} édition, Paris, 2000, P.13.

¹⁹ REIX. R, « système d'information et management des organisations », édition Vuibert, Paris, 2000, p. 257.

construit à partir d'une variété de technologies communément exploitées sur internet, en particulier navigateurs, serveurs, coupe-feu et systèmes de protection par mot de passe.²⁰

3.1.3.3. Le réseau extranet

Le réseau extranet est « *l'ensemble des moyens nécessaires et des services qualifiés offerts par une entreprise à un groupe d'utilisateurs, clients ou partenaires identifiés* »²¹

On peut considérer l'extranet comme une extension du système d'information (SI) de l'organisation à des partenaires situés au-delà du réseau interne.

3.2. Les outils informatiques

Les outils informatiques au sein de l'organisation remplissent des tâches bien définies, et on parle de la collecte, traitement, stockage et même de la diffusion de l'information.

On peut les appeler aussi les outils de gestion des données. Et les outils les plus utilisés au sein de l'organisation sont : les bases de données (BDD), l'échange de données informatisé (EDI) et les entreprises ressources planning (ERP), que nous allons définir comme suite :

3.2.1. Les bases de données

« *Une base de données est un ensemble structuré de données enregistrées avec le minimum de redondance pour satisfaire simultanément plusieurs utilisateurs de façon sélective en un temps opportun* »²²

3.2.2. Echange de données informatisées

Echange de données informatisées (EDI) a pour objet d'échanger automatiquement des messages structurés et des données informatisées à base de moyens électroniques entre deux entités, il s'agit « *de système d'information associés à plusieurs entreprises devenant partenaires, ce sont des systèmes d'information globaux* »²³

²⁰ NADEGE GUNIA, « *La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication* », thèse doctorat, université Toulouse – sciences sociales, Le 22 avril 2002, P.104.

²¹ ANGLEBERT. J, et all, « *TCP Internet/extranet* », institue de la gestion publique et de développement économique, 2000, P. 204.

²² THIERRY LECROQ, Bases de données, cours université de Rouen, P.12, article disponible sur le site www.igm-mlv.fr.

²³ PATEYRON EMMANUEL ARNAUD et SALMON Robert, « *Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise* », édition Economica, Paris, 1996. P.35

3.2.3. Entreprise ressources planning

Selon QUELENNEC.C les ERP sont « des progiciels qui couvrent toutes les fonctions de l'entreprise : les achats, les ventes, les stocks, la finance la logistique, la fabrication. Ils ont la vertu d'amener les entreprises à adopter un même mode de fonctionnement, d'avoir une vision financière intégrée, de partager les mêmes informations en évitant les doubles saisies et les interfaces informatiques »²⁴

3.3. Les outils télématiques

Les outils télématiques se distinguent des deux autres types d'outils, ceux de la communication et ceux de l'informatique, puisque ce type intervient directement sur les mécanismes de coordination entre les composantes organisationnelles, et ils jouent un rôle dans l'automatisation des procédures de gestion.

L'introduction de ces outils et leur diffusion au sein de l'organisation sont soumises à des conditions organisationnelles fortes, mais leur impact sur les mécanismes de coordination est plus élevé.

4. Les caractéristiques et applications des TIC

Selon REIX. R, les technologies de l'information et de la communication sont caractérisées par cinq points spécifiques²⁵ :

- Compression du temps
- Compression de l'espace
- Expansion de l'information stockée
- Flexibilité de l'usage
- Connectivité.

4.1. La compression du temps

Les technologies de l'information et de la communication effectuent toute collecte, traitement, stockage et transmission des informations et cela à l'aide d'opérations variées, afin de les rendre plus adéquates, d'où l'automatisation de ces différentes opérations afin d'accomplir des performances en terme de vitesse d'exécution sans aucune commune mesure avec celles d'un opérateur humain, par exemple la capacité des ordinateurs à traiter des

²⁴ QUELENNEC C., « *ERP, levier de transformation de l'entreprise* », édition Lavoisier, 2007, p.17.

²⁵ REIX. R, « *système d'information et management des organisations* », éd Vuibert, Paris, 2011, p 37-39.

million d'information en un temps record donne à l'organisation des avantages importants surtout une diminution du temps de traitement des informations, et ceci se traduit en gains de productivité et possibilité de réaliser des taches irréalisables manuellement.

4.2. Compression de l'espace

Les technologies de l'information et de la communication ont connu d'énormes progrès, ceci a permis l'élimination des frontières et des barrières entre les pays et organisations. Les TIC permettent le développement de relations à distance entre les individus et entre organisations. La globalisation des marchés, le télétravail sont par exemple les conséquences de l'élimination de la distance par le recours aux TIC.

4.3. Expansion de l'information stockée

Avec le développement technologique et avec l'apparition des technologies magnétiques et optiques (disques durs, CD-Rom, flash disques...), le stockage d'information n'est plus un casse-tête puisque ces innovations permettent le stockage d'un volume important de données dans des conditions d'encombrement très faibles par rapport aux précédentes formes de stockage traditionnelles.

4.4. Flexibilité de l'usage

Parmi les intérêts majeurs des technologies de l'information et de la communication on note leur très large éventail d'utilisations potentielles, ainsi la séparation du matériel et du logiciel permet d'offrir de larges gammes de fonctionnalités et de les faire évoluer.

4.5. Connectivité

Il existe de nos jours un nombre important de TIC, ce qui conduit à l'existence de variantes infinies d'outils d'aide à la gestion. Ainsi, dans la plupart des organisations, nous pouvons retrouver plusieurs types d'outils, ayant une propriété en particulier, la connectivité qui leur permet d'être reliés les uns aux autres. Cette propriété a une place déterminante dans le fonctionnement de l'organisation.

Section 3 : les technologies de l'information et de la communication et l'organisation : une évolution commune

Après avoir fait vue à quoi ressemble les différentes technologies de l'information et de la communication et leurs différentes caractéristiques, dans la présente section, dans un premier temps nous allons voir c'est quoi une organisation, et dans un second temps nous allons parler de l'histoire d'introduction des TIC au sein de l'organisation, pour continuer après avec les nouvelles formes organisationnelles qu'apporte les TIC avec leurs introduction, enfin nous allons voir quels sont les différents rôles des TIC au sein de l'organisation.

1. Définitions et éléments de l'organisation

1.1. Définition de l'organisation

*« Une organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continue vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants ».*²⁶

Une organisation est considérée comme étant un cadre structuré par une action, ce qui permet de regrouper toutes les formes d'entreprises.

Deux éléments important de l'organisation sont à retenir, d'une part, l'ensemble structuré de tous les moyens et, d'autre part, la coopération nécessaire des membres de l'organisation, acteurs de son fonctionnement.

Chaque organisation est caractérisé par :

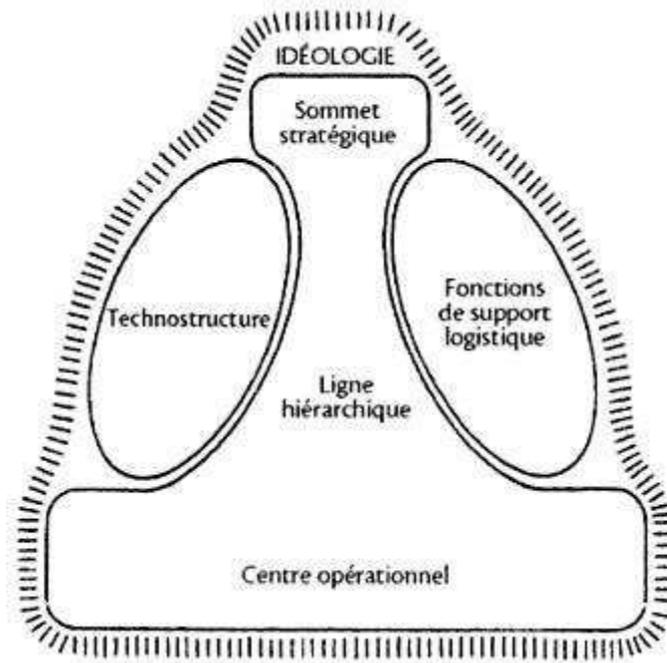
- Une division et une coordination des tâches et des activités.
- Une formalisation des règles et des procédures de fonctionnement.
- Une rationalisation des moyens.
- Une hiérarchie et un contrôle.
- Une stabilité relative.

²⁶ CHARRON. J.L et S. SEPARI, « Organisation et gestion de l'entreprise », éd DUNOD, Paris 2001, p.3.

1.2. Les cinq éléments de base de l'organisation

MINTZBERG. H a identifié cinq éléments de bases de l'organisation à savoir : le centre opérationnel, le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure, les fonctionnels de support logistique.

Figure n°4 : les cinq parties de base des organisations.



Source : MINTZBERG H, « structure et dynamique des organisations », les éditions d'organisation, paris, 1995, P.37.

Si on analyse la figure n°3, de bas en haut, nous voyons d'abord le centre opérationnel ou les opérateurs accomplissent le travail qui est la raison d'être de l'organisation. Au-dessus d'eux, on a la partie administrative de l'organisation, que nous divisons en trois parties. D'abord les managers ceux du sommet stratégique (avec leur assistants) et ceux de la ligne hiérarchique. A leur gauche, on a la technostructure ; les analystes qui standardisent le travail des autres et qui, grâce à leurs techniques, aident l'organisation à s'adapter à son environnement. A la droite des managers, nous plaçons le cinquième et dernier groupe, celui des fonctions logistiques qui intervient, indirectement et de façon extérieure, dans le flux de travail.²⁷

²⁷ MINTZBERG. H, « structure et dynamique des organisation », les éditions d'organisation, paris, 1995, p 36.

1.2.1. Le centre opérationnel

Le centre opérationnel comprend tous les membres de l'organisation dont le travail est lié directement à la production des biens et services, les opérateurs, ils accomplissent généralement quatre tâches essentielles, ils se procurent ce qui est nécessaire à la production, ils assurent la fabrication proprement dite, ils distribuent les produits et les services et ils assurent les fonctions de support direct aux divers stades de la production.

1.2.2. Le sommet stratégique

Le sommet stratégique est composé de ceux qui sont chargés des responsabilités les plus larges tel que le directeur général, les autres cadres dirigeants et on peut même inclure leurs secrétaires et assistants. Leur rôle principal est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission principale d'une façon efficiente et efficace, et de servir ceux qui la contrôlent et qui ont du pouvoir sur elle.

1.2.3. La ligne hiérarchique

La ligne hiérarchique et l'intermédiaire entre le centre opérationnel et le sommet stratégique, elle est composée de différents cadres qui sont situés directement en-dessous du sommet stratégique jusqu'à ceux qui ont autorité directe sur les opérateurs, ce sont ceux qui s'occupent du mécanisme de coordination qui est la supervision directe.

1.2.4. La technostructure

La technostructure est composée d'analystes et leurs assistants qui servent l'organisation, ils sont séparés des flux de travail, ils peuvent le modifier mais pas l'exécuter, ce sont eux qui sont les moteurs de standardisation dans l'organisation. Et au sein d'une organisation de grande taille par exemple la technostructure pourrait élargir ces actions sur tous les niveaux de la hiérarchie.

1.2.5. Fonctions de support logistique

Ce sont les unités fonctionnelles logistiques. Leur fonction essentielle n'est pas le conseil, il faut par contre les voir comme des unités ayant chacune une fonction à remplir, elles sont souvent mélangées avec les départements fonctionnels qui conseillent l'encadrement. Par contre chacune est là pour servir de support indirect aux missions de base de l'organisation et elles peuvent aller du conseil juridique au restaurant.

2. Histoire de l'introduction des TIC dans l'organisation

L'usage des technologies de l'information et de la communication s'est répandu au sein des organisations depuis les années 1980. Ce processus d'informatisation a modifié largement les modes de travail et cela, par de nouvelles pratiques, de nouvelles relations sociales et une agilité dans la circulation de l'information dans l'organisation.

L'introduction massive des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) dans les organisations nous suggère une réflexion d'ensemble sur les processus individuels et collectifs d'acquisition des connaissances. Si la décentralisation des organisations s'est fortement développée au cours des dix dernières années, la littérature managériale laisse présager un renforcement de cette tendance via les réseaux électroniques qui en favorisant la circulation des informations renforceraient les possibilités d'autonomie dans les décisions. D'une manière générale, les frontières des organisations s'estompent tandis que les équipes figées cèdent place à des groupes mouvants et temporaires²⁸

Au départ du processus d'informatisation, les caractéristiques de l'organisation apparaissent comme une contrainte à l'introduction des TIC. Les TIC sont en effet introduites dans les organisations, pour améliorer les procédures : on ne structure pas des organisations pour introduire des technologies mais on introduit des technologies pour améliorer l'efficacité des organisations, sachant que les caractéristiques de celles-ci sont, principalement déterminées par la nature de leur activité et de leur environnement, par conséquent la diffusion et l'implémentation des TIC dépend donc des caractéristiques des organisations dans lesquelles elles sont introduite.

3. Les TIC et le changement organisationnel

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 procéder à des changements organisationnels tel que des nouvelles structures, la réorganisation des processus de travail, mise en place d'un nouveau système de gestion de la communication, etc. susceptibles de répondre aussi bien que possible aux grands défis venant de l'environnement².

²⁸ CLAUDINE BATAZZI-ALEXIS, « *Les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans un processus d'apprentissage organisationnel : pour une coordination émergente entre le local et le global* », consulté le 29/10/2019 à 13h sur le site <https://journals.openedition.org>.

3.1. Les structures en équipe

Les équipes sont considérées comme étant les piliers des nouvelles structures organisationnelles, qui privilégient la disposition horizontale. Les structures en équipe reposent sur les équipes inter fonctionnelles, qu'elles soient permanentes ou temporaire, et sa engendre l'amélioration des relations latérales et offrent une multitude d'avantages dont l'amélioration de la communication entre les services, cela élimine les barrières entre les différentes unités fonctionnelles par exemple, l'accélération de la prise de décision...etc.

Les TIC sont un outil de gestion d'équipes elles ont un impact sur les structures en équipe puisqu'elles favorisent la création d'équipe de travail et permettent le rapprochement des compétences et des connaissances.

3.2. Les structures en réseau

Nous savons déjà qu'un réseau est un ensemble d'entités qui travaillent en coopération et dans un but précis et commun, qui confient leur leadership à une unité du réseau et que sa structure décentralisée et sa ligne hiérarchique relativement plate sont des facteurs de flexibilité et de motivation.

Un réseau d'organisation peut être défini comme suite « Il s'agit d'un ensemble d'entreprises entretenant entre elles des relations formelles qui prennent la forme de contrats (de franchise, de concession, etc.) entre les unités et non de liens financiers, ce qui les différencie des groupes. Les contrats précisent l'étendue des actions communes sans aller jusqu'au contrôle. »²⁹

Parfois il est possible d'associer le développement et l'émergence des réseaux interentreprises à l'utilisation des nouvelles technologies qui ont facilité remarquablement la collaboration interentreprises et notamment grâce aux interconnexions de réseaux informatique via des Extranets ou Internet et aux systèmes EDI.

3.3. L'entreprise virtuelle

FUEHER. E, définit l'entreprise virtuelle comme un réseau temporaire d'institutions indépendantes, entreprises ou individus, qui à travers l'utilisation des technologies de l'information et de la communication s'unissent spontanément pour atteindre un objectif.³⁰

²⁹ L'Observatoire de la Franchise appartient à Reed Expositions France, « Le réseau d'entreprises », définition extraite du site <https://www.observatoiredefranchise.fr>, consulté le 01/11/2019 à 17h30.

³⁰ BOUARFA. H, « l'entreprise virtuelle : dimension ou structure organisationnelle », Institut des Sciences Economiques Département d'Informatique Université de Blida- ALGERIE, article universitaire, P 2.

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. Elles permettent de réagir rapidement face aux nouveaux problèmes que rencontre l'organisation traditionnelle et facilitent l'accès partagé des données de base et contribuent à l'amélioration de la chaîne de valeur.

Les acteurs de l'entreprise virtuelle se rencontrent rarement, grâce aux TIC et à travers leur utilisation, ils effectuent simultanément différentes tâches comme ils peuvent être en contact permanent entre eux.

4. Le rôle des TIC au sein de l'organisation

Avec le développement économique et technologique et les différentes mutations que connaît l'environnement, les organisations sont amenées et s'adaptent, parfois même à se restructurer afin de faire face à ces mutations et aux fluctuations dont elle est victime.

Avec le développement des TIC et le passage à une économie fondée sur le savoir, l'adoption des TIC au sein de l'organisation devient indispensable pour la croissance, la survie et la performance de celle-ci.

Les TIC jouent un rôle primordial au sein de l'organisation, leur introduction et intégration aident les différentes parties prenantes de bien exécuter leurs différentes tâches avec efficacité et efficience.

Avec l'utilisation des TIC, la communication interne et externe de l'organisation est nettement améliorée, les interactions entre les différents acteurs sont favorisées, l'échange de connaissances augmente et le processus d'apprentissage est amélioré. Les TIC facilitent aussi la collecte, le traitement et la diffusion de l'information, comme elles permettent aussi, la réduction des coûts de transactions et des temps d'exécution, elles sont considérées comme des variables clés de la compétitivité, puisque grâce à elles l'organisation peut faire face à l'intensité concurrentielle qui affecte le monde et l'environnement socioéconomique de cette dernière, on déduit par ailleurs, que l'utilisation des TIC augmente la flexibilité des processus de l'organisation, améliore son avantage concurrentiel et sa position vis-à-vis des concurrents et permet aussi la gestion stratégique, la prise de décisions et la gestion de données et de connaissances.

Conclusion

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

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

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

Chapitre II

Le changement organisationnel et performance organisationnelle

Introduction

Pour se développer, les entreprises doivent être capables non seulement de changer de stratégie, mais aussi d'adapter leur structure, de changer leurs outils et leurs processus de management ainsi que les comportements des équipes. Hormis les situations de monopole, une organisation qui ne change pas alors que son environnement évolue (dérégulation, forte concurrence, mondialisation, innovation technologiques...etc.) est condamnée.

Le changement est devenu donc le maître mot des projets organisationnels. La capacité de changer, pour une organisation, n'est plus une compétence ponctuelle pouvant être achetée à l'extérieur mais un actif immatériel à construire, consolider et développer.

Dans notre présent chapitre que nous avons divisé en trois sections, nous allons tout d'abord parler de généralités sur changement organisationnel (section 1), puis dans un second temps nous allons nous intéresser au changement organisationnel au sein de l'organisation (section 2), en fin nous allons aborder la performance dans sa globalité ainsi que la performance organisationnel (section 3).

Section 1 : conceptualisation du changement organisationnel.

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

1. Définition et évolution du changement organisationnel

1.1 Définition du changement organisationnel

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

1.1.1. Le changement

Nous ne trouvons pas qu'une seule définition du concept « changement » mais plusieurs :

Selon COLLERETTE et autres, le changement est « *le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* »¹

Par contre, selon GROUARD et MESTON le changement « *c'est ne plus être le même, c'est l'état de ce qui évolue, se modifie* »²

D'après ces deux définitions, nous pouvons considérer le changement comme une rupture entre un existant et future synonyme de progrès.

Après avoir donné deux définitions du concept « du changement », nous allons nous intéresser au concept « du changement organisationnel » le type de changement qui fait l'objet de notre mémoire.

¹ COLLERETTE.P, GILLES.D, RICHARD.P, « *changement organisationnel : théories et pratiques* », presse de l'université du Québec, Canada, 1997, p.20.

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

1.1.2. Le changement organisationnel

Plusieurs auteurs ont défini le changement organisationnel, c'est pour cela qu'il existe un nombre important de définitions de ce dernier, nous allons essayer de donner quelques-unes à savoir, les plus pertinentes :

Selon GROUARD et MESTON, le changement organisationnel est le « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations³ »

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

1.2. Evolution du changement organisationnel

C. DEMERS⁵, dénombre trois grandes phases de recherche sur le changement organisationnel et stratégique à travers le temps, cette dernière donne une description succincte du contexte socio-économique qui accompagne ces trois grandes phases, et donne aussi les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite.

D'abord la phase qui suit la 2^{ème} guerre mondiale, c'est-à-dire la fin du conflit en question et cette phase-là est considérée comme une phase de croissance et surtout d'adaptation. En effet, cette phase des trente glorieuses qui s'étend de la fin de la 2^{ème} guerre mondiale jusqu'au milieu des années 1970 a été accentuée par une croissance exceptionnelle ainsi que par une stabilité économique sans précédent, et le changement dans cette phase légendaire est synonyme de progrès, de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation à l'environnement florissant. Les principales perspectives théoriques ayant vue le jour sont : la théorie de la croissance, de cycle de vie, de la contingence et de développement organisationnel.

³ GROUARD.B, MESTON.F, « *l'entreprise en mouvement : conduire et réussir un changement* », 3^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 1998, p 98.

⁴ COLLERETTE.P, GILLES.D, RICHARD.P, Op.cit. p 20

⁵ DEMERS.C, « *De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à nos jours* », revue de gestion, vol 24, septembre 1999, p.131-139.

Ensuite, la phase de la fin des années 1970, C. DEMERS nomme cette phase, la phase de mort ou de la transformation, elle est marquée par une crise ou récession économique causée par les deux chocs pétroliers de 1973 et 1979, ainsi que l'arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale. Au début des années 1980 le changement dans cette phase est considéré comme un processus discontinu et révolutionnaire, comme il est perçu comme étant un événement dramatique et une crise dans la vie des organisations. C'est pendant cette phase-là que l'approche de l'écologie des populations et l'approche configurationnelle ainsi que les théories culturelles et cognitives, et de l'équilibre ponctué ont vu le jour.

Enfin, la troisième et dernière phase, qui correspond à la période actuelle que DEMERS.C nomme comme période d'apprentissage et d'évolution, cette phase est marquée par la mondialisation des marchés, la précarité du travail et par les mises à pied massives. Le changement dans cette phase est la seule chose prévisible et une réalité quotidienne des organisations, il est considéré tel un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation, mais aussi comme un changement durable et continu et non composé d'événements rares ou bouleversants. Le changement dans cette perspective est l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Les théories de l'apprentissage, évolutionnistes, de la complexité ont vu le jour dans la phase en question. Le tableau ci-dessus synthétise ces trois grandes phases.

Tableau 1 : Synthèse de l'historique du changement

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
1. Fin de la 2^{ème} guerre mondiale	Croissance et stabilité Economique	<ul style="list-style-type: none"> - Synonyme de progrès, - De développement organisationnel, - de croissance et d'adaptation 	<ul style="list-style-type: none"> - Théorie de la croissance, - De cycle de vie - De la contingence - de développement organisationnel.
2. La fin des années 70	Récession et décroissance : <ul style="list-style-type: none"> - Crise pétrolière 1973 - Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale 	<ul style="list-style-type: none"> - Processus discontinu et révolutionnaire. - Evénement dramatique, - Une crise dans la vie de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Approche de l'écologie des populations. - Approche configurationnelle - Théorie culturelle et cognitive - Théorie de l'équilibre ponctué

<p>3. La fin des années 80 jusqu'à la période actuelle</p>	<p>Crise de toute nature :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concurrence accrue - Précarisation de l'emploi 	<p>La seule chose prévisible.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une réalité quotidienne. - Un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. - L'affaire de tous les membres de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Théories de l'apprentissage - Théories évolutionnistes - Théorie de la complexité (théorie de chaos) - Les approches constructivistes
---	--	---	--

Source : RIM, Zid, « *comprendre le changement organisationnel à travers les émotions* », mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec à Montréal, octobre 2006, p21.

2. Les modèles théoriques du changement organisationnel

La variété des changements, auxquels les organisations sont confrontées, ont donné naissance à une multitude d'approches de gestion de changement qui proposent en général de « *gérer les processus de changement mais ne définissent pas de formalismes permettant de représenter le processus de changement, la vision du changement, l'impact sur l'organisation et/ou sur les résultats possibles du processus de changement* »⁶. Dans ce point nous allons mettre en avant les deux modèles les plus pertinents, soit le modèle de LEWIN.K et le modèle de COLLERETTE.P

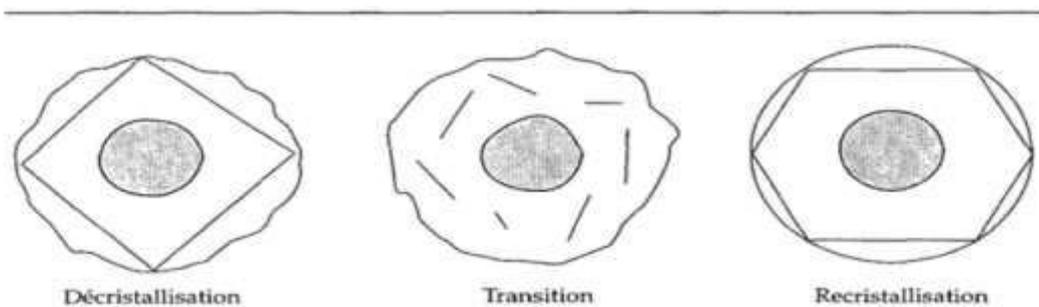
2.1. Le modèle de LEWIN (1958) « Décristallisation, Transition et Recristallisation »

La contribution de LEWIN sur la compréhension du processus de changement est indéniable, dans la théorie des organisations, le modèle de LEWIN est considéré comme un modèle classique, la plupart des modèles mis en avant renvoient vers ce dernier. Le modèle de Lewin nous le trouvons dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel. Il s'attarde surtout au changement des attitudes et le processus de changement est divisé en trois étapes : le dégel ou la décristallisation, la transition et enfin, le regel ou la recristallisation.

⁶ SELMIN.N, JUDITH.B, COLETTE.R « *Une méthode pour la définition de l'impact organisationnel du changement* », article universitaire, Centre de Recherche en Informatique, Université Paris I – Panthéon-Sorbonne.

- **Le dégel ou la dé cristallisation** : Cette phase correspond à une réévaluation des attitudes, des comportements et des perceptions des individus
- **La transition** : consiste en l'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement qui permettront aux individus d'investir leur énergie et d'acquérir de nouvelles expériences.
- **Le regel ou la recristallisation** : le changement est intégré spontanément que ce soit au niveau des attitudes, des valeurs et des comportements qui commencent à se recristalliser

Figure 1 : Phases du processus de changement de LEWIN. K



Source : Pierre COLLERETTE, Gilles DELISLE, Richard PERRON, *Le changement Organisationnel : Théorie et pratique, Presses de l'Université du Québec, 1997, p20*

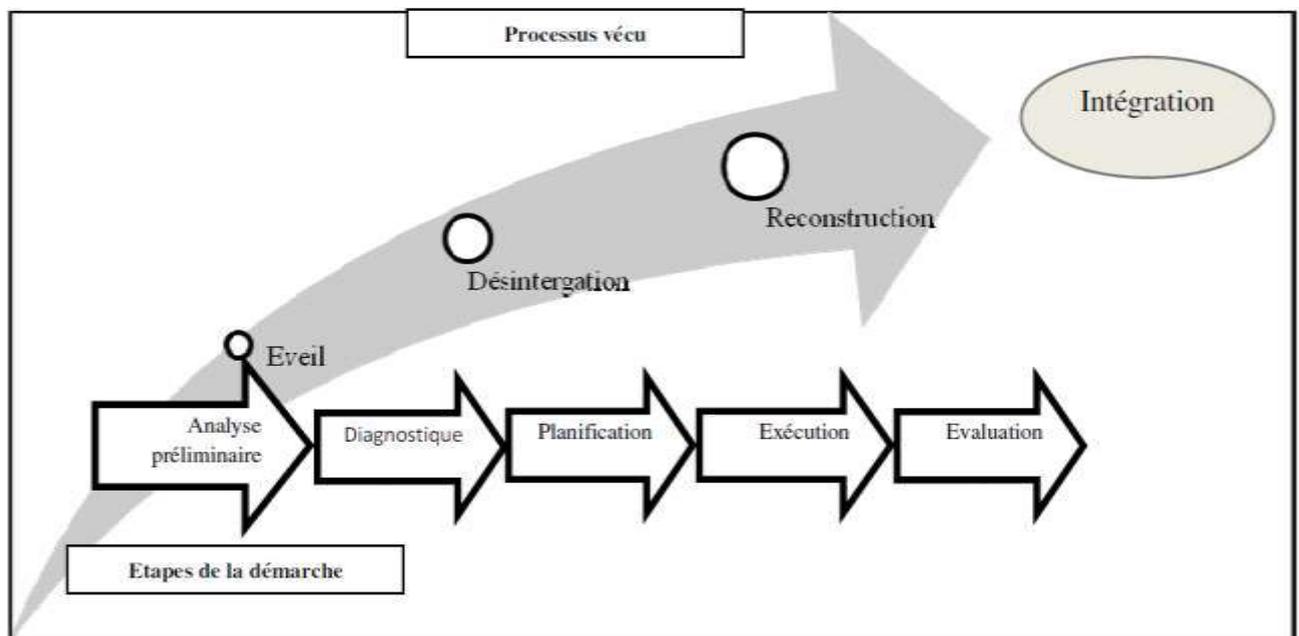
2.2. Le modèle de COLLERETTE et autres

COLLERETTE et autres⁷, en s'inspirant du modèle de LEWIN. K, proposent d'examiner les expériences des acteurs qui subissent le changement pour comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Le modèle de COLLERETTE. P et autres explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant le changement, il est constitué de quatre phases soit : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Les quatre phases que propose ce modèle rejoignent les trois phases que propose le modèle de LEWIN.K, la désintégration et toute la reconstruction par exemple se déroulent pendant la transition et l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation.

⁷ COLLERETTE.P, GILLES.D, RICHARD.P, Op.cit. P.22-25.

- **L'éveil** : basé sur une activité de triage mental, qui consiste, à observer la pression exercée par le changement. L'individu repousse ou autorise le changement en fonction de sa perception du degré d'influence sur sa situation ou sur ses prévisions du futur.
- **La désintégration** : correspond à la sélection des éléments non adaptés au système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative⁸
- **La reconstruction** : durant cette phase, l'individu cherche à s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de réagir de façon à reconstruire son passé. La communication organisationnelle est très bénéfique puisqu'elle permet d'amorcer la phase d'intégration. Seulement, le choix d'adhésion n'est pas encore déterminé. C'est une phase qui se situe entre la remise en question des pratiques anciennes et celle du choix final.
- **La phase d'intégration** : pendant cette phase, les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes.

Figure 2 : Phases du processus du changement



Source : COLLERETTE.P, GILLES.D, RICHARD.P, « changement organisationnel : théories et pratiques », presse de l'université du Québec, Canada, 1997.p 36

⁸ COLLERETTE. P, GILLES. D, RICHARD. P, op.cit. p 26.

3. Typologie des changements organisationnel

On ne trouve pas qu'une seule typologie du changement organisationnel, mais bien plus, plusieurs auteurs se sont penchés sur la question, c'est pour cela que nous sommes face à une multitude de sortes de changements. Les changements peuvent être généralement soit brefs ou profonds, rapides ou violents, consensuels ou imposés. Dans ce qui suit nous allons présenter certaines approches de certains auteurs qui se sont penchés sur la question des typologies de changement organisationnel.

GROUARD. B et MESTON. F mettent en avant deux types de changement, à savoir le changement choisi et le changement subi.

Le changement choisi ou le changement volontaire, souhaité, provoqué, etc. est celui qui « est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori d'actions de redressement...⁹ ». En gros le changement est décidé ou provoqué, pour une amélioration de la situation de l'organisation ou pour anticiper une possible dégradation de celle-ci.

Le changement subi qu'on peut appeler aussi imposé ou non-volontaire, est subi « car il est engagé trop tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise, ou de la partie concerné de celle-ci¹⁰ »

Nous pouvons dire que le changement provoqué ou choisi est le plus efficace, puisque dans ce genre de changement les acteurs de ce dernier, ont une marge de manœuvre, et par conséquent plus de temps pour se préparer à ce changement qui sera opéré et qui va changer leurs habitudes, ce qui fait qu'il est accepté et que les acteurs ne résistent pas. Par contre le deuxième type de changement qui est imposé ou subi, les acteurs n'ont pas une bonne marge de manœuvre, par conséquent ils sont amenés à changer leurs habitudes quotidiennes en un temps très court, ce qui fait qu'ils ne sont pas préparés, souvent dans ce type de changement on se heurte à des résistances et certaines formes de blocages.

Selon AUTISSIER. D et MOUTOT. J.M les typologies du changement sont nées d'une rencontre de deux axes¹¹, d'une part « l'intentionnalité » oppose un changement déterminé par

⁹ GROUARD.B, MESTON.F, Op.cit., p9.

¹⁰ GROUARD.B, MESTON.F, Idem, p 9.

¹¹ AUTISSIER. D et MOUTOT.J-M, « *pratique de la conduite du changement* », éd DUNOD, 2003, p 91.

les transformations de l'environnement (changement imposé) a un changement non contraint résultat du choix de l'individu (changement volontaire). D'autre part le « rythme » qui correspond à la manière dont les managers déploient un projet de changement dans l'organisation, et celui-ci peut être brutal ou bien progressif.

La rencontre de ces deux axes (imposé/volontaire et brutal/progressif) nous permet d'avancer une matrice qui distingue quatre types de changement. L'intérêt de cette typologie est de caractériser un changement en cours et d'orienter son accompagnement.

Figure 3 : typologie du changement selon AUTISSIER et MOUTOT

	Changement prescrit Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.) - 12 à 36 mois	Changement construit Évolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs représentent leur entreprise. Ex: culture, qualité, etc. - 1 à 10 ans
	Changement de crise Solution à un dysfonctionnement. Ex : accident, grève, plaintes de clients. - 1 jour à 3 mois	Changement adaptatif Transformation des pratiques et de l'organisation. Ex : nouvel outil informatique, etc. - 6 à 18 mois
Progressif	Imposé	Volontaire
Brutal		

Source : AUTISSIER. D et MOUTOT.J-M, « pratique de la conduite du changement », éd Dunod, 2003, p 93

3.1. Changement prescrit : imposé et progressif

Dans ce type de changement le rythme de mise en œuvre est progressif car les entreprises sont averties suffisamment à l'avance pour qu'elles puissent prendre les mesures nécessaires.

Les changements prescrits sont généralement caractérisés par des échéances et une obligation externe. Cette progressivité permet aux entreprises de s'organiser et de préparer le

changement dans une certaine sérénité. Des équipes projet sont constituées avec des plannings de réalisation et des temps importants pour la communication et la mobilisation des acteurs concernés¹².

3.2. Le changement de crise : imposé et brutal

Si le changement prescrit est caractérisé par sa sérénité, il n'en est pas de même pour le changement de crise. Celui-ci est imposé. Ses facteurs peuvent être internes ou/et externes et sont caractérisés par leur dimension d'urgence. Ils se caractérisent par des événements inattendus qui bloquent tout ou partie du fonctionnement de l'organisation et dont les conséquences peuvent être préjudiciables. Cela peut être une plainte d'un client, une grève, une panne mécanique ou informatique, un dysfonctionnement de production, un accident, une crise politique dans un pays, etc.

Le rythme est brutal pour les changements de crise. Leur émergence rapide et soudaine fait qu'il est impossible de les prévoir et sensibiliser les acteurs, la réponse à ce changement doit être rapide en mobilisant de manière exclusive les personnes concernées avec une marge d'erreur très faible¹³.

3.3. Le changement construit : volontaire et progressif

Les changements volontaires révèlent des décisions internes portées par une ou plusieurs personnes identifiées. Par conséquent, ces personnes doivent, pour mobiliser les gens, développer des argumentaires et déployer des dispositifs pour réaliser le projet de changement mais aussi pour le faire accepter. La conduite du changement est beaucoup plus importante dans ce type de changement que pour ceux qui sont imposés, puisqu'il s'agit ici d'une méthodologie de gestion de projet alors que pour les changements imposés elle est plus une forme d'accompagnement.

Ces changements concernent généralement des changements de culture ou de ces manières de penser, son activité comme les démarches qualité, la culture client...etc. Ils sont en général axés sur l'apprentissage individuel et collectif.¹⁴

¹²AUTISSIER. D et MOUTOT.J-M. Op.cit. p 93-94.

¹³ AUTISSIER. D et MOUTOT.J-M. Idem, p 94.

¹⁴ AUTISSIER. D et MOUTOT.J-M, Ibid. p.95

3.4. Changement adaptatif : volontaire et brutal

Le changement adaptatif a les mêmes propriétés de volontariat que le changement construit. Il se différencie de celui-ci par rapport à son rythme. Les résultats ne sont pas attendus sur le long terme mais plutôt sur le court et moyen terme¹⁵. Entre le moment de communication de la décision de changement et celui des premiers résultats, on estime une durée de trois à dix-huit mois. On retrouvera dans cette catégorie les projets de mise en œuvre d'un progiciel de gestion intégré, de solutions e-business ou de réorganisation de fonction (commerciales, production, etc.)

4. Les acteurs et composantes du changement organisationnel

Dans ce point, nous allons mettre en évidence les différents acteurs qui interviennent dans le changement organisationnel ainsi que leurs rôles. Et nous allons citer les différentes composantes de ce dernier.

4.1. Les acteurs du changement organisationnel

Nous distinguons deux grands types d'acteurs qui prennent part au changement à savoir : les agents du changement et les destinataires du changement.

4.1.1. Les agents du changement

Selon COLLERETTE. P et autres, un agent de changement est « *toute personne ou tout système qui contribue par une action directe ou indirecte à l'implantation du changement*¹⁶ », comme nous pouvons le considérer comme celui qui le provoque ou qui le soutient, les personnes qui composent ce groupe, jouent une diversité de rôles dans, l'introduction du changement, la conduite du changement ou même son implantation...etc. Dans ce type d'acteur nous trouvons les initiateurs, les concepteurs et planificateurs, les exécutants et les évaluateurs.

4.1.2. Les destinataires du changement

COLLERETTE. P et autres définissent les destinataires du changement comme étant « *les personnes ou systèmes visés, directement ou indirectement, par les différentes actions des agents, à un moment ou l'autre du processus du changement. Ce sont donc ces personnes*

¹⁵ AUTISSIER. D et MOUTOT.J-M. Idem. p95.

¹⁶ COLLERETTE.P, GILLES.D, RICHARD.P : op.cit. p.142

*qui devront faire des efforts pour s'adapter aux exigences du changement*¹⁷». Dans cette catégorie d'acteurs qui sont les destinataires du changement nous distinguons deux types de destinataires à savoir : les destinataires terminaux et les destinataires relais.

4.2. Les composantes du changement organisationnel

Concevoir, préparer et conduire un changement amène à travailler sur trois aspects : le contexte, le contenu et le processus que DIMITRI. W¹⁸.

4.2.1. Le contexte du changement

Le contexte du changement intègre les éléments qui sont externes à l'organisation tels que (l'environnement économique, technologique, institutionnel...), comme il intègre les éléments qui lui sont internes tels que (structure actuelle, répartition du pouvoir, cultures en présences...), nous pouvons dire que le changement naît de ce contexte qui est claire et bien définit.

4.2.2. Le contenu du changement

Le contenu du changement, est ce sur quoi il va porter, ou l'objet de ce dernier tel que l'évolution d'un métier comme objet, implantation de méthodes ou d'outils, nouvelle organisation du travail...etc. Tout comme le contexte le contenu du changement est aussi bien définit et claire pour ces acteurs.

4.2.3. Le processus du changement

DIMITRI. W (2003), nous explique que le processus du changement est « *les interactions qui vont avoir lieu à l' occasion de la conception et la mise en place du changement envisagé* »¹⁹, à partir de cette définition nous pouvons dire que le processus du changement, est les conséquences d'un changement initié, qui est nait d'un contexte et qui a un contenu bien spécifique.

Pour conclure notre section nous pouvons dire que le changement n'est pas une étude simple, son interprétation diffère d'un auteur à un autre. Dans cette section nous avons vu c'est quoi le changement organisationnel, nous l'avons défini et retracé son évolution, comme

¹⁷ COLLERETTE.P, GILLES.D, RICHARD.P, idem. p.142.

¹⁸ DIMITRI. W, « *Ressources humaines* », édition d'organisation, 2ém édition, 2003, p 548.

¹⁹ DIMITRI. W, idem. p. 548.

nous avons mis l'accent sur ces modèles théoriques, ces typologies, acteurs et composantes. Désormais nous pouvons nous intéresser à ce sujet au sein de l'organisation.

Section 2 : Le changement organisationnel au sein de l'organisation

Dans cette deuxième section et dans un premier temps nous allons mettre en évidence les causes ou les facteurs qui engendrent le changement au sein de l'organisation, et en second lieu nous allons voir quelles sont les domaines du changement organisationnel. Enfin nous allons essayer de mettre en évidence la relation entre le changement organisationnel et l'apprentissage organisationnel.

1. Les facteurs du changement organisationnel

Aujourd'hui avec l'intensification de la concurrence, les multiples fluctuations de l'environnement de l'organisation et l'instabilité économique, pratiquement toutes les organisations sont amenées à changer, le changement « *est le résultat d'un processus de décision plus ou moins formel et explicite, qui intègre le besoin d'adaptation et les initiatives internes²⁰* ». Le changement donc concerne l'ensemble des organisations, il résulte de mobiles très divers soit internes ou externes.

1.1. Les facteurs internes du changement

Les causes internes du changement, correspondent aux changements induits par l'entreprise elle-même tel que la volonté de développement et vision du/des dirigeant(s), ces causes peuvent apparaître dans l'organisation toute entière ou dans une composante de celle-ci, soit un service ou une unité.

GROUARD. B et MESTON. F, ont identifié deux causes internes du changement, appelés aussi mobiles de changement.

1.1.1. Le développement de l'entreprise

La croissance de l'entreprise, entraîne des changements profonds. L'augmentation de son activité fait apparaître de nouveaux problèmes, ces derniers ne peuvent plus être résolus avec les moyens existants, mais ils exigent des changements. La croissance de l'entreprise

²⁰ GROUAR.B, MESTON.F, Op.cit., p.11.

exige donc de la repenser entièrement, de la transformer profondément, au-delà de la simple démultiplication de ce qui existe.²¹

1.1.2. La vision du dirigeant

La vision du dirigeant est une cause du changement, elle peut être son origine dans certains cas, le dirigeant voulant modifier la situation existante pour améliorer et renforcer son entreprise, il transforme les pratiques organisationnelles habituelles, vise à améliorer la qualité, acquérir de nouvelles compétences, etc. L'entreprise se force donc seule à changer par la volonté de son dirigeant qui veut la rendre plus performante.²²

1.2. Les facteurs externes du changement

Les causes externes ou les facteurs externes, sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent.

GROUARD. B et MESTON. F, identifient six facteurs externes du changement à savoir²³:

1.2.1. Le marché

Les acheteurs actuels et potentiels influent, fortement sur les entreprises. Celles-ci doivent répondre aux besoins et aux attentes du marché sous peine de voir les acheteurs se détourner d'elle. Les évolutions du marché les contraignent à s'adapter. Ces évolutions, qui peuvent porter sur les produits et services offerts, sur leurs prix ou sur la manière dont ils sont distribués, ou sur leur niveau de qualité, que l'entreprise ne peut atteindre qu'avec des changements importants dans l'entreprise elle-même.

1.2.2. Les actions de la concurrence

La concurrence est un facteur qui conduit, fréquemment, les entreprises à changer. Les mouvements des concurrents peuvent mettre en question la position de l'entreprise. Le lancement d'un nouveau produit, l'utilisation différente d'un canal de distribution, l'amélioration des méthodes de production, la mise en œuvre d'une nouvelle technologie,

²¹ GROUAR.B, MESTON.F. Ibid. p.17.

²² GROUAR.B, MESTON.F, Op. Cit, p.17.

²³ GROUAR.B, MESTON.F. Ibid. p.13-16.

poussent les entreprises à réagir si elles estiment que ces actions renforcent la position de l'entreprise qui les a engagées et donc affaiblissent ses concurrents.

1.2.3. L'innovation technologique

C'est une cause de changement ayant une grande importance. Les innovations permettent des améliorations, qui rendent obsolètes les produits et les méthodes précédentes. Ces innovations technologiques, petites ou grandes, forcent les entreprises à changer, elles portent soit directement sur le cœur du métier de l'entreprise, soit sur le fonctionnement de l'entreprise, voire sur sa stratégie.

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

L'évolution de la législation et de la réglementation, peut amener les entreprises à effectuer des changements. Son influence s'exerce à travers la modification de l'environnement, par la modification des contraintes qui pèsent sur l'entreprise. Dans le premier cas, la législation et la réglementation agissent en transformant le marché. Dans le second cas, leurs effets se font sentir directement sur l'entreprise en l'obligeant à respecter certaines règles ou en supprimant des règles existantes.

1.2.5. La modification de l'actionnariat

La modification de l'actionnariat est aussi une cause de changement, moins fréquente que les précédentes, mais qui peut déboucher sur des changements radicaux. Ils peuvent être provoqués soit par modification des objectifs fixés à l'entreprise et même à ses dirigeants. Un autre type de changement peut se produire lorsque la modification de l'actionnariat est accompagnée d'une fusion avec une autre entreprise, ou d'intégration dans un nouveau groupe.

1.2.6. Evolution de la société, des modes de vie et des modes de penser

Les entreprises sont également soumises ou confrontées aux évolutions de la société, par conséquent elles ne peuvent pas être trop décalées par rapports à la société dans laquelle elles se situent, elles doivent constamment évoluer en fonction de cette société ou en fonction de l'évolution de cette dernière. Il s'agit donc de changements lents, mais qui sont vastes et lourds.

Pour bien comprendre le changement organisationnel et ce qui pousse les organisations à changer, il est primordial d'identifier les facteurs internes et externes qui sont les

événements déclencheurs du changement, comme nous pouvons dire que le changement ne peut pas être relié à une seule cause unique (internes ou externes), il peut être le fruit d'une combinaison entre les deux types de facteurs.

2. Les domaines du changement

Si nous nous référons aux travaux de GROUARD et MESTON, nous pouvons dire que l'entreprise est constituée par deux grands types de composantes à savoir :

- Les composantes qui la concrétisent
- Les composantes qui l'animent

Les composantes qui concrétisent l'entreprise correspondent à ce qui forme l'entreprise, à ce qui est visible et matérialisé (les marchés, les produits, les organigrammes...etc.). Tandis que les composantes qui l'animent correspondent à ce qui fait agir l'entreprise, à ce qui est invisible et immatériel (les valeurs partagées, les modes de relations, les comportements...etc.)²⁴.

Ces deux grands types de composantes sont regroupées en cinq grands domaines (la stratégie, la structure, les systèmes, la culture et les modes de management), et c'est à partir d'eux on peut décrire et comprendre l'entreprise. Ces cinq domaines que nous venant de citer sont naturellement tous concernés par le changement, nous pouvons désormais les décrire brièvement tout en faisant apparaître leurs spécificités par rapport au changement.

2.1.La stratégie

La stratégie joue un rôle important dans le changement, dans la plupart des cas, c'est à elle que revient le mérite de l'initier ou le provoquer, puisque c'est elle qui fixe l'activité de l'entreprise, ses objectifs et les moyens engagés. Elle occupe une place déterminante dans les relations qui s'établissent entre ce qui est extérieur à l'entreprise et l'entreprise elle-même.

2.2.La structure

La structure au niveau de l'entreprise définit la manière dont sont organisées ces ressources, elle établit la répartition en direction, division, département ou service et la localisation de chaque entité. Au niveau du changement, la structure constitue souvent un

²⁴ GROUARD.B, MESTON.F, Op.Cit, p.32.

cadre dont il faut sortir, parce que les solutions à mettre en place coïncident rarement avec les frontières qu'elle trace. Son importance est faible, parce que le bon fonctionnement de l'entreprise dépend qu'en partie de la structure.

2.3. Les systèmes

Les systèmes dans l'entreprise définissent la manière dont les flux circulent dans la structure (flux d'information, flux de matières premières...etc.). Les réactions de l'entreprise et leur rapidité, sont très dépendantes de ses systèmes, qui influent en effet directement ses prises de décisions, sa fluidité, sa capacité de mobilisation. Les systèmes sont au cœur de tout changement, soit parce que le changement les concerne directement (changement d'un système de gestion, de production, de promotion...etc.), soit parce que le changement implique d'agir sur les systèmes.

2.4. La culture

« *La culture est un ensemble de valeurs durables et partagées par tous les membres de l'entreprise* »²⁵. Ces valeurs se traduisent au travers de comportements, d'habitudes et de rites, comme elle comprend les valeurs fondamentales de l'entreprise. La culture a donc une très forte influence sur la façon dont l'entreprise exerce son activité. Certains auteurs avancent que plusieurs entreprises semblent prouver qu'il est possible de faire changer la culture pour l'adapter à l'environnement. Pour le réussir, plusieurs conditions devront être réunies, dont la croyance très forte selon laquelle l'innovation, le changement et l'apprentissage font intimement partie de l'entreprise et doivent être présents à tous les niveaux et tous les moments de l'exercice de son activité.

2.5. Le mode de management

Le mode de management, c'est-à-dire les systèmes de management des dirigeants et les manières dont ils gèrent l'entreprise, est une des composantes importantes qui animent l'entreprise. Le mode de management est quant à lui, lié à la personnalité du manager ou du dirigeant contrairement à la culture. Ces derniers sont en effet ceux par lesquels le changement s'impose, ils ont à travers leurs modes de management un rôle très important dans la réussite du changement qu'ils ont initié auparavant.

²⁵ GROUAR.B, MESTON.F, Op Cit. p.34.

3. Le changement facteur d'apprentissage organisationnel.

Les différentes recherches menées sur l'apprentissage organisationnel montrent qu'il s'énonce dans toutes les phases du processus de changement. L'apprentissage organisationnel est déduit d'un contexte qu'il transforme ou adapte. En ce sens, il est défini comme « *le processus de changement des connaissances et des compétences nécessaire pour conserver ou pour créer la cohérence entre l'organisation et son environnement* ». ²⁶

Certains auteurs qui se sont intéressés à ce sujet, considèrent l'apprentissage organisationnel comme un processus de changement radical ou incrémental dont les formes sont expliquées par des facteurs contextuels. Nous pouvons retenir de ces travaux que l'apprentissage organisationnel n'est pas un moment particulier de la vie des organisations, il est une continuité ponctuée par certaines phases fortes de changement précédées et succédées par des phases de stabilité. ²⁷

3.1. Définition de l'apprentissage organisationnel

Le concept d'apprentissage organisationnel fait l'objet d'études dans différents domaines tel que, la psychologie, le développement organisationnel, le management ou encore la sociologie. Ces différentes approches assurent une compréhension plus large et plus complète du phénomène complexe qu'est l'apprentissage.

Avant de définir l'apprentissage organisationnel, il est important de définir la notion d'apprentissage, qui est « *la capacité d'une institution d'agir en reconnaissant en tant qu'entité ses erreurs et de les corriger. Elle doit de plus être en mesure de changer ses bases de savoir et de valeur afin de générer de nouvelles compétences d'actions et de nouvelles prises de décision* » ²⁸

Après avoir défini la notion d'apprentissage, nous pouvons désormais définir le concept qui fait l'objet de notre sous-section qu'est « l'apprentissage organisationnel ».

PROBST. G et BUCHEL. B (1995) considèrent l'apprentissage organisationnel comme étant « *l'élargissement et le changement du système de valeur et de connaissances,*

²⁶ GUILHON. A, « *l'apprentissage organisationnel : processus de changement et d'évolution des organisations* », article universitaire, 1998, p.1, consulté sur le site <http://www.sietmanagement.fr/> le 27/12/2019 à 10h10

²⁷ Ibid. p.3

²⁸ PROBST. G et BUCHEL. B, « *la pratique de l'entreprise apprenante* », les éditions d'organisation, paris, 1995, p.177.

l'amélioration des capacités de résolution de problèmes et d'actions ainsi que le changement du cadre commun de référence des individus à l'intérieur d'une organisation²⁹ »

Pour INGHAM. M (1994) l'apprentissage organisationnel est « *un processus cognitif individuel qui s'effectue en fonction d'une compétence et postule une démarche heuristique active de compréhension et une critique imaginative, et opère dans un nouveau schéma de connaissance³⁰ »*

Le tableau suivant résume quelques-unes des nombreuses définitions du concept selon différents auteurs :

Tableau 2 : Quelques définitions de l'apprentissage organisationnel

AUTEURS	DEFINITIONS
Argyris et Schön (1974)	« processus par lequel les membres d'une organisation détectent des erreurs et les corrigent en modifiant leur théorie d'action » (p. 19). « une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quelqu'en soit le moyen (connaissances, compréhensions, savoir-faire, techniques et pratiques) ».
Levitt et March (1988)	« processus par lequel les organisations codifient les ingénieries du passé et les transforment en routines ».
Koenig (1994)	« phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes » (p. 76).
Tarondeau (1998)	« c'est un phénomène collectif car il suppose que l'acquisition de savoir, même s'il est strictement individuel, a des effets sur l'organisation ou sur plusieurs de ses membres » (p. 32).

Source : Charlotte. F, « *l'entreprise apprenante : le knowledge management en question ?* » (Ouvrage issu d'une thèse de doctorat, dirigée par le Professeur de Montmorillon, soutenue le 22 novembre 2006 à l'Université Paris Dauphine), édition l'harmattan, paris, 2009, p.51.

3.2. Sources d'apprentissage organisationnel

Toutes les études menées sur le sujet, tous les auteurs avancent que l'apprentissage organisationnel peut provenir soit à partir de sources externes ou de sources internes à

²⁹ PROBST. G et BUCHEL. B. *ibid.* p16.

³⁰ INGHAM M., « *L'apprentissage organisationnel dans les coopérations* », Revue Française de Gestion N° 97, 1994, p 105.

l'organisation. Dans sa thèse, LEROY. F synthétise les sources de l'A.O dans un tableau tout en les croisant avec ces facteurs.

Tableau 3 : les sources de l'apprentissage organisationnel et ses déclencheurs

	Environnement Apprendre de l'environnement	Entreprise Apprendre de soit même	Partenaire Apprendre d'un Partenaire
Source d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> - Environnement économique, - Technologique, - Concurrent, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expérience, - Innovation, - Erreurs passées ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Alliances, - Fusions acquisitions, - Transferts de technologie, - Clients, - Fournisseurs....
Déclencheur d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> - Changements Dans l'environnement, - Mauvaises performances 	<ul style="list-style-type: none"> - Répétition, - Dysfonctionnement, - Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> - Différence organisationnelle, - Compétences visées.

Source : LEROY F., « *Processus d'apprentissage organisationnel et partage de compétences à l'occasion d'une fusion* », Thèse de sciences de gestion, HEC Paris, 2000, p.38.

3.3. Impact de l'apprentissage organisationnel sur l'organisation

Le fruit du processus d'apprentissage organisationnel au sein d'une organisation se traduit par des preuves de changement, preuves d'améliorations, d'évolutions organisationnelles...etc. Après que nous avons vu les différentes définitions de l'AO nous pouvons dire que ce dernier constitue un avantage concurrentiel pour l'organisation, il permet

à l'organisation le développement de l'implication organisationnelle des salariés (la formation du personnel, sa rémunération et sa participation au processus d'AO peuvent avoir un impact sur sa motivation), il lui permet de s'inscrire dans une logique de gagnant-gagnant puisque (l'AO peut être considéré comme un outil de gestion favorable aux employés et l'enrichissement des compétences de chacun, devient connaissance commune et source de cohésion interne).

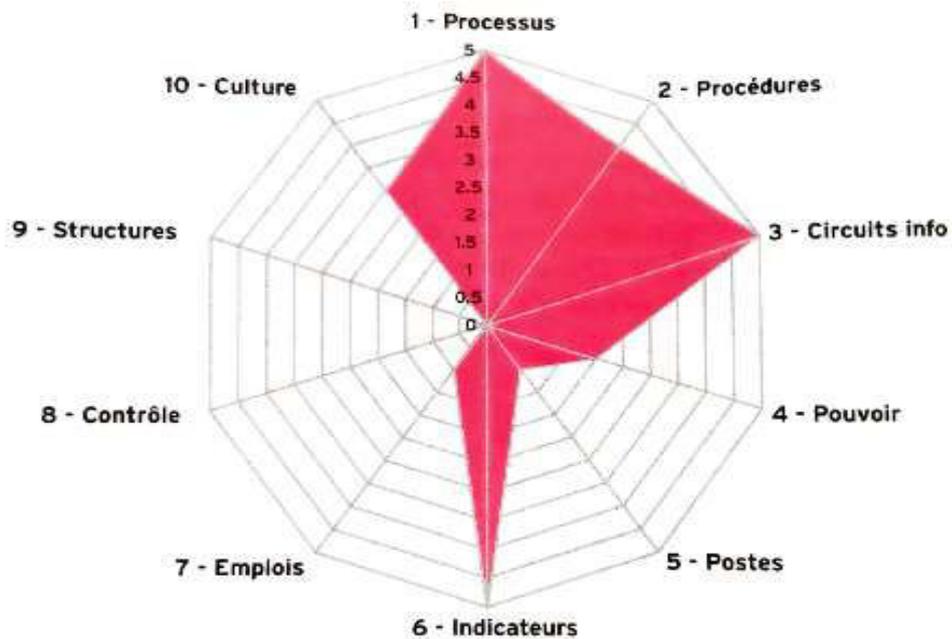
Grâce à l'apprentissage, l'organisation parvient à capitaliser du savoir et de l'expérience pour développer des compétences afin de suivre le cours des mutations de ces différents environnements internes ou externes.

Néanmoins l'apprentissage organisationnel peut rencontrer plusieurs contraintes, soit de l'organisation elle-même ou de ses employés, les tensions générées entre la volonté de changer et la volonté de stabilité organisationnelle, sont un exemple des nombreux freins de l'apprentissage organisationnel.

4. Impact du changement organisationnel sur l'organisation

Il est important pour toute organisation de se développer et de se maintenir au sein d'un environnement économique caractérisé par de fréquentes et imprévisibles mutations. Ainsi, le changement organisationnel a une valeur intrinsèque, et permet une restructuration en adéquation avec les besoins de l'atmosphère économique actuelle. Il est question de diagnostiquer ce qui doit être changé dans la situation actuelle dans le but d'atteindre la situation recherchée, tout en prenant en compte les exigences des différents déterminants contextuels. L'impact du changement peut porter sur différents aspects de l'organisation à savoir : la structure, la culture, le pouvoir, la stratégie, les habitudes et méthodes de travail...etc. nous pouvons donner comme exemple l'étude d'impact en cadrans d'AUTISSIER et MOUTOT

Figure 4 : Etudes d'impact en cadrans



Source : AUTISSIER.D et MOUTOT.J-M, « la boîte à outils de la conduite du changement », édition Dunod, Paris, 2013, p.70

AUTISSIER.D et MOUTOT.J-M (2013), mettent à la disposition des gestionnaires et managers trois autres outils en plus de l'étude d'impact en cadrans, qui leur permettent d'étudier ou de mesurer les impacts du changement tel que : l'étude d'impacts organisationnels, études d'impacts humains et études d'impacts sur la qualité de vie au travail.

4.1. Etudes d'impacts en cadrans

L'étude d'impacts en cadrans évalue pour un projet la nature des changements et l'importance de ceux-ci. Ce travail permet de quantifier et surtout de représenter les zones de changement dans un objectif de repérage. Le cadran exhaustif représente 10 thèmes de changement mais celui-ci peut avoir moins de dimensions en fonction des projets.³¹

³¹ AUTISSIER.D et MOUTOT.J-M, « la boîte à outils de la conduite du changement », édition Dunod, Paris, 2013, p 70.

4.2. Etudes d'impacts organisationnels

Les fiches d'impact organisationnels consistent à décrire textuellement ce qui va changer en mentionnant la situation d'avant et d'après. La compilation de toutes les fiches d'impacts permet ensuite d'envisager toutes les actions de conduite de changement. La première étape ici est la formalisation des fiches d'impacts, la seconde étape est la consolidation des fiches d'impact.³²

4.3. Etudes d'impacts humains

Un projet modifie des fonctionnements et par la même touche les individus tant dans leurs conditions de travail et que dans la représentation qu'ils font de leur rôle présent et future. L'étude d'impacts humains formalise quant à elle les besoins des personnes pour satisfaire leur besoins d'avenir, de sécurité, de reconnaissance, et de participation. Ici la première étape est le renseignement des impacts humains (les managers et l'équipe conduite de changement répondent à 12 questions) et la seconde étape il s'agit seulement d'établir un plan d'actions d'accompagnement à partir des réponses obtenues.³³

4.4. Etudes d'impacts sur la qualité de vie au travail

La peur du changement, les efforts d'apprentissage mais aussi les transformations organisationnelles peuvent avoir des effets positifs ou négatifs sur la qualité de vie au travail. Pour appréhender cela et profiter du changement pour accroître la qualité de vie au travail, le projet de changement est analysé au travers de quatre notions pour savoir s'il augmente et comment la qualité de vie au travail des salariés, ces notions sont : le bien être vital, conditions de travail, relations au travail, sens au travail.³⁴

Pour conclure notre section, nous pouvons dire que le changement organisationnel fait partie de l'actualité des organisations, vue la nécessité de s'adapter à son environnement et suivre le monde changeant, être à jour avec les concurrents et avec les mutations technologiques, par conséquent l'organisation assure sa survie sur le marché. Mais le changement n'est pas une tâche facile puisqu'il rencontre à son tour des freins et des contraintes, tel que les résistances, tout au long de sa conduite.

³² AUTISSIER.D et MOUTOT.J-M, Op.cit., 2013, p.74

³³ Ibid. p 76.

³⁴ Ibid. p 78.

Section 3 : la performance organisationnelle

Au préalable, avant d'entamer la performance organisationnelle, nous devons donner quelques explications au terme performance ainsi que les typologies de cette dernière mais aussi nous allons nous arrêter aux indicateurs de performance qui jouent un rôle primordial dans l'appréciation de la performance organisationnelle.

1. Définitions de la performance

Dans le langage courant, la performance est définie dans Le Petit Robert comme « *le Résultat chiffré obtenu dans une compétition* ». Il s'agit donc de la conséquence (chiffrée, donc mesurée et mesurable). En réalité, la performance est une notion polysémique, multiforme et multidimensionnelle, sa définition ne fasse pas l'unanimité et sa mesure a été toujours imparfaite et donné lieu à un débat jusqu'alors inachevé. Les origines étymologiques de ce terme signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit, le succès, l'efficacité et l'efficience. Nous allons donner quelques définitions pour le concept dans le but de le cerner.

LORINO. P, définit la performance comme « *le déploiement du couple valeur-coût dans les activités de l'organisation* »³⁵. A partir de cette définition, une entreprise performante c'est celle qui améliore à la fois, la valeur de son offre toute en optimisant ses coûts.

BOURGUIGNO. A, la définit comme suit : « *La performance est la réalisation des objectifs organisationnels* »³⁶.

MENTZER, J.T., KONRAD, B.P. la définissent comme suit : « *La performance est la recherche de l'efficacité et de l'efficience dans la réalisation des activités et lors de l'évaluation de la réalisation des objectifs dans le cadre d'une relation* »³⁷.

Trois concepts constitueraient la performance³⁸. Il s'agit de :

- **L'efficacité (résultat)** : Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir les résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixés. KALIKA. M (1988), l'appréhende via le « degré d'atteinte des objectifs spécifiques ».

³⁵ LORINO. P, « *Méthodes et pratiques de la performance* », 3ème éd, éd Organisation, Paris, 2003, p 5.

³⁶ BOURGUIGNO. A « *La performance, essais de définition* », Revue française de comptabilité, n° 269, juillet août, 1995, p 60-65.

³⁷ Journal du Business Logistiques, Vol.12, n°1, p.33-62.

³⁸ JACOT, J-H., et MICAELLI, J-P. « *La performance économique en entreprise* ». Éd Hermès Science Publications.

- **L'efficience (effort)** : Elle élargit l'analyse en intégrant la comparaison des résultats obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre. Pour KALIKA. M (1988), l'efficience est mesurée par « la quantité des ressources utilisées pour produire une unité donnée de production ».
- A ces deux notions, certains auteurs ajoutent **l'effectivité** (comportement). Selon le MOIGNE, il s'agit de « vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire ». PAYETTE. A³⁹ parle de **pertinence** et la définit comme étant « *la concordance entre la réalité et le projet* ». Elle concerne également « la justesse de choix et l'adéquation des moyens utilisés pour l'action managériale ».

2. Indicateur de performance, définition et modèles

Il existe plusieurs indicateurs de performance, ou plusieurs manières d'appréciation de cette dernière que nous allons traiter ci-dessous.

2.1. Définition de l'indicateur de performance

Un indicateur de performance se définit comme « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* »⁴⁰.

P. VOYER (1999), dans sa seconde édition de *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, nous présente une définition de base pour ce qui est des indicateurs. Selon cet auteur « *Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et conceptualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.* »⁴¹.

De ces définitions nous pouvons dire qu'un indicateur de performance n'est pas une mesure « objective », c'est un attribut du phénomène mesuré indépendamment de l'observateur, mais il est construit par l'acteur, en relation avec le type d'action qu'il conduit

³⁹ PAYETTE, A. « *L'efficacité des gestionnaires et des organisations* », Presses de l'Université du Québec 1988.

⁴⁰ LORINO. P, idem. P 130.

⁴¹ VOYER, P., « *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* », 2^{ème} édition, Les Presses de Université du Québec, 1999, p.61.

et les objectifs qu'il poursuit. L'indicateur n'est pas seulement un chiffre mais il peut être une information, un jugement qualitatif, signe binaire oui/non, un graphe, etc.

Un indicateur de performance n'est plus qu'une simple donnée. C'est un outil de gestion élaboré réunissant une série d'information, à savoir sa raison d'être, la désignation d'un acteur chargé de le produire et un autre responsable de la performance, la périodicité de production et de suivi de l'indicateur, les modes de segmentation, les modes de suivi, les modes de présentation et la liste de diffusion.

2.2. Modèles d'indicateurs de performance⁴²

De la définition de LORINO. P (2003) qu'il a portée à l'indicateur de performance, il nous renseigne sur différents types d'indicateurs, d'une part les indicateurs de résultat et indicateurs de suivi, d'autre part les indicateurs de pilotage et ceux de reporting.

2.2.1. Indicateurs de résultat et indicateurs de suivi

Ces indicateurs nous renseignent sur deux situations correspondant à des fonctions distinctes de l'indicateur, selon son positionnement par rapport à l'action :

- **L'indicateur de résultat** : il s'agit d'évaluer le résultat final de l'action achevée (degré de performance atteint, degré de réalisation d'un objectif), c'est un outil pour formaliser et contrôler des objectifs, donc des engagements.
- **Indicateurs de processus de suivi** : il s'agit de conduire une action en cours, d'en jaloner la progression en permettant, si nécessaire, de réagir (actions correctives) avant que le résultat soit consommé. Un indicateur de suivi doit révéler les évolutions tangentielles dans les processus et fournir une capacité d'anticipation ou de réaction à temps.

2.2.2. Indicateurs de pilotage et de reporting

LORINO. P (2003) distingue deux types d'indicateurs selon leur positionnement par rapport à la structure de pouvoir et de responsabilité à s'avoir :

- **Les indicateurs de reporting** : ces indicateurs servent à informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et le degré d'atteinte des objectifs.

⁴² LORINO. P, Op. cit. p 131-132.

L'indicateur de reporting correspond souvent à un engagement formel (contractuel) pris par un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie et permet de mesurer l'accomplissement (dans le cadre de la Direction par Objectifs).

- **Les indicateurs de pilotage** : ils servent à la propre gouverne de l'acteur qui les suit, pour l'aider à piloter son activité. L'indicateur de pilotage doit guider une action en cours, et n'a pas nécessairement vocation à remonter aux niveaux hiérarchiques supérieurs pour permettre un contrôle à posteriori.

3. Les typologies de la performance

La performance globale de l'entreprise a été réduite au seul résultat économique et financier, Cette dernière consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est grossièrement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions, organisationnelle, sociales, humaines et environnementales.

3.1. La performance financière

La performance financière, c'est la perception de la théorie classique des objectifs de l'organisation, elle correspond à l'objectif de maximisation du profit et/ou la rentabilité de l'entreprise. Elle se mesure par des ratios permettant de décomposer la rentabilité des capitaux investis. Pendant longtemps, cette performance fut considérée comme l'unique représentant de la performance globale de l'entreprise. On a estimé qu'elle reflète l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des moyens humains, matériels et financiers de l'entreprise.

3.2. La performance de production

Selon CORHAY. A et MBANGELA. M. (2008), la performance de production correspond à « la capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs de production et les moyens qui permettent de produire⁴³ »

A noter la performance de production englobe deux performances à savoir, La performance technique est obtenue grâce à des gains de productivité et à une meilleure

⁴³ CORHAY. A et MBANGEL M. « *Fondements de gestion financière : Manuel et applications* ». éd du CEFAL, 2008, p 265.

organisation de la production⁴⁴, et performance opérationnelle traduite par l'amélioration de la flexibilité et la réduction des coûts, Les dimensions de la performance opérationnelle sont « la qualité, les délais et le coûts.

3.3. La performance humaine

Cette performance réside dans la contribution du facteur humain à la création de la richesse pour l'entreprise, le facteur humain est d'une importance intrinsèque vu qu'il est une source d'obtention d'un avantage concurrentiel durable, ce qui explique l'accroissement de la performance de l'entreprise passe par le développement de son potentiel humain⁴⁵.

L'appréciation de cette performance se fait à travers les turn-over au sein de la société ou sur la base du nombre d'évolution de postes, ou à travers de ces indicateurs tel que : la productivité du personnel, l'engagement du personnel, les compétences du personnel, la satisfaction au travail, et la formation, etc.

3.4. La performance sociale

KHOUATRA. D, définit la performance sociale comme « *la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs et institution* »⁴⁶.

Cette performance ne peut pas être dissocié de la responsabilité sociétale de l'entreprise ou être résumé qu'à la simple relation entre l'entreprise et l'employé par contre elle englobe toute les relations avec les différentes parties prenantes de l'entreprise , ainsi que l'ensemble des obligations, et des responsabilités de cette dernière en ce qui concerne la société, l'environnement aussi bien économique que social, les obligations légales et économiques de l'entreprise envers la société⁴⁷.

⁴⁴ MACHESNAY. M, « *Economie d'entreprise* », éd Eyrolles, Paris, 1991, p 40.

⁴⁵ BRINGER. J, MEERT. D et autres, « *Le conseil en organisation : évolution et Perspectives* ». éd le Harmattan, Paris, 2011, p 125.

⁴⁶ KHOUATRA. D, « *Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale* ». Acte de la 16ème Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, du 15 au 16 septembre 2005.

⁴⁷ AUTISSIER, D et autres « *L'atlas du management : L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés* ». Eyrolles, Paris, 2010, p 296.

3.5. Performance commerciale

Cette performance résulte du fait que l'entreprise doit se soucier des besoins de ses clients et veiller à les satisfaire pour les garder, cette dernière a trait à la satisfaction des clients de l'entreprise. Pour réaliser cette performance, l'entreprise doit jouer sur le degré de différenciation, afin d'offrir aux clients des produits et services conformes à leurs attentes, ce qui générerait l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, l'acquisition de nouveaux clients et l'accroissement de la part de marché.

3.6. Performance stratégique

Cette performance peut être définie de la manière suivante « *le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable*⁴⁸ »

La performance stratégique de l'entreprise et son développement à long terme repose sur la qualité du management, l'organisation, les méthodes et les processus qu'elle entreprend pour réaliser ses activités. Dans ce cadre, une entreprise performante stratégiquement est celle qui dispose d'un exécutif performant, qui est apte à développer, vendre et appliquer les bonnes stratégies. Ceci implique une complémentarité au niveau des compétences des différents membres de l'organisation ainsi qu'une solidarité entre eux⁴⁹.

4. La performance organisationnelle

Quelle est la définition que nous pouvons porter à la performance organisationnelle ? Tous s'entendent sur la nécessité de rendre les organisations performantes, mais il n'existe pas une entente absolue quant à la définition du concept lui-même. L'économie, la comptabilité, le management et la gestion des opérations de la production (GOP) constituent autant de disciplines intéressées par l'efficacité organisationnelle, chacune entretient sa propre conception de ce que représente une organisation performante.

Pour mieux cerner ce concept nous allons citer deux définitions :

⁴⁸ OUATTARA. P, « *Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire* ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris, 2007, p 31.

⁴⁹ GHOZLENE. O, « *contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise* » Thèse de doctorat Sciences de gestion d'université CÔTE D'AZUR, Nice 2016, p 42.

Selon MARMUSE. C (1993) « *La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise (ou toute organisation) est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre*⁵⁰ ».

Pour KALIKA. M « *la performance organisationnelle renvoie à la manière avec laquelle l'entreprise exploite ses propres atouts et réduit ses insuffisances pour garantir l'atteinte de ses objectifs*⁵¹ ».

De ces définitions nous déduisons que la mesure de la performance apparaît donc comme un acte de gestion délicat, consistant en la définition des objectifs et des critères qui permettront d'évaluer les résultats de l'action.

4.1. Les facteurs de la performance organisationnelle

KALIKA. M nous renseigne sur cinq aspects de l'efficacité organisationnelle⁵² à savoir :

- Le respect de la structure formelle.
- La relation entre les services : La différence entre les objectifs distincts de toutes les unités de l'entreprise pourrait dans certains cas générer des conflits. Le rôle de la direction devrait en partie consister à limiter et à résoudre ces conflits et ce grâce à la coordination et à l'intégration.
- La qualité de circulation de l'information.
- La flexibilité de la structure est relative à la capacité de l'organisation à se remettre en cause pour s'adapter à l'évolution de son environnement, voire même l'anticiper. Elle s'apprécie à travers le degré de réalisation d'une modification importante de la structure.
- Gain de temps.

⁵⁰ MARMUSE. C « *Encyclopédie de gestion* » éd Economica, Paris, 1997, p 2200.

⁵¹ KALIKA. M « *Structure d'entreprise réalité, déterminants, performance* », éd Economica, Paris, 1995.

⁵² KALIKA. M « *Encyclopédie de gestion* » éd Economica, Paris, 1997, p 2201.

4.2. Les indicateurs de mesure de la performance organisationnelle

Dont le but de mesurer la performance organisationnelle, nous nous referons à l'utilisation de plusieurs indicateurs dans l'objectif unique et d'apprécier cette performance et parmi les aspects à contrôler ou à mesurer leur évolution nous pouvons citer :

- Condition de travail, la satisfaction des collaborateurs ;
- Effet des TIC sur l'organisation du travail ;
- Autonomie des salaires dans l'utilisation des TIC ;
- Responsabilité au siens de l'organisation ;
- Temps de traitement de l'information, et la rapidité é de circulation de cette dernière ;
- Productivité ;
- Et la qualité é de service.

Pour conclure notre section nous pouvons dire qu'il est important d'être attentif à la performance de l'organisation, mais aussi primordial de veiller à ce que les indicateurs de performance qui reflète la santé de cette dernière soient en constante évolution, car ils nous permettent d'avoir une vision purement stratégique en ce qui concerne l'avenir de l'organisation à savoir sa pérennité.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons eu un aperçu global du changement organisationnel à savoir : sa définition, son évolution, typologies, acteurs, domaines...etc. Pour cela nous pouvons dire que le changement organisationnel est une discipline, que beaucoup d'auteurs considèrent comme un art dans le monde du management.

Au sein de l'organisation il ne suffit pas de changer pour juste changer, mais il faut changer tout en accompagnant les différents acteurs tout au long du processus du changement, entrepris par les initiateurs. Tout projet de changement, pour qu'il soit accompli, il est primordial de le conduire avec efficacité et efficience. Et cela nous permettra de déjouer ou d'amoindrir les résistances face à dernier.

En effet, le changement organisationnel dans notre cas il est initié par l'intégration des technologies de l'information et de la communication qui contribuent indéniablement à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise ainsi qu'à la performance

organisationnelle, c'est dans cette optique qu'on touche quelque titre sur la performance, pour savoir de quoi s'agit-elle et comment nous mesurons cette performance.

Pour que le changement organisationnel soit un outil d'optimisation de la performance, les initiateurs de ce dernier doivent accompagner, les individus tout au long du processus du changement, il faut créer chez eux un désir de changer, puisque le bien-être et la satisfaction au travail, influent sur la performance de l'entreprise. De ce fait, les entreprises sont appelées à changer tout en faisant attention à leur agilité, leur efficacité, et leur efficacité afin de rester toujours performante.

Chapitre III :

Les technologies de l'information et de la communication et le changement organisationnel au sein de la CASNOS

Introduction

Après avoir abordé l'aspect théorique concernant les TIC, ainsi que celui du changement organisationnel, il convient dans le présent chapitre, de traiter la question de l'impact des TIC sur le changement organisationnel au sein de l'organisation CASNOS.

Pour y parvenir, nous avons structuré ce présent chapitre autour de trois axes. Après une brève présentation de l'organisme d'accueil (section 1), nous tâcherons d'expliquer la démarche méthodologique adoptée ainsi que les caractéristiques de l'enquête (section 2), et enfin nous allons procéder à l'analyse et l'interprétation des données recueillies pendant notre enquête (section 3)

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

1. Aperçu sur la CASNOS agence de wilaya de Tizi-Ouzou :

CASNOS : Caisse d'assurance sociale des non salarié. Elle s'inscrit dans la ligne d'un système de sécurité sociale dans laquelle sa mission principale est la prise en charge de la couverture sociale de la catégorie des personnes physiques travaillant à leur propre compte et qui exercent une activité professionnelle et libérale, leur revenu est autre que le salaire, il peut être un bénéfice (commerçant), profit (industriel), honoraire (avocat). Dans le cadre de la législation sur les professions libérales règlementées. La sécurité sociale a été introduite en Algérie pour la décision N°49/045 du 11 avril 1949, rendu exécutive par l'arrêté du 10 juin 1949. Depuis sa création à nos jours, le système de la sécurité sociale a connu un développement interne et continue, plus précisément depuis l'indépendance du pays en 1962. De grande améliorations ont été enregistrées, parmi lesquelles la généralisation de la protection sociale par son extension à de large catégories, la simplification des formalités pour l'ouverture des droits. Le régime des non-salariés existe en Algérie depuis 1958. Il n'a pas été au départ et jusqu'en 1974 qu'un particulier de retraite. La caisse nationale de sécurité sociale de non-salariés CASNOS créée par le décret exécutif N°92/07 du 04 janvier 1992 est chargée de la protection sociale des catégories professionnelles non salariées.

La CASNOS couvre les catégories professionnelles non-salariées suivantes : Les commerçants ; Artisans ; Industriels ; Agriculteurs ; Professions libérales.

Chapitre III Les technologies de l'information et de la communication et le changement organisationnel au sein de la CASNOS.

La caisse nationale de sécurité sociale de non-salariés de Tizi-Ouzou, la direction générale est situé à la Cité 108 logements Boulevard Krim Belkacem Nouvelle ville, Tizi-Ouzou. Elle dispose de sept guichets de proximité à travers le territoire de la wilaya, qui sont : Larbaa-Nath-Irathen, Ouacif, Boghni, Azazga, Azeffoun, Tizirt et Abi-Youcef.

2. Les missions de la CASNOS

La caisse nationale de sécurité sociale de non-salariés assure différentes missions.

2.1. Dans le cadre des lois et règlements en vigueur

Elle a pour mission :

- Gérer les prestations en nature et en espèce des assurances sociales des non-salariés.
- Pension et allocations des retraites de non-salariés.
- La gestion jusqu'à l'extinction des droits des bénéficiaires, les pensions et allocations, services auprès de la législation antérieure du 01 janvier 1984.
- Organiser, coordonner et exercer le contrôle médical.
- Gérer les fonds d'aide et de secours prévus par l'article 90 de la loi N°83/11 du 2 juillet 1983.
- De procéder à l'immatriculation des assurances sociales bénéficiaires.
- De rembourser les dépenses occasionnées par le fonctionnement des diverses commissions juridiction appelées à trancher suites à des décisions rendues par la caisse.
- D'entreprendre des actions de prévention, d'éducation et d'informations sanitaires après proposition du conseil d'administration.
- D'assurer le recouvrement, le contrôle et le contentieux du recouvrement des cotisations destinées au financement des prestations prévues aux alinéas précédents.
- De conclure des ententes avec les caisses de sécurité sociale en vue de fixer les conditions dans lesquelles pourront être mises en œuvre des services de contrôle et du contentieux de recouvrement.

2.2. La direction générale de la caisse

- Assurer les tâches financières et comptables de la caisse, ainsi que le contrôle de la coordination des structures financières décentralisées.
- La gestion des moyens humains, matériels et du patrimoine.
- Coordonner les opérations liées au mouvement des cotisations et au contentieux réalisé par les structures décentralisées dans les conditions prévues par la législation et la réglementation en vigueur.
- Contrôler les activités de la caisse, d'effectuer des opérations d'audit et de veiller à l'application de la législation et la réglementation en vigueur.
- Organiser des statistiques et de l'informatique, ainsi que de l'information en direction des années non-salariées.
- Coordonner les activités liées au domaine médical.

D'évaluer les incidences financières de toute nouvelle législation ou réglementation en métier de sécurité sociale.

2.3. Les agences et antennes de wilaya

Les agences et antennes de wilaya ont pour mission de coordonner les activités d'une ou plusieurs antennes et, guichets de proximité, assurant toutes les opérations liées au recouvrement des cotisations et contentieux de la gestion des prestations d'assurance sociale et pension de retraite via l'affiliation des assurés au recouvrement des cotisations et le suivi des contentieux, à la constitution des carrières, au paiement de toutes les prestations, au contrôle médical.

3. Objectif de la CASNOS

Les objectifs de la CASNOS sont, l'amélioration continue de qualité de services et de structures d'accueil, en se rapprochant le plus possible des clients, et surtout la réduction de traitement des dossiers des assurés, en matière des délais. La médiatisation optimale des prestations, et la généralisation de l'utilisation de l'outil informatique, sont aussi une priorité de la CASNOS. Cette caisse prend en charge la couverture sociale des commerçants industriels institutionnels, chauffeurs de taxi, agriculteurs, artisans, transporteurs publics et membres de professionnels réglementés non-salariés.

4. Les activités de la CASNOS

Assurent toutes les opérations liées au recouvrement des cotisations et contentieux et la gestion des prestations d'assurances sociales et pensions de retraite, via :

- A l'affiliation des assurés.
- Au recouvrement des cotisations et le suivi du contentieux.
- A la reconstitution de carrière.
- Au paiement de toutes les prestations.
- Au contrôle médical.

5. Organisation et organigramme de la CASNOS

Concernant le mode d'organisation de la CASNOS, elle est structurée de la manière telle que le montre l'organigramme ci-après :

5.1. Sous-direction des ressources humaines et des moyens :

Elle dispose de deux directions ; service ressources humaines et paie et service des moyens généraux. Elle oriente ses actions autour de trois axes :

- Administrer :

- Assurer la sécurité des individus au travail et faire respecter les règles de la législation en vigueur concernant l'hygiène et la sécurité.
- Respecter la législation sociale et mettre à jour les documents réglementaires.
- Définir, afficher, et appliquer le règlement intérieur de l'entreprise.
- Eviter les sources de conflits internes et externes.

- Communiquer :

- Organiser le dialogue entre les pouvoirs dans l'entreprise (syndicats, dirigeants, niveaux hiérarchiques, partenaires),
- Faire fonctionner et améliorer les outils et les procédures de communication interne et externe.

- Gérer :

- Recruter et insérer les individus en fonction de leurs aptitudes et des besoins de l'organisation.
- Améliorer l'efficacité du personnel par la formation et l'intégration en fonction des postes et des exigences de l'environnement.
- Améliorer les conditions de travail et de vie dans l'organisation.

- Assurer la rémunération, la promotion des salariés et les plans de carrière.
- Concevoir et réaliser l'adaptation et l'évolution des ressources humaines, compte tenu des stratégies de l'unité

5.2. Une sous-direction de control médical

Elle est composée d'un médecin chef et de deux assistants qui ont pour mission de confirmer les droits aux nouveaux malades chroniques et de contrôler les abus.

5.3. Une sous-direction des systèmes informatiques

Ce service comporte un chef de service et deux administrateurs réseaux. Ils veillent au bon fonctionnement du réseau informatique de l'entreprise (maintenance et mise à jour des différents logiciels).

5.4. Une sous-direction de recouvrement, contrôle et contentieux

Elle est chargée de suivre et d'organiser la gestion d'immatriculation pour les nouveaux cotisants, de suivre leur recouvrement conformément aux lois mises en vigueur, contrôler et vérifier leur déclaration de versement et les poursuivre dans le cas d'un défaut de paiement. Pour cela, cette sous-direction dispose d'une secrétaire de direction et de quatre services :

- Service affiliation.
- Service cotisation.
- Service contrôle.
- Service contentieux.

5.5.Sous-direction de prestation

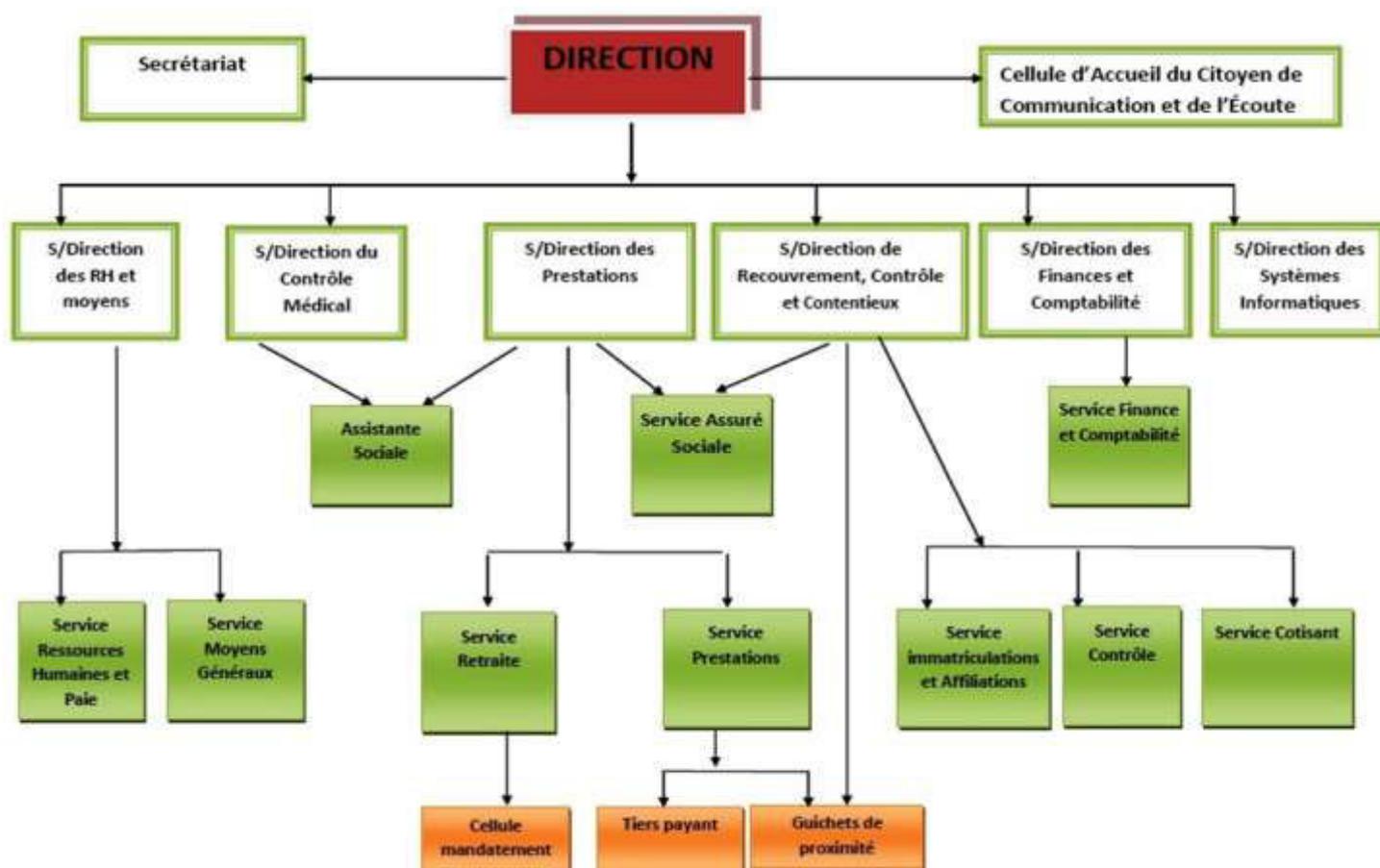
Elle est chargée d'organiser et de suivre la gestion des prestations et des pensions de retraite des non-salariés et de gérer les droits des bénéficiaires. Pour cela cette sous-direction dispose d'une secrétaire de direction et de trois services :

- Service d'assurance sociale.
- Service retraite.
- Service prestation.

5.6. Sous-direction des finances et comptabilité

Elle est chargée d'élaborer le budget annuel de la caisse et d'assurer les opérations financières comptables dans les conditions prévues par la législation et la réglementation en vigueur.

Figure N°01 : Organigramme de la CASNOS direction wilaya de Tizi-Ouzou



Source : Document interne de l'organisation

Section 2 : Cadre méthodologique et déroulement de l'enquête

L'intitulé de notre sujet de mémoire est "Les technologies de l'information et de la communication et le changement organisationnel au sein de la CASNOS". Ce sujet traite les tendances actuelles et revêt d'un intérêt particulier de par son originalité que par les différents aspects qu'il constitue et qu'il apporte tant sur le plan personnel que professionnelle.

Pour la réalisation de ce travail de recherche, nous avons suivi deux étapes fondamentales la première réside dans la construction de l'objet de recherche qui englobe les différents éléments constituant la revue de littérature. La deuxième vise sa réalisation en déployant diverses méthodes méthodologiques.

Cette section vise à présenter l'ensemble des choix méthodologiques de la recherche suivie, ainsi que la manière qui nous a conduit à obtenir les résultats (tels décrits dans la section 3).

1. Les raisons du choix du thème

Notre choix de travailler sur le thème « les technologies de l'information et de la communication et le changement organisationnel » n'est pas fortuit, il est motivé par diverses raisons. D'un point de vue personnel, il nous permet de développer nos connaissances actuelles dans un domaine qui nous passionne. Sur le plan professionnelle, ce sujet est d'une part un suivi de notre rapport de stage intitulé « Le niveau d'appropriation et d'utilisation des TIC au sein d'une entreprise public industrielle Algérienne » dont le cas d'investigation était L'ENIEM, ce dernier est une réelle inspiration de ce mémoire puisqu'il s'inscrit dans une continuité ayant l'objectif l'approfondissement d'un sujet traité au préalable, d'autre part, il concorde parfaitement avec nos aspirations professionnelles futures souhaitées. Enfin, sur le plan académique, Il correspond amplement à notre formation initiale « Management stratégique », et permet de se spécifier davantage dans un domaine précis qui nous intéresse et qui attise notre curiosité.

D'autres raisons nous ont poussées à choisir ce thème, que nous pouvons décrire comme suit :

- L'évolution et progrès des technologies de l'information et de la communication dans la dernière décennie.

- L'approfondissement de nos connaissances concernant les effets des TIC dans les organisations.
- L'intérêt que portent les TIC dans l'amélioration de la gestion des organisations (organisation du travail, communication, traitement des informations...) et l'impact qu'exercent ces dernières sur le changement organisationnel.

2. Les objectifs de la recherche

Ce travail de recherche a pour objectif principal d'avoir une vision globale sur le niveau d'appropriation et d'utilisation des technologies de l'information et de la communication au sein d'un organisme public (caisse d'assurance CASNOS), dans le but de démontrer l'impact de ces dernières sur le mode de fonctionnement et les pratiques de gestion ainsi que l'influence qu'elles exercent sur l'amélioration des indicateurs de performance au sein de l'organisation et le changement organisationnel.

3. La problématique de la recherche

Dans le monde d'aujourd'hui, le flux d'information devient de plus en plus volumineux, ceci est dû aux développements économiques et aux mutations que subit l'organisation dans son environnement. Par conséquent La gestion d'un volume d'information de cette envergure ne peut s'effectuer manuellement, c'est pourquoi les organisations sont dans l'obligation de recourir aux différents outils de Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), d'autant plus que ces outils permettent de trouver des moyens rapides d'accès à l'information, en temps réel et au moindre coût.

Afin de mener au mieux notre recherche et de parvenir à des conclusions satisfaisantes à ce propos, nous devons d'abord déterminer une question principale sur laquelle repose notre étude qui est la suivante :

« Comment les TIC exercent une influence sur le fonctionnement organisationnel au sein d'un organisme public (caisse d'assurance) ? »

De cette question principale en ressortent plusieurs sous questions qui orientent notre recherche et qui sont comme suit :

- Quels sont les disponibilités en TIC au sein de la CASNOS ?
- Est-ce que l'introduction des TIC a modifié les méthodes habituelles de travail ?

- Quel est l'impact des TIC sur la performance des salariés ?

4. La formulation des hypothèses de recherche

L'objet de notre recherche nous conduit à déployer les hypothèses suivantes :

- Le dispositif de TIC disponible au sein de la CASNOS est adapté à chaque système d'information de chaque sous-direction de cette dernière.
- L'introduction des TIC au niveau de la CASNOS a modifié le fonctionnement organisationnel au sein de cet organisme.
- L'adoption des TIC a amélioré les indicateurs de performance organisationnelle au sein de la CASNOS.

5. Méthodes et techniques utilisées

Toute recherche académique doit être justifiée par une méthodologie de recherche adaptée à un cas spécifique. Dans notre cas nous considérons que notre démarche repose sur des bases conceptuelles et théorique solides qui orientent le suivi de notre recherche.

Cependant, nous avons opté pour une approche quantitative afin de pouvoir appuyer nos résultats sur des données chiffrés établis par le biais d'un questionnaire.

Toute réflexion s'applique à une réalité, dans notre cas nous avons utilisé un raisonnement déductif, nous sommes parti d'une théorie, d'une idée générale pour en tirer une conclusion générale. Cette vérification s'est faite grâce à un échantillon de sujets au niveau de la CASNOS. Ainsi, nos observations à son niveau et les résultats du questionnaire nous ont permis d'argumenter, un certains nombres d'éléments et d'expliquer les relations existantes entre eux afin d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses poser au préalable.

a. La démarche suivie

L'investigation quantitative de notre recherche s'est réalisée dans une approche hypothético-déductive¹, cette dernière s'articule sur trois principales étapes. Premièrement, elle consiste à identifier les concepts clés de l'étude, dans notre cas nous pouvons évoquer les TIC, le changement organisationnel qui représente le ciment sur lequel s'appuie notre travail. Deuxièmement, l'étape se structure autour de l'interprétation des concepts sous forme de variables mesurables, qui vont permettre de confronter les hypothèses à la théorie dont elles sont issues. Troisièmement, la dernière étape consiste à choisir la méthode adéquate pour tester les hypothèses.

b. Les techniques utilisées

L'aboutissement de toute recherche réside dans la capacité à choisir la méthode appropriée de collecte de données. La méthode quantitative est celle qui modélise au mieux notre cas pratique.

Ainsi, les techniques de collecte d'information que nous avons utilisées sont les suivantes :

- **L'entretien** : Nous avons opté pour des entretiens libres, auprès du sous-directeur des systèmes informatiques, le sous-directeur des ressources humaines ainsi que quelques membres actifs au niveau de la CASNOS. Ces entretiens non directifs reposent sur une expression libre de l'enquêté à partir d'un thème proposé par « nous » enquêteurs. L'objectif principal consiste à avoir un complément d'informations ainsi que de vérifier leur exactitude.
- **Le questionnaire** : Nous avons opté pour un questionnaire afin de récolter différents types de données qui coïncident avec notre problématique et qui pourront par la suite nous apporter des résultats concrets de la situation.

Notre questionnaire (voir annexe 1), est divisé en quatre axes qui sont présentés comme suit :

- Profil de l'interlocuteur.
- Disponibilité et utilisation des TIC.
- Le changement dans l'organisation.

¹ La méthode hypothético-déductive est une méthode scientifique qui consiste à formuler une hypothèse afin d'en déduire des conséquences observables futures, mais également passées, permettant d'en déterminer la validité.

Chapitre III Les technologies de l'information et de la communication et le changement organisationnel au sein de la CASNOS.

- L'impact des TIC sur l'organisation.

Notre questionnaire contient au total 26 questions. Il faut savoir qu'il existe plusieurs types de questionnaire, nous avons choisis de mettre en exergue des questions ouvertes et fermées en parallèles.

L'objectif principal des questions fermées est leurs représentations sous formes de graphes et de tableaux dont les résultats, qui traduisent une position précise de la personne interrogée. Quant aux questions ouvertes, elles ont pour but d'appuyer les questions fermées dans l'argumentation des différents résultats obtenus.

Notre population d'enquête concerne les différentes catégories socio-professionnelles de la CASNOS. Nous avons jugé important de s'adresser à l'ensemble des employés existants afin d'avoir une vision globale de la situation au niveau de cet organisme.

L'effectif total des employés est de 151 membres dont 17 personnes s'occupant de l'exécution des tâches, 37 agents de maîtrise, 89 personnels d'encadrement, 8 cadres supérieurs. De ce fait, nous avons pris 39,7% de l'effectif totale, c'est-à-dire 60 enquêtés. Cependant, nous n'avons eu un retour que de 31,7% de l'effectif totale à savoir 48 retours que nous avons étudiés et analyser.

6. Techniques d'analyse des données

Après l'obtention des informations nécessaire, il est primordial de procéder à leur analyse. De ce fait, nous avons procéder à une analyse descriptive permettent de spécifier l'état d'une variable par un pourcentage, effectif etc...

Il existe une multitude de techniques descriptives, dans notre travail de recherche nous avons utilisé les techniques suivantes :

- **Tri à plat** : Nous avons réalisé par le biais du questionnaire des graphes, des figures des tableaux que nous avons commenté et interpréter isolement.

Tableau N°01 : Synthèse et objectifs des méthodes utilisées

Description de la méthode	- Etude quantitative
Type de recherche	- Décrire et observer certains liens de causalité.
Objectif principale	- Comprendre l'impact des TIC sur le fonctionnement et les pratiques de gestion ainsi que l'influence qu'elles exercent sur l'amélioration des indicateurs de performance.
Objectifs particuliers	- Etat des lieux d'un phénomène - Rendre compte des liens causaux entre variables. - Test d'hypothèses
Techniques utilisées	- Questionnaire - Entretiens libre avec différents membres de la CASNOS.
Démarche	- Processus hypothético-déductif
Technique d'analyse de données	- Tri à plat
Echantillon d'études	0 - 60 enquêtés dont 48 retours.

Chapitre III Les technologies de l'information et de la communication et le changement organisationnel au sein de la CASNOS.

Niveau d'observation	<ul style="list-style-type: none">- Niveau interne dans la CASNOS
Raisons d'utiliser cette méthode	<ul style="list-style-type: none">- Manque de données générales sur les TIC.- Le besoin de créer nos propres statistiques.
Durée de la collecte d'information	<ul style="list-style-type: none">- Septembre à décembre 2019

Source : Etabli par nos soins

Section 3 : Analyse et discussions des résultats de la recherche

Cette section est consacrée au traitement et à l'analyse des résultats obtenus lors de l'enquête au sein de la CASNOS, pour confirmer ou réfuter les hypothèses faisant objet de ce travail de recherche.

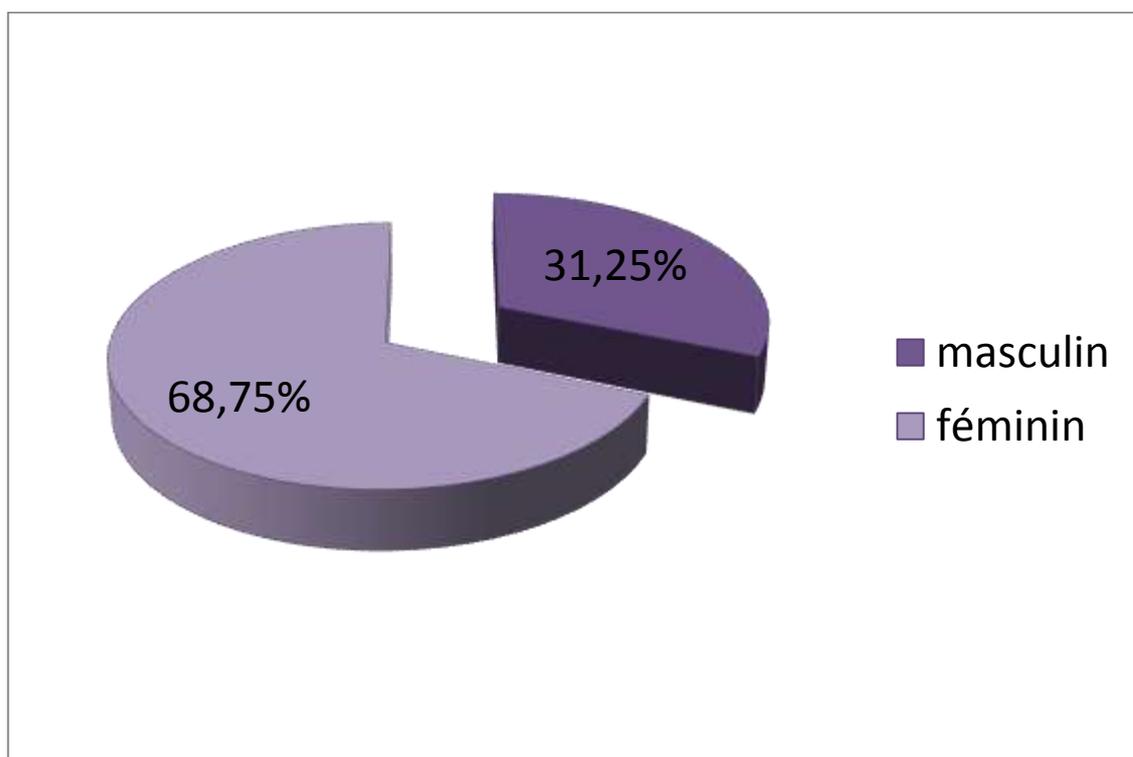
1. Interprétation et analyses des résultats de la recherche

Dans cette partie, nous allons procéder à une interprétation des données et des résultats obtenus pendant notre recherche, selon trois axes.

1.1. Profil de l'interlocuteur

A. La répartition de l'échantillon d'étude selon le sexe

Figure N°02 : Répartition des interrogés selon le sexe



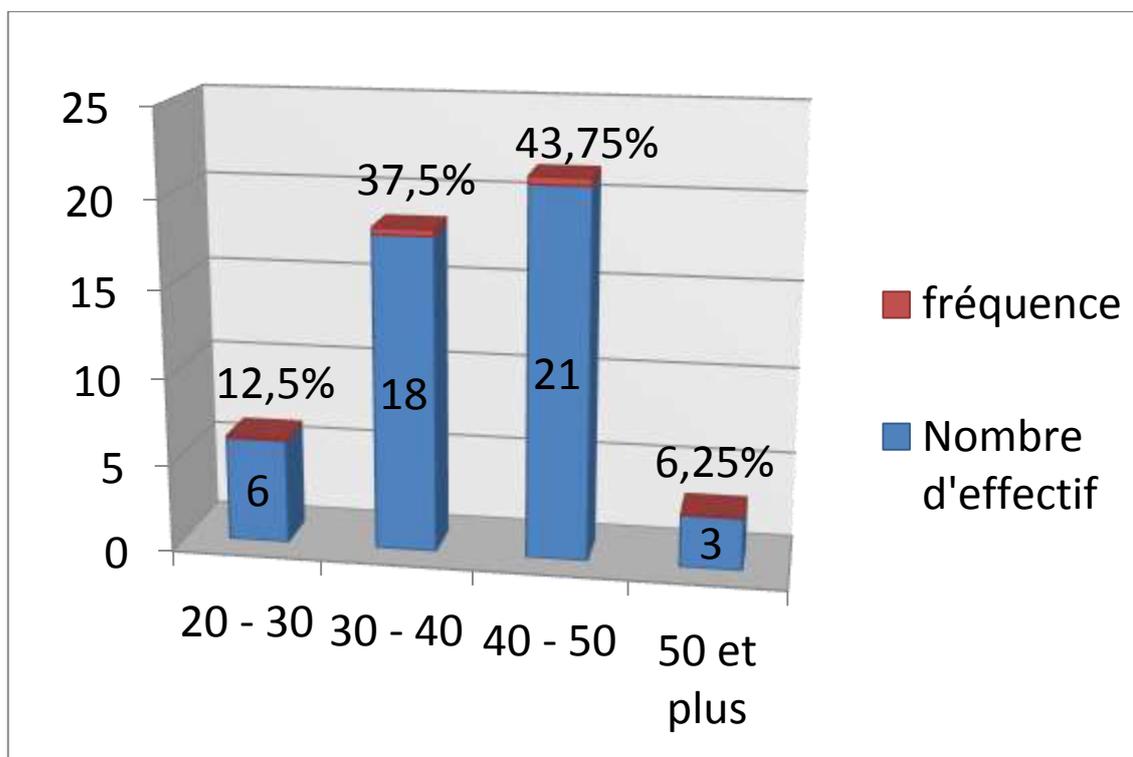
Source : Etabli par nos soins à partir des données collectées

La figure N°02 nous montre que 68.75% des employés qui ont répondu à notre questionnaire sont du sexe féminin, soit un nombre de 33 femmes, par contre le sexe opposé (masculin) ne représente que 31.25% des interlocuteurs à savoir 15 hommes.

A partir de ces chiffres nous pouvons remarquer qu'au sein de la CASNOS le nombre d'employés de sexe féminin est supérieur à celui de sexe masculin.

B. La répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge

Figure N°03 : Répartition des interrogés selon l'âge.



Source : Etabli par nos soins à partir des données collectées.

A travers la figure N°03, nous pouvons lire cela :

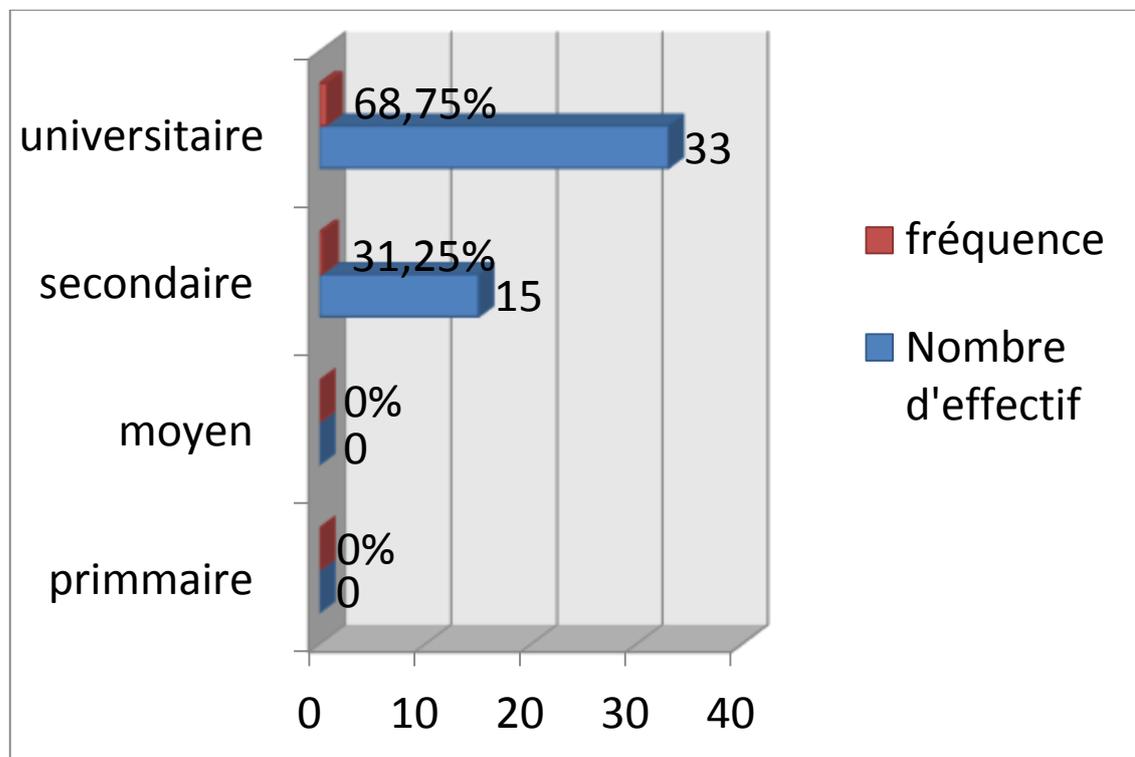
Un taux de 12.5% des employés qui ont répondu à notre questionnaire administré ayant entre (20ans-30ans) soit un nombre de 6 employés sur le total de la population questionnée. On trouve aussi 18 employés qui ont entre (30ans-40ans) soit un pourcentage de 37.5%, comme nous constatons que 43.75% des interlocuteurs ont entre (40ans-50ans) avec un nombre de 21 employés sur les 48 qui ont répondu, enfin nous trouvons aussi des employés qui sont âgés (ées) de (50ans ou plus), avec un pourcentage plus au moins faible, à hauteur de 6.25% avec un nombre de 3 employés sur le total de notre échantillon d'étude.

Nous remarquons à travers ce graphe, qu'au sein de la CASNOS on y trouve différentes catégories d'âge (de 20ans jusqu'à plus de 50ans), et les deux catégories qui dominent au sein de cet organisme sont les catégories de ceux qui ont entre (40ans-

50ans) avec un taux de 43.75%, puis vient la catégorie de ceux qui ont entre (30ans-40ans) avec un taux de 37.5%.

C. La répartition de l'échantillon d'étude selon leur niveau d'instruction.

Figure N°04 : Répartition des interrogés selon le niveau d'instruction



Source : Etablie par nos soins à partir de données collectées

En lisant la figure N°04 nous pouvons constater que 68.75% de notre échantillon d'étude, à savoir 33 employés de ceux qui ont rempli notre questionnaire ont un niveau d'instruction universitaire, alors que 31.25% ont un niveau d'instruction secondaire soit 15 employés de notre échantillon, nous ne trouvons pas d'employés ayant un niveau inférieur au secondaire, c'est-à-dire moyen ou primaire avec des taux de 0%, du moins dans notre population questionnée.

A partir de là nous pouvons avancer, que l'effectif employés de la caisse d'assurance sociale CASNOS est composée d'employés ayant un diplôme universitaire (licence, master), le taux susmentionné le montre clairement, néanmoins, nous trouvons des employés ayant d'autres diplômes que les diplômes universitaire, tel que les (BTS, BT, agent de saisie...) mais ils sont moins nombreux que les diplômés universitaire avec un taux inférieur au taux de ces derniers.

D. Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnel.

Tableau N°02 : Répartition des interrogés selon la catégorie socioprofessionnel.

Catégorie socioprofessionnel	Nombre	Fréquence
Cadre	7	14.58%
Personnel d'encadrement	15	31.25%
Agents de maîtrise	12	25%
Personnel exécutant	14	29.16%
Total	48	100%

Source : Etabli par nos soins à partir de données collectées

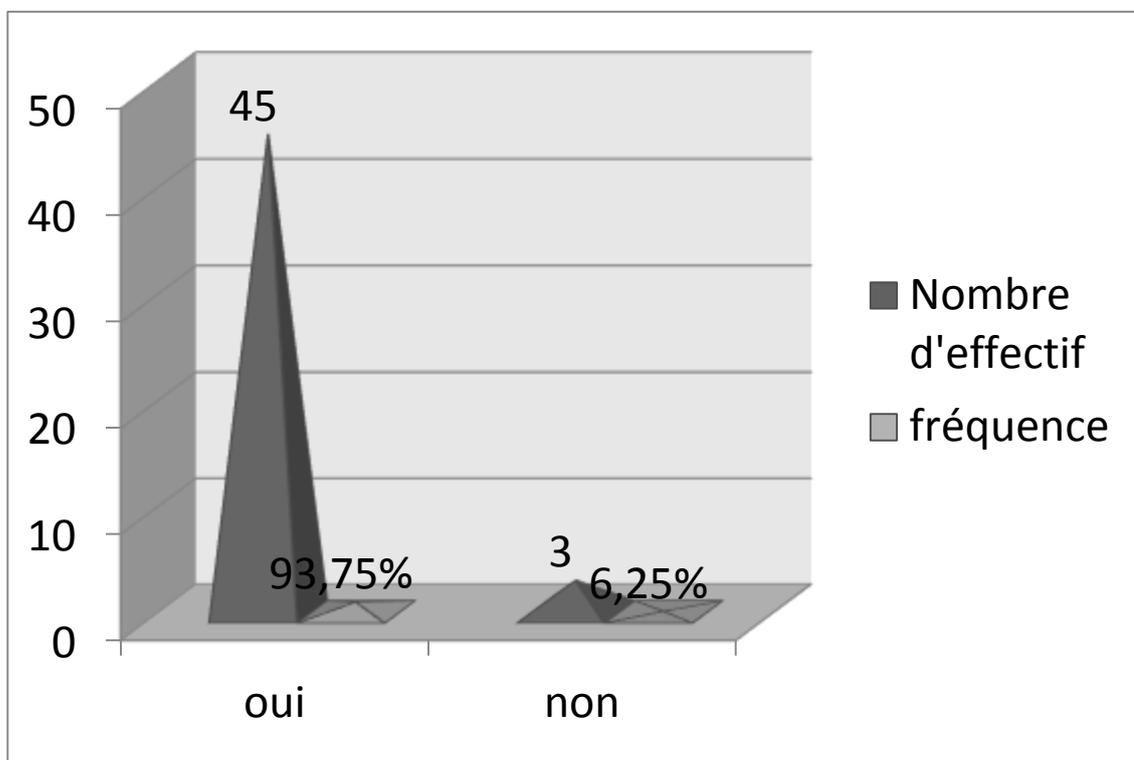
Nous pouvons constater à travers le tableau N°02, que nous avons touché toutes les catégories socioprofessionnelles au sein de la CASNOS, c'est-à-dire notre échantillon d'étude est composé des différentes catégories d'employés disponibles au sein de l'organisme d'assurance.

Nous remarquons que notre population d'étude est composée de 7 cadres supérieurs qui sont d'un taux de 14.58%, elle est aussi composée de 31.25% de personnel d'encadrement, qui sont d'un nombre de 15. Comme nous constatons que un quart de de notre échantillon soit 25%, sont des agents de maîtrise, ainsi que 29.16% de personnel exécutant qui sont d'un nombre de 14 salariés.

1.2. Disponibilité et utilisation de TIC au sein de la CASNOS

A. Disponibilité en ordinateur

Figure N°05 : Représentation des interrogés possédant d'ordinateurs.



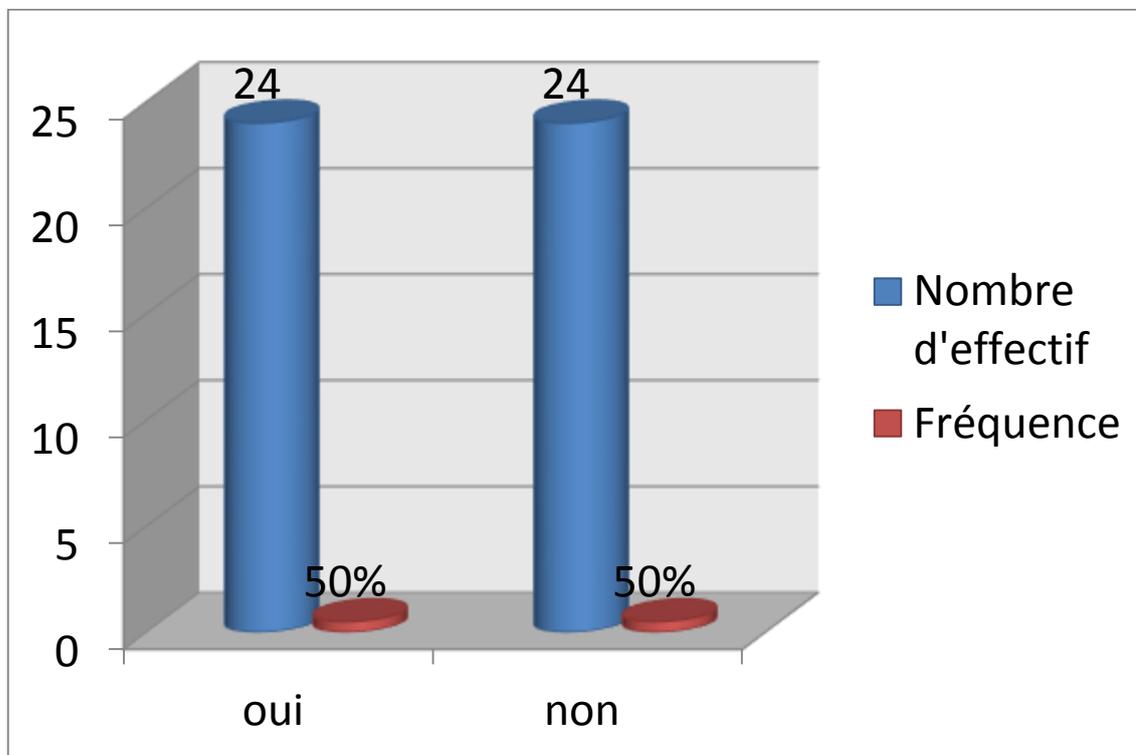
Source : Etabli par nos soins à partir de données collectées.

D'après les résultats qu'affiche la figure N°05, nous pouvons avancer que 93.75% de notre échantillon soit 45 employés, possèdent un ordinateur au sein de leur bureau, chacun d'eux affirme qu'il est le seul et unique utilisateur, à côté de sa nous observons que 6.25% de l'échantillon ont répondu « non » à la question posé et disent ne pas avoir d'ordinateur dans leur bureau.

A partir de ces résultats nous pouvons dire qu'au sein de la CASNOS, nous ne constatons pas de manque en terme d'outils informatique, et cela nous pouvons le confirmer par les chiffres que certains sous-directeur avancent, tel que les propos du sous-directeur des systèmes informatiques que nous rapportant tel qu'ils sont : « *au sein de notre organisme nous disposant de 170 ordinateurs au total, qui sont répartis dans tous les services et autres sous-directions* ». Ce chiffre que nous donne le sous-directeur est très important par rapport à l'effectif total de la CASNOS.

B. Disponibilité en connexion internet

Figure N°06 : Représentation des interrogés possédant une connexion internet



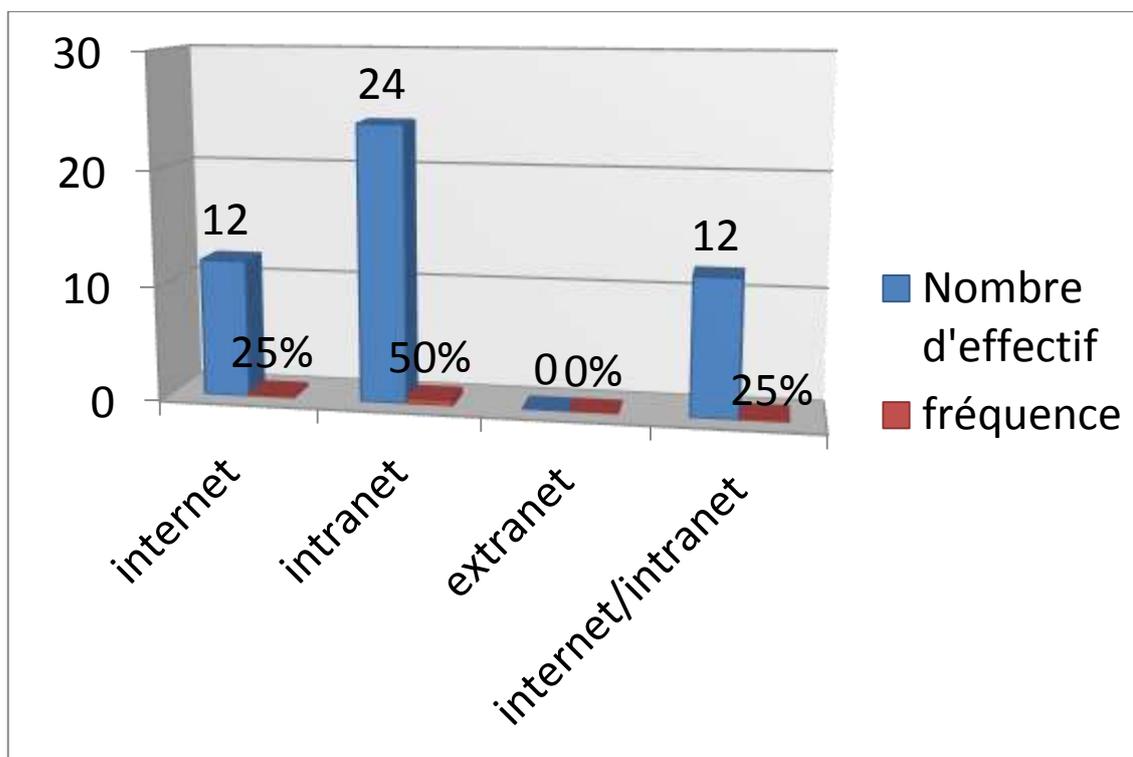
Source : Etabli par nos soins à partir de données collectées

Nous pouvons déduire à partir de la figure N°06, que la moitié des interlocuteurs, à savoir 50% des répondants disent avoir une connexion internet au sein de leur bureau, à l'opposé de l'autre moitié de l'échantillon qui affirment qu'ils n'ont pas de connexion internet, qui sont du nombre de 24 employés sur le total de la population questionnée.

Les employés qui ont répondu par un « oui », qualifient pour la plupart d'entre eux, la connexion internet de « moyenne », et ceci peut être confirmé en rapportant les propos de certains d'entre eux qui disent que : « *la connexion dans mon bureau a tendance à être lente* ».

C. Utilisation des TIC

Figure N°07 : Représentation des réseaux les plus utilisés à la CASNOS



Source : Etabli par nos soins à partir des données collectées.

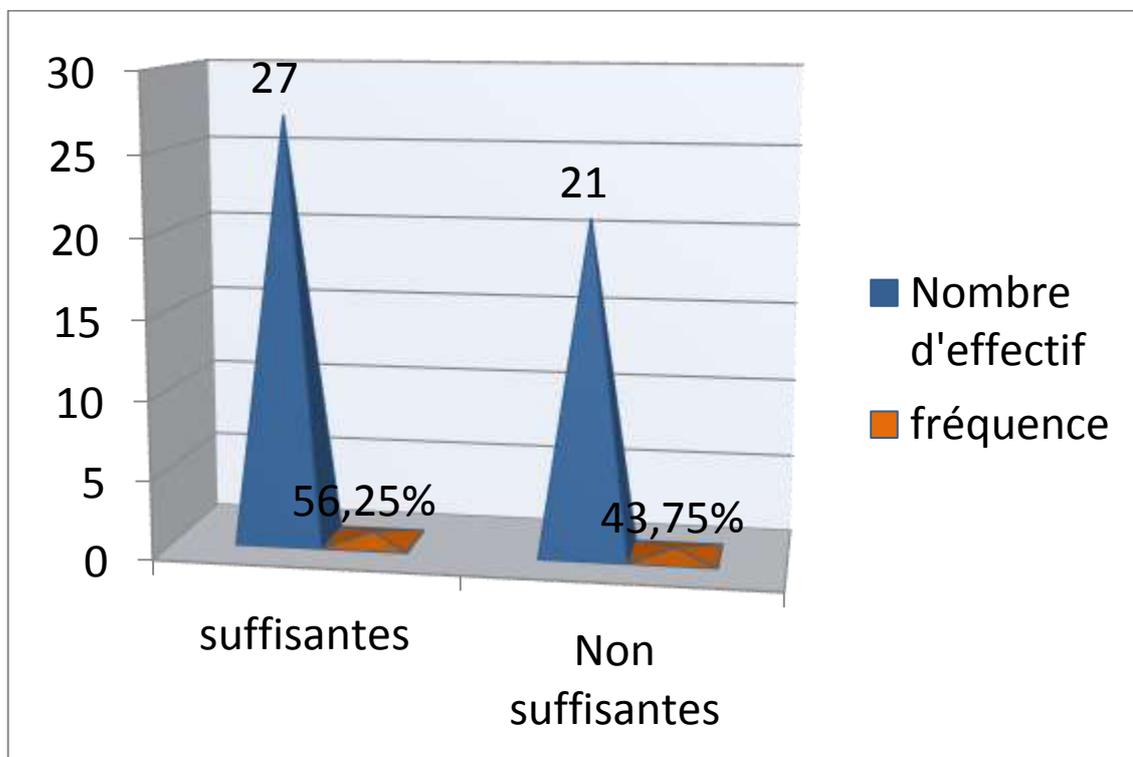
Le graphe ci-dessus nous montre les différents réseaux informatiques qui sont utilisés au sein de la CASNOS, nous pouvons observer dessus que 25% de notre échantillon, utilisent uniquement le réseau internet, soit un nombre de 12 employés sur le total des questionnés, 50% des répondant, quant à eux utilisent seulement le réseau intranet (le réseau local de l'organisme), et les 25% qui reste de notre échantillon utilisent les deux réseaux en même temps, à savoir le réseau internet et le réseau intranet.

Nous remarquons qu'aucun des employés interrogé n'a coché la case de l'extranet et ceci est due au fait que la CASNOS ne possède pas de réseau extranet.

Le sous-directeur des systèmes informatiques de la caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés de la wilaya de Tizi-Ouzou, affirme que la direction de la wilaya ainsi que ces annexes disposent de 09 réseaux internet, comme elles disposent de 04 réseaux intranet et 05 réseaux VPN qui relient les annexes à la direction de la wilaya.

D. Suffisance en TIC

Figure N° 08 : Représentation des avis des interrogés sur la suffisance des TIC



Source : Etabli par nos soins à partir des données collectées

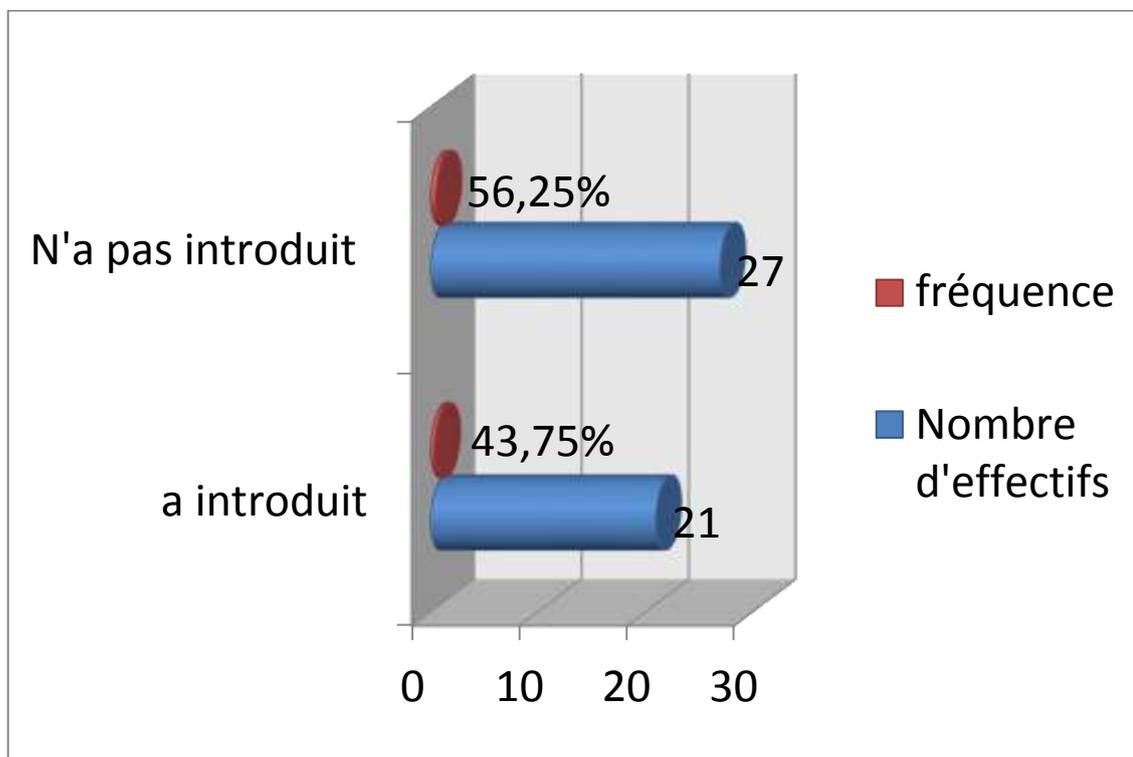
Au sein de la CASNOS, les TIC disponibles sont jugées par 56.25% de notre échantillon comme étant suffisantes pour le fonctionnement de l'organisation, ils affirment que les TIC dont dispose l'organisme sont suffisantes et que ces dernières leur permettent de réaliser leurs différentes missions quotidiennes. Le reste de la population interrogée c'est-à-dire, les 43.75% disent que les disponibilités en technologies de l'information et de la communication sont insuffisantes pour la réalisation des différentes tâches au sein de la CASNOS, ils rencontrent des difficultés pour accomplir à bien leurs fonctions.

Les employés qui disent que les disponibilités en TIC sont insuffisantes au sein de la CASNOS, souhaitent des améliorations en termes de technologies, que ce soit en outils de télécommunication, outils informatiques et outils télématiques, tel que, de nouveau logiciels plus fiables.

1.3. Le changement dans l'organisation

A. Les TIC et l'organisation

Figure N° 09 : l'organisation et l'introduction de TIC durant les dernières années.



Source : Etabli par nos soins à partir de données collectées.

Selon 56.25% des employés qui ont répondu à notre questionnaire, la caisse d'assurance sociale CASNOS n'a pas introduit des TIC en son sein durant ces dernières années, les 43.75% de la population interrogée disent qu'il y a eu introduction de TIC à la CASNOS ces dernières années.

Nous remarquons qu'il n'y a pas un grand écart entre les deux taux qui représentent les réponses des interrogés, nous pouvons expliquer ça par le fait que les TIC introduites ont été destinées uniquement à certains services et sous-directions et pas à l'ensemble de l'organisation.

B. Les TIC, les méthodes de travail et le fonctionnement de l'organisation

Tableau N° 03 : les TIC, les méthodes de travail et le mode de fonctionnement de l'organisation

	Les TIC introduites ont modifiées les méthodes de travail et le mode de fonctionnement	Les TIC introduites n'ont pas modifiées les méthodes de travail et le mode de fonctionnement	Total
Nombre d'employés ayant répondu	42	6	48
Pourcentage d'employés ayant répondu	87,5%	12,5%	100%

Source : Etabli par nos soins à partir des données collectées

Le tableau ci-dessus nous montre que 87.5% des employés qui ont répondu à notre questionnaire, soulignent qu'avec l'introduction des TIC au sein de la CASNOS, les méthodes de travail et le mode de fonctionnement ont considérablement changé, comme nous pouvons constater que 12.5% de notre échantillon d'étude affirment que les TIC n'ont pas engendrées des modifications.

Pour notre part nous pouvons avancer, que les TIC au sein de la CASNOS ont provoqué des modifications importantes, pour légitimer nos propos, nous nous appuyant sur les dires de certains employés que nous avons récolté dans notre questionnaire, certains d'entre eux disent que, « *les TIC ont simplifiées les différentes tâches quotidiennes* », ou encore, « *avec les TIC au sein de notre organisme les relations interservices sont devenues souples, et nous constatons une rapidité d'exécution, et moins d'erreurs dans les tâches quotidiennes* ».

C. Les TIC et la répartition des tâches

Tableau N° 04 : les TIC et la réalisation des tâches au sein de la CASNOS

	Oui je réalise de nouvelles tâches avec l'introduction de TIC	Non je ne réalise pas de nouvelles tâches avec l'introduction de TIC	Total
Nombre d'employés ayant répondu	36	12	48
Pourcentage d'employés ayant répondu	75%	25%	100%

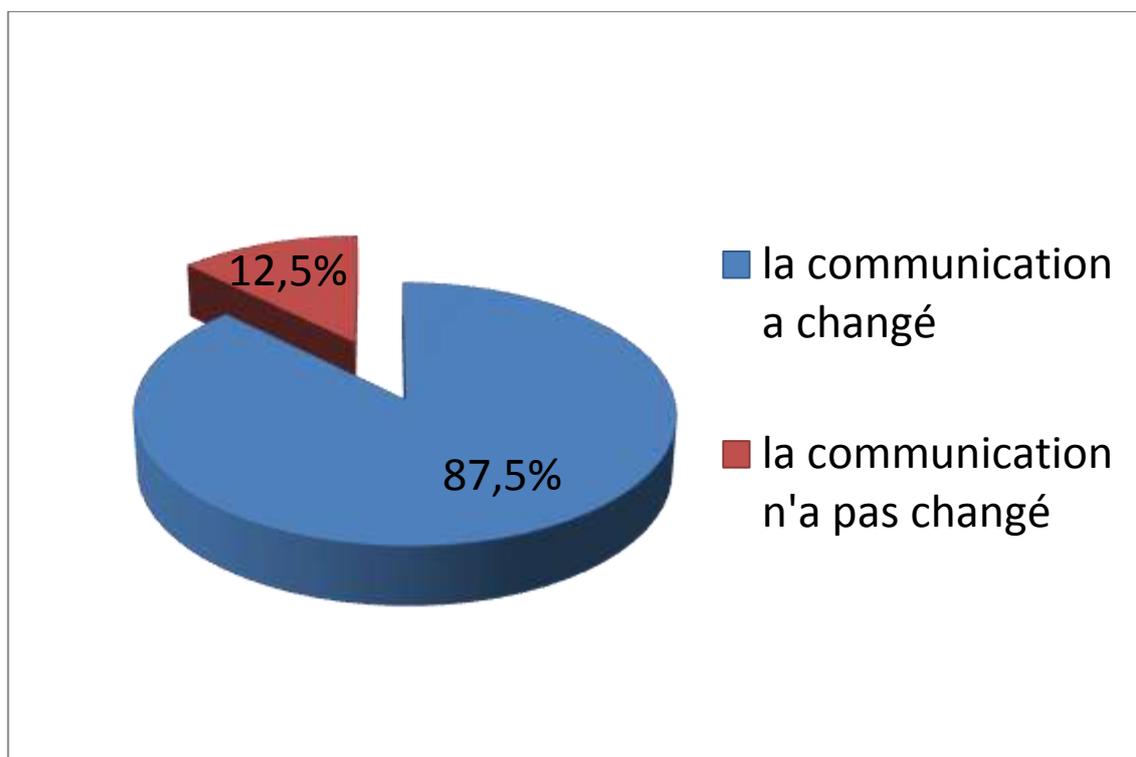
Source : Etabli par nos soins à partir de données collectées

A partir du tableau N° 04, nous pouvons souligner que, suite à l'introduction des TIC au sein de l'organisme CASNOS, 75% de nos interrogés ont vu leurs tâches quotidiennes changées, et 25% d'entre eux, disent qu'ils ne réalisent pas de nouvelles tâches et que les TIC n'ont apportées aucune modification dans leurs rôles au sein de la caisse d'assurance.

Le nombre d'employés qui déclarent qu'ils effectuent de nouvelles tâches suite à l'introduction des TIC, est très important par rapport à l'effectif total de notre échantillon d'étude, plus de la moitié, pour cela nous pouvons dire que l'insertion des TIC au sein de l'organisme CASNOS, a engendré des modifications en termes de distribution de tâches. Nous pouvons nous appuyer sur les propos de certains employés qui disent, « avec les nouveaux logiciels, et les nouveaux modes de communication, je réalise beaucoup plus de tâches que d'habitude ».

D. La communication au sein de la CASNOS

Figure N°10 : l'avis des interrogés sur la communication avec les TIC



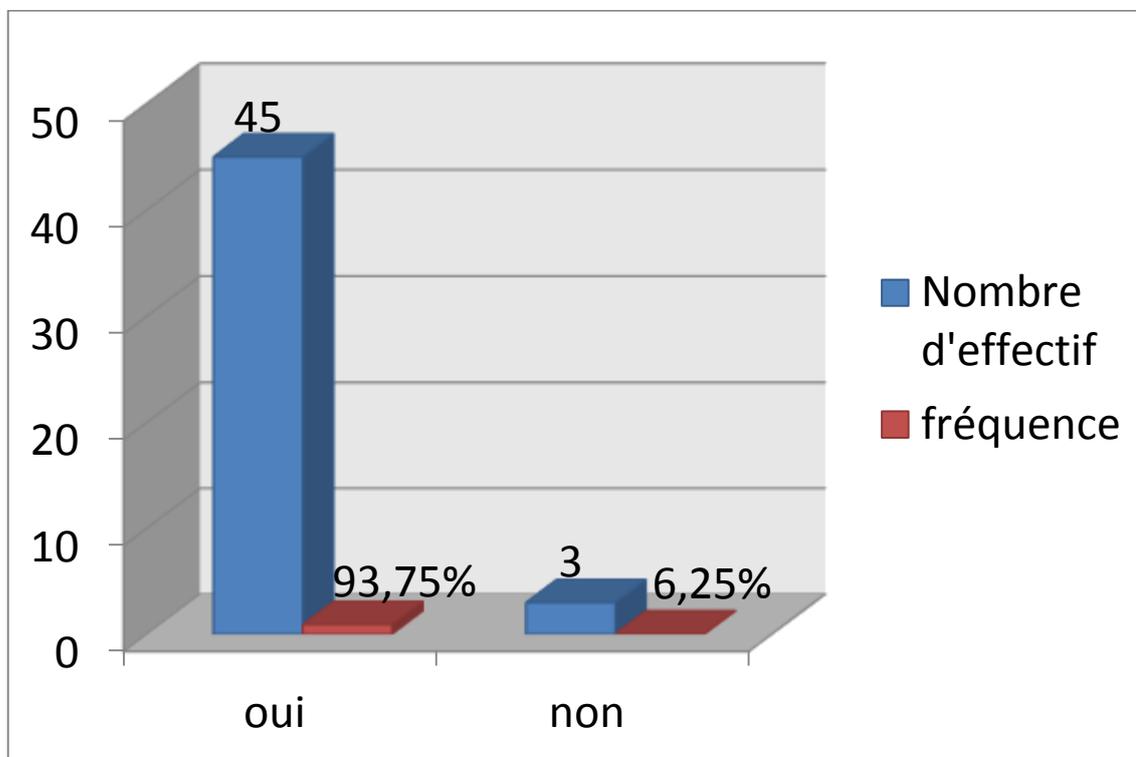
Source : Etabli par nos soins à partir de données collectées

La communication joue un rôle important dans le bon fonctionnement d'une organisation, c'est pour cela que les dirigeants veillent à ce qu'il y est une bonne communication au sein des différents services et entre eux. Dans notre cas au sein de la CASNOS et à partir de la figure N°10, nous voyons que 87.5% des répondants déclarent que la communication a changé au sein de leur organisme, ceci est dû à l'insertion de certaines technologies de communication telle que « Outlook » ou encore, « *la création des plateformes de communication en intranet* », comme l'affirment certains employés, ou certains dires du sous-directeur des systèmes informatique tel que, « *nous sommes passé de la communication écrite, à la communication a base mails ainsi que le réseau local de notre organisme* ».

Néanmoins, 12.5% de notre échantillon témoignent que la communication n'a pas changé et que l'introduction de certaines technologies de l'information et de communication, n'ont pas apporté d'importantes modifications et ceci peut être expliqué par le niveau d'appropriation des TIC au sein de l'organisme.

E. L'information au sein de la CASNOS

Figure N°11 : Représentation de l'avis des interrogés sur la circulation de l'information



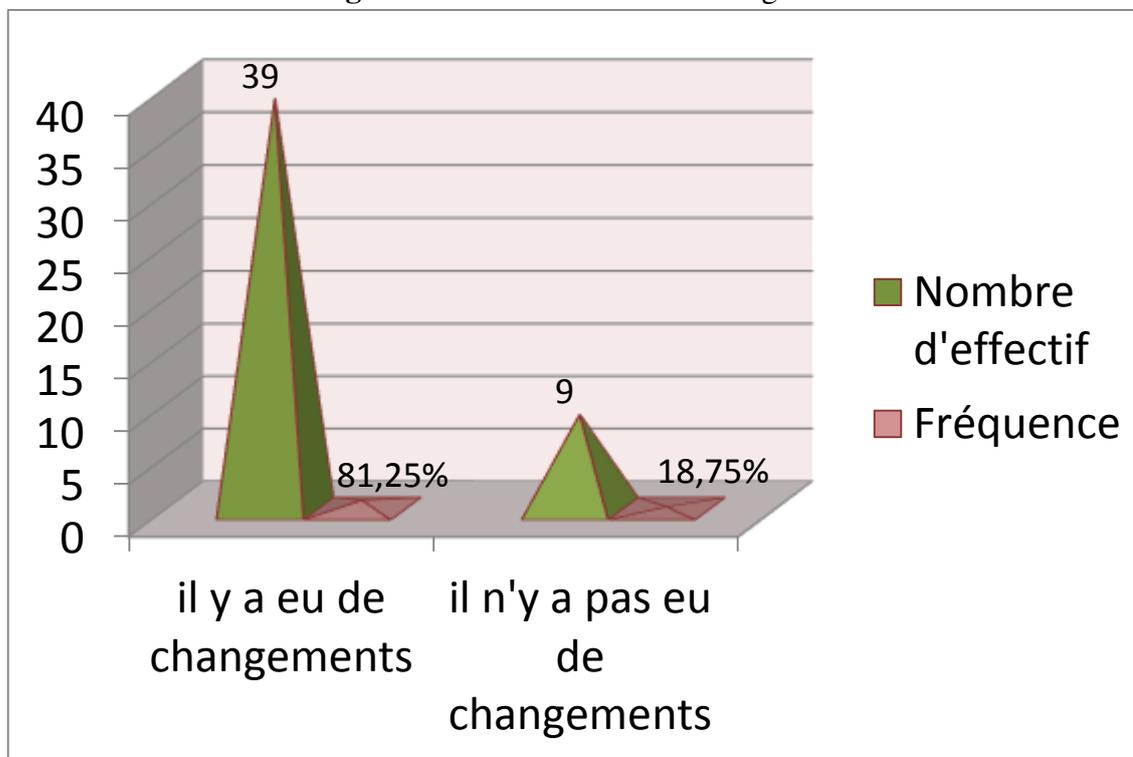
Source : Etabli par nous même à partir de données collectées.

La figure N°11 nous montre que 93.75% de notre échantillon avancent que la circulation de l'information au sein de la CASNOS est nettement améliorée avec le recours aux TIC, tandis que 6.25% affirment que rien n'a changé concernant l'information.

Si nous nous appuyons sur certains propos de ceux qui constituent notre échantillon, nous pouvons dire que l'information au sein de l'organisme d'assurance sociale a considérablement changé, avec le recours aux différents logiciels de communication et de transferts de données. 45 employés sur le nombre total de l'effectif questionné disent avoir constaté des changements en ce qui concerne la circulation de l'information et évoquent certains propos à savoir : « *la circulation l'information est devenue plus fluide et plus rapide* ».

F. Les TIC et changement structurel

Figure N°12 : Les TIC et les changements structurels



Source : Etabli par nos soins à partir de données collectées.

Au sein de la CASNOS, 81.25% de nos enquêtés déclarent avoir ressenti des changements structurels au sein de leur organisation, ils sont d'un nombre de 39 salariés, tandis que les 18.75% de notre effectif d'étude à savoir 9 employés disent ne pas avoir ressenti de changements.

Certains acteurs de la caisse d'assurance, du moins ceux avec qui nous nous sommes entretenus, nous parle d'une multitude de changements induit par le passage, des méthodes de travail classiques manuelles à des méthodes modernisée à base de technologies de l'information et de la communication, nous apportons leurs propos comme suite, « *le travail aujourd'hui est devenu plus organisé et plus façonné, les TIC ont restructuré certains services, ce qui a engendrer une meilleure coordination qui par la suite nous permet d'être plus productif* », nous affirment certains d'entre eux.

Tous les salariés de la CASNOS ne sont pas sur la même longueur d'ondes, vue que 18.75% de notre échantillon nous avancent qu'ils n'ont pas ressenti des changements et cette catégorie de salariés, sont soit, non exposés directement au

changement, soit ils ne font pas partie des services ou sous-directions touché par les changements.

G. Appréciation des changements

Tableau N°05 : Les salariés et l'appréciation des changements au sein de la CASNOS

	Nombre d'effectif	Fréquence
Oui j'ai apprécié les changements induits par les TIC	48	100%
Non je n'ai pas apprécié les changements induits par les TIC	0	0%
Total	48	100%

Source : Etabli par nos soins à partir de données collectées.

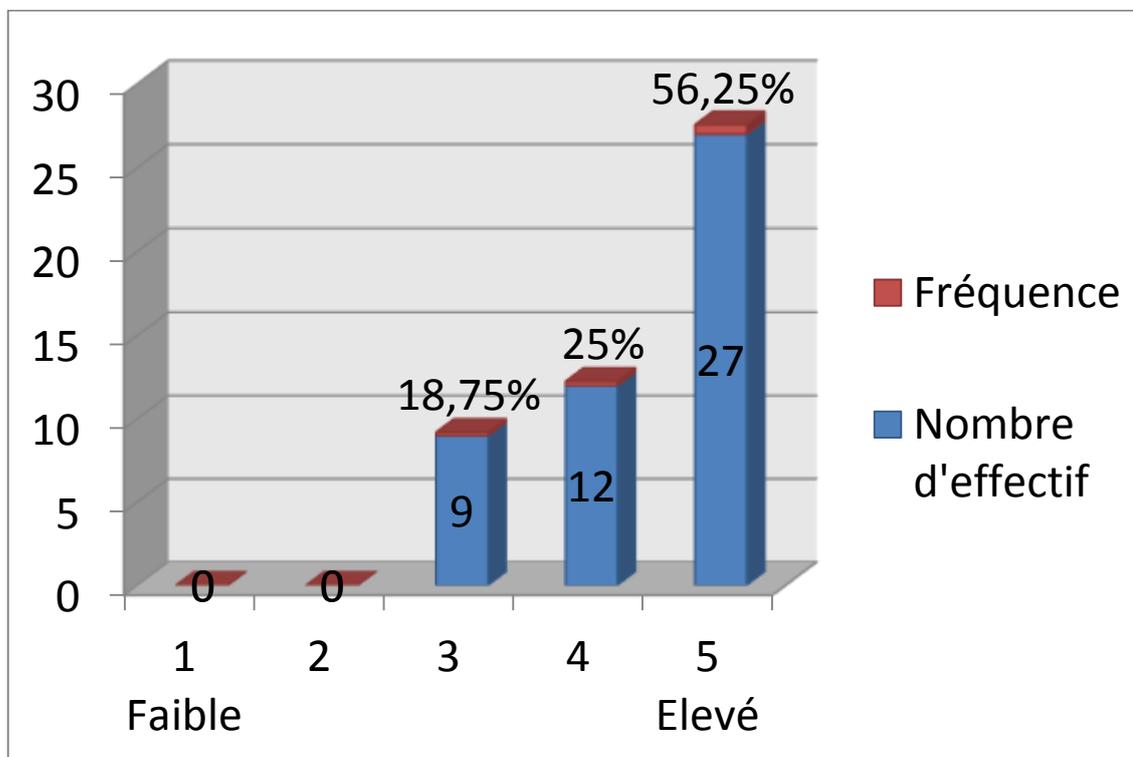
Le tableau N°05 nous montre quel est le nombre d'effectif ainsi que la fréquence ou le pourcentage des employés qui constituent notre échantillon, ayant répondu à notre question qui porte sur l'appréciation des changements induits par les TIC, ainsi la totalité de nos interrogés déclarent qu'ils apprécient les changements induits par les TIC au sein de leur organisation, ceci par rapport aux différents avantages que procurent ces dernières aux salariés et les facilités qu'elles offrent en termes de réalisation de tâches.

Certains répondants, nous énumèrent quelques changements apportés par les TIC par exemple, traçabilité et facilitation d'archivage de l'information, accessibilité à l'information en temps réel par le biais de l'intranet, la communication inter et intra-services est plus aisée...etc.

1.4. Impact des TIC sur l'organisation

A. L'importance des effets des TIC

Figure N° 13 : L'évaluation des employés des effets des TIC au sein de la CASNOS



Source : Etabli par nos soins à partir de données collectées

Sur une échelle de 1 à 5, plus de la moitié de notre population d'étude, à savoir 56.25%, jugent que l'importance des effets de l'utilisation des TIC sur l'organisation est de 5/5, comparé à 25% de la même population questionnée qui jugent, quant à eux, l'importance des effets des TIC de 4/5. Le reste de notre échantillon, c'est-à-dire 18.75%, estiment ces mêmes effets d'une importance de 3/5.

A partir des chiffres qu'avance ce graphe, nous pouvons dire que l'introduction des TIC au sein de la CASNOS ainsi que leur utilisation, ont engendré des effets et impacts sur le mode de fonctionnement et d'organisation ou voir de coordination dans les rangs des salariés.

B. Les TIC et les conditions de travail.

Tableau N°06 : Les avis des enquêtés sur les conditions de travail avec les TIC

Les conditions de travail	Effectif	Fréquence
Se sont considérablement améliorées	36	75%
Se sont peut améliorées	12	25%
Sont toujours les mêmes	0	0%
Se sont aggravées	0	0%

Source : Etabli par nos soins à partir de données collectée

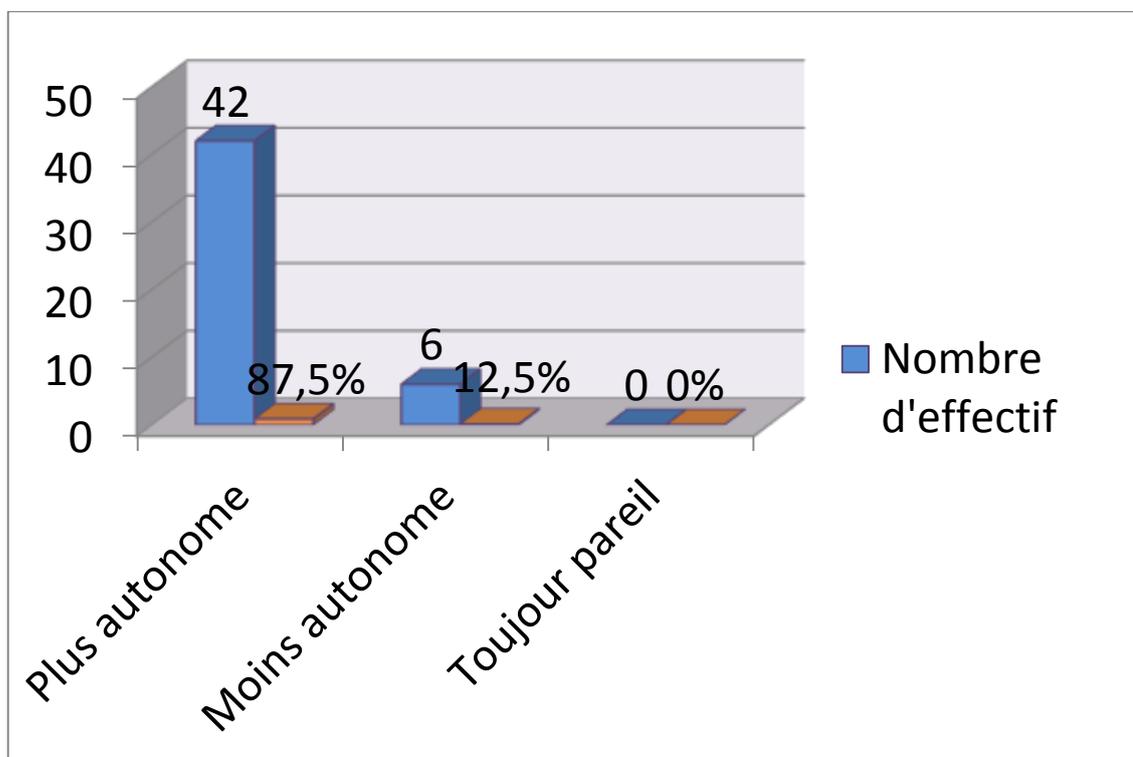
Pour 75% des salariés ayant répondu à notre questionnaire, les conditions de travail au sein de leur organisme se sont considérablement améliorées avec le recours au TIC, à côté de ça, 25% des répondants, déclarent que les conditions de travail, se sont peut améliorer.

Aucun des salariés ayant répondu, n'avance que les conditions de travail sont restées les mêmes ou aggravées.

A partir de ces résultats, nous confirmons que les TIC ont apporté des changements positifs au sein de la CASNOS, elles ont métamorphosé les conditions de travail des salariés, en les rendant plus favorables et plus avantageuses. Et ceci nous pouvons l'appuyer avec les propos de certains employés, que nous rapportons comme suit ; « avec TIC, je ressens moins de fatigue et de pressions qu'avec le travail manuel classique ».

C. Autonomie des salariés

Figure N°14 : Représentation de l'avis des interrogés sur leur autonomie



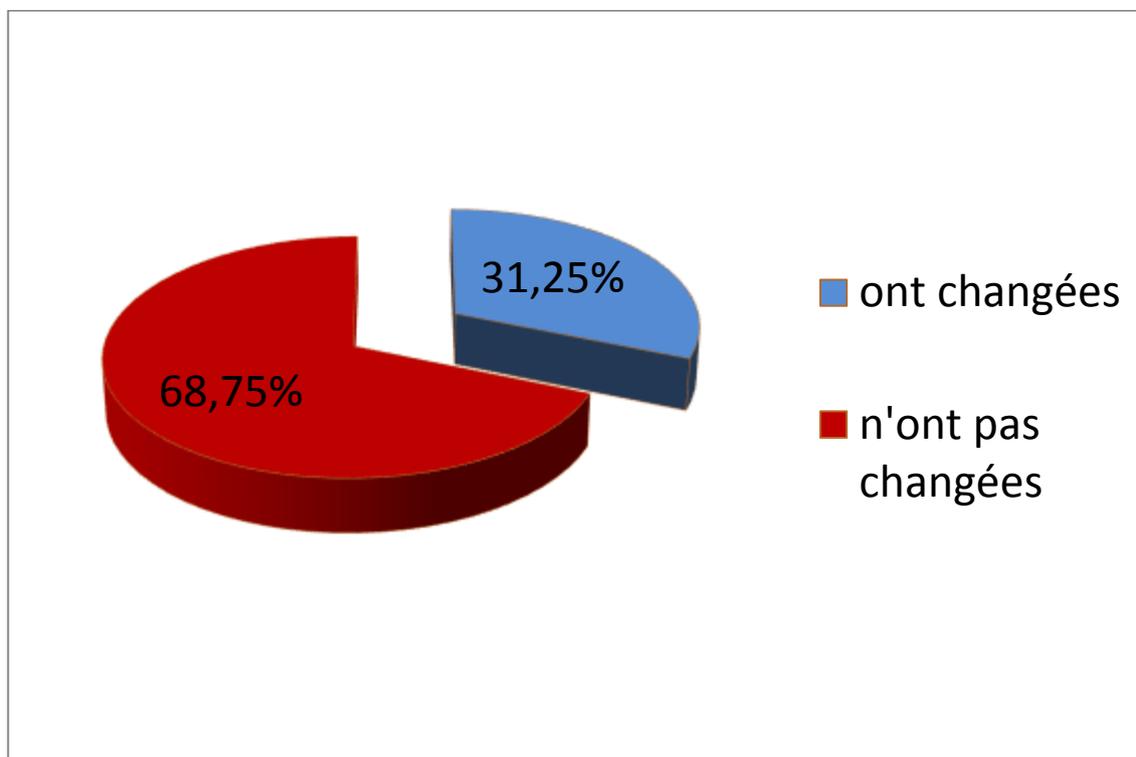
Source : Etabli par nos soins à partir des données collectées.

Sur le nombre total des répondants de notre questionnaire, 42 salariés, à savoir, 87.5% de la population de notre échantillon d'étude, affirment qu'avec les TIC au sein de la CASNOS, ils sont devenus plus autonomes que ce qu'ils étaient d'habitude, à côté de ça, 12.5% de nos questionnés répondent qu'ils sont moins autonomes que d'habitude.

A travers les chiffres que nous montre ce graphe, nous pouvons dire que les TIC ou le travail avec les technologies, donne aux salariés une certaine autonomie dans l'exécution de leurs tâches, ils se sentent plus indépendants dans leur travail, ressentent moins de pression, ont accès à certaines informations et données sans même bouger de leur bureaux, ceci leur procure une facilité dans l'exécution des tâches.

D. Les TIC et les responsabilités

Figure N°15 : Représentation de l'avis des interrogés sur leurs responsabilités



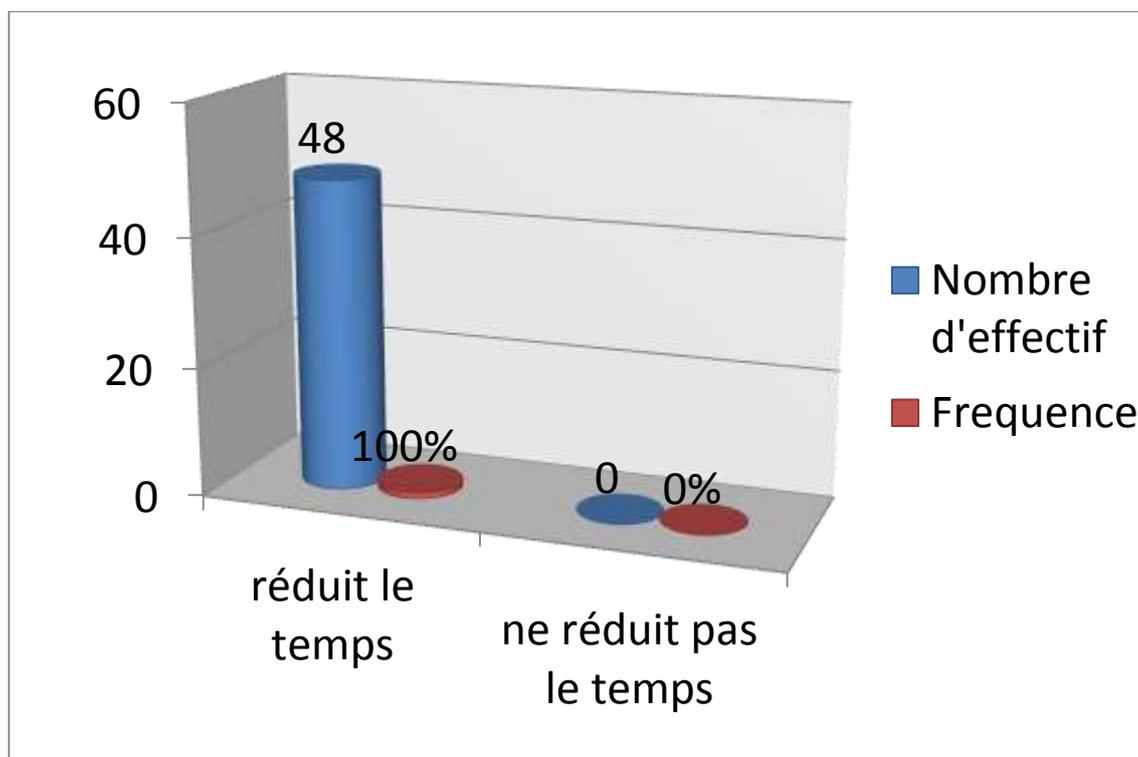
Source : Etabli par nos soins à partir de données collectées

Après l'introduction des TIC au sein de la CASNOS, 68.75% de la population questionnée, affirment que ces dernières n'ont pas impactés leur responsabilités, elles ne les ont pas changées, mais le reste de la population interrogée c'est-à-dire 31.25%, affirment que les TIC ont changées leurs responsabilités, ils sont amené à exécuter de nouvelles tâches par exemple.

Selon la figue ci-dessus, au sein de la CASNOS, les TIC n'ont pas impacté tous nos interrogés, certains ont vu leurs responsabilités changées et d'autres non, cela peut être justifié par le niveau d'appropriation et d'utilisation de ces dernières, pour ceux qui ont répondu par un « oui », c'est-à-dire que les TIC ont changé leurs responsabilités, ils nous affirment qu'ils sont devenu polyvalents, exécutent de nouvelles tâches, parfois prennent même des décisions au sein de leur poste de travail.

E. TIC et le temps de traitement de l'information

Figure N°16 : Les TIC et le temps de traitement de l'information



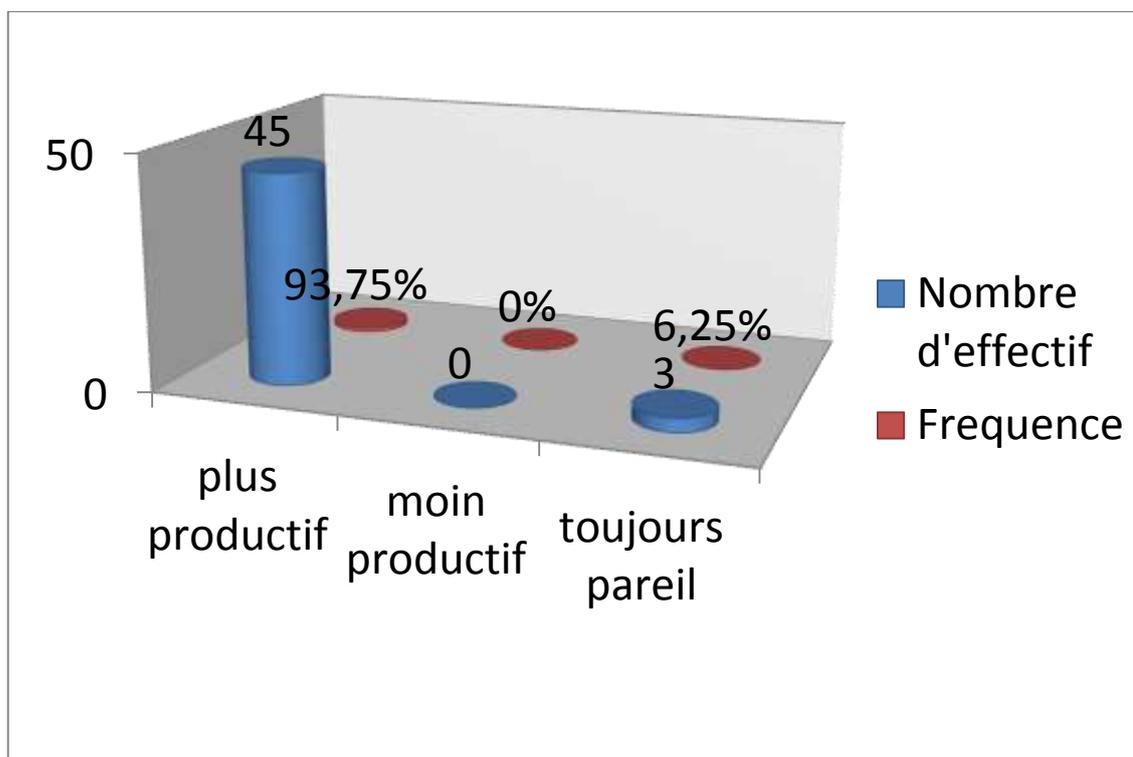
Source : Etabli par nos soins à partir de données collectées

Pour la totalité de notre échantillon d'étude, les technologies de l'information et de la communication au sein de la CASNOS, jouent un rôle important dans la réduction du temps de traitement de l'information, ils estiment que ces dernières ont changé, le mode et le temps de traitement de l'information, par rapport aux autres moyens classiques d'exécution de tâches.

La quasi-totalité des employés avec lesquels nous nous sommes entretenu, affirment avoir ressenti un énorme changement en terme de temps d'exécution des tâches, ceci peut être justifié par les propos de certains d'entre eux tel que les suivant ; *« l'information est devenu plus accessible grâce aux TIC et ceci me permet de traiter un nombre maximum de données et augmenter mon rendement »*

F. Les TIC et la productivité

Figure N°17 : Représentation de l'avis des interrogés sur leur productivité



Source : Etabli par nos soins à partir de données collectées

A partir de la figure N°17, nous pouvons voir que 93.75%, presque la totalité des employés ayant répondu à notre questionnaire, estiment qu'ils sont devenus plus productifs avec le recours au TIC.

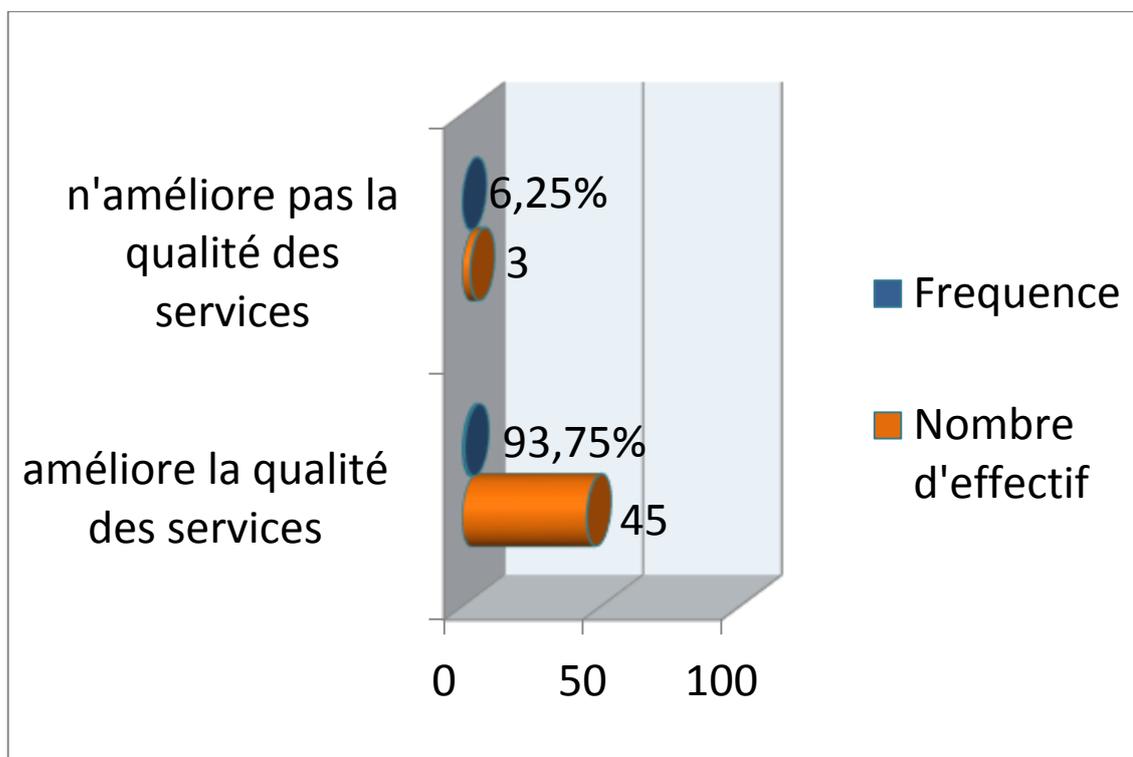
Sur l'ensemble de notre échantillon d'enquête, 3 employés qui représentent 6.25% sur la totalité, déclarent que le recours au TIC ne les a pas affectés, et que leur productivité n'a pas augmenté ou changée.

Aucun des employés questionnés, ne nous affirme qu'il soit devenu moins productif en travaillant avec les TIC.

Les TIC au sein de la CASNOS, ont permis aux employés d'être plus productifs, le sous-directeur des ressources humaines nous le confirme par ces propos, tel que ; « avec le recours aux TIC nous avons ressenti une nette amélioration au sein de notre organisme, les salariés sont devenus plus productifs, et une atmosphère de sérénité s'est installée dans nos rangs »

G. Les TIC et la qualité des services

Figure N°18 : Les TIC et la qualité des services



Source : Etabli par nos soins à partir des données collectées

Pour 93.75% de notre échantillon d'étude, le travail avec les TIC améliore la qualité des services au sein de la CASNOS, elles permettent aux employés de réaliser avec efficacité et efficience leur travail, et ceci améliore automatiquement la qualité des prestations que ces derniers offrent à leur clients.

Comme nous le voyons sur la figure N°18, uniquement 3 employés de notre population questionnés c'est-à-dire 6.25%, qui nous déclarent que le travail avec les TIC n'améliore guère la qualité des services, ce taux est minime par rapport au total des répondant ou par rapport à ceux qui affirment que les TIC sont une source d'amélioration de la qualité des services.

Au sein de la CASNOS, avec le recours aux TIC, les employés nous déclarent qu'ils sont devenus plus performants, tel qu'il nous le souligne l'un des salariés ; « avec le recours aux TIC, nous avons senti une nette amélioration de la qualité des prestations, puisque les TIC nous permettent d'être plus efficace dans notre travail ».

2. Discussion des résultats de la recherche

L'analyse des résultats, porte essentiellement sur le traitement des informations recueillies par le biais des entretiens libres effectués auprès des employés de la caisse d'assurance sociale CASNOS, ainsi que le questionnaire administré au sein de cette dernière, mais aussi quelques annexes que nous avons eu au sein de notre organisme d'accueil.

Notre analyse est divisée en trois axes, en référence aux hypothèses formulées auparavant.

2.1. Discussion des résultats portant sur le dispositif des TIC au sein de la CASNOS

L'analyse des résultats a permis de démontrer que, les disponibilités en TIC au sein de la CASNOS, sont importantes, par exemple (la figure N°05) nous montre que 93.75% des employés interrogés disposent d'ordinateur dans leur bureaux, comme nous avons constaté la disponibilité, de réseaux (figure N°07), internet que 25% de notre échantillon utilisent, et de réseaux intranet que 50% des interrogés utilisent.

L'annexe N°03, nous récapitule les différentes disponibilités en TIC au sein de la CASNOS, nous pouvons appuyer ceci avec les résultats des données collectées par le biais du questionnaire.

Les réponses obtenues sur la question que nous avons posé sur la suffisance des TIC, sont illustrées dans la (figure N°08), elle nous montre que plus de 50% de notre échantillon d'étude estiment que les disponibilités en terme de TIC au sein de la CASNOS, sont suffisantes et adaptées, aux différents systèmes d'information des sous-directions de cette dernière, qui sont illustré dans l'annexe N°02.

De par ces constatations, et des propos des employés avec lesquels nous nous sommes entretenus, nous pouvons dire que le dispositif de TIC disponible au sein de la CASNOS est adapté aux différents systèmes d'information.

De ce fait, cela nous permet de confirmer notre première hypothèse qui est : « Le dispositif de TIC disponible au sein de la CASNOS est adapté à chaque système d'information de chaque sous-direction de cette dernière ».

2.2. Discussion des résultats portant sur le ou les changements au sein de la CASNOS

L'analyse des différents résultats obtenus au terme de notre enquête, que ce soit les résultats de notre questionnaire ou ceux des entretiens que nous avons effectué, nous a permis de démontrer que la CASNOS a introduit des TIC en son sein, ceci est illustré par la (figure N°09), nous pouvons lire dessus que presque la moitié des questionnés, à savoir, 43.75% de notre échantillon d'étude affirment qu'il y a eu introduction de TIC au sein de la caisse d'assurance.

Ces technologies de l'information et de la communication, ont modifié les méthodes de travail ainsi que le mode de fonctionnement de l'organisme, comme nous le montre le (Tableau N°03), 87.5% des répondants, affirment que les TIC ont impacté le travail des salariés. Elles ont notamment modifié la répartition des tâches, puisque 75% de nos questionnés, déclarent qu'ils effectuent de nouvelles tâches suite à l'introduction des TIC, comme nous le montre les résultats du (Tableau N°04).

Les TIC au sein de la CASNOS, ont influencé la communication comme le montre la (figure N°10), pour 87.5% de notre échantillon nous avouent que la communication est nettement améliorée avec les TIC introduites (Outlook) par exemple, comme elles ont modifié la circulation de l'information (figure N°11), nous pouvons voir dessus que pour 93.75% des employés interrogés, disent que la circulation de l'information est devenue fluide par rapport à ce qu'elle était auparavant.

Le recours aux TIC au sein de la CASNOS, n'a pas épargné la structure de cette dernière (figure N°12), pour 81.25% de notre échantillon, les TIC ont engendré des changements structurels, avec leur introduction il y a eu des mutations au sein de quelques services et sous-directions.

A partir de ces constats, nous remarquons que l'introduction des TIC au sein de la caisse d'assurance sociale CASNOS, a provoqué des changements importants dans le fonctionnement organisationnel de cette dernière. De ce fait nous pouvons dire que notre seconde hypothèse que nous avons formulée, «L'introduction des TIC au niveau de la CASNOS a modifié le fonctionnement organisationnel au sein de cet organisme », est confirmée.

2.3. Discussion des résultats portant sur l'impact des TIC sur l'organisation

L'analyse des données et des résultats portant sur l'impact qu'exercent les TIC sur l'organisation, nous a permis de démontrer que le recours aux TIC à générer des effets et des changements, que la totalité des employés apprécient, comme le montre le (Tableau N°05), nous avons demandé à ces derniers d'évaluer l'importance des effets de l'utilisation des TIC, plus de la moitié de nos questionnés à savoir 56.25% d'entre eux jugent que l'importance des effets de l'utilisation des TIC est élevée comme nous le montre la (figure N°13)

Au sein de la CASNOS, les technologies de l'information et de la communication, ont provoqué maints impacts et modifications, que ce soit sur l'organisme d'assurance en général et les salariés en particulier, ces impacts résidents dans les points suivants :

➤ Modification des conditions de travail

Comme nous l'avons vu dans le (Tableau N°06), les conditions de travail se sont considérablement améliorées, c'est ce qu'affirment 75% de notre échantillon d'étude, la communication ainsi que la circulation de l'information sont nettement changées, c'est ce qui a amené une bonne coordination et un environnement de travail meilleur.

➤ Autonomie des salariés

Avec les changements induit par l'introduction des TIC au sein de la CASNOS, ce qui a modifié les méthodes de travail, les employés au sein de la CASNOS disent avoir plus d'autonomie que d'habitude, la (figure N°14) nous montre clairement que 87.5% de nos questionnés affirment être plus autonomes.

➤ Les responsabilités des salariés

Avec l'introduction des TIC, la modification de l'environnement du travail, certains salariés au sein de la CASNOS ont vu leurs responsabilités changées, 68.75% des employés interrogés déclarent que leurs responsabilités ont changées (figure N°15).

➤ Le temps de traitement de l'information

Le passage au travail avec les TIC, a permis aux salariés de la CASNOS de réduire les temps de traitement de l'information, la totalité des employés qui ont

Chapitre III Les technologies de l'information et de la communication et le changement organisationnel au sein de la CASNOS.

répondu à notre questionnaire affirment que le travail avec les TIC a permis la réduction du temps de traitement, de stockage de diffusion de l'information (figure N°16).

➤ **La productivité des salariés**

La productivité, un facteur primordial dans l'épanouissement d'une organisation, au sein de la CASNOS et avec les TIC, les employés de l'organisme d'assurance affirment qu'ils sont devenu plus productifs (figure N°17), nous avons eu des confirmations sur ce sujet par le biais des entretiens libre effectués avec un sous-directeur chargé de la ressource humaine.

➤ **La qualité des services**

Les technologies de l'information et de la communication, ont joué un rôle important dans l'amélioration de la qualité des services au sein de la CASNOS, pour 93.75% de notre échantillon d'étude, la qualité des services est nettement améliorée au sein de leur organisation (figure N°18), les salariés devenu plus performants grâce aux nouvelles méthodes de travail plus fiables qu'apportent les TIC.

A partir de ces constats, nous pouvons dire que les technologies de l'information et de la communication ont impacté l'organisme d'assurance CASNOS positivement, comme elles ont aussi impacté les salariés. Par conséquent nous pouvons dire que notre troisième hypothèse qui est : « L'adoption des TIC a amélioré les indicateurs de performance organisationnelle au sein de la CASNOS », est confirmée.

Conclusion

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

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

Conclusion générale

Conclusion générale

Les technologies de l'information et de la communication deviennent des outils primordiaux pour toutes les organisations de toutes natures (industrielle, commerciale, sociale...). Tout au long de notre travail, nous avons conclu que les TIC sont une combinaison de l'informatique et de la télématique, elles ont évoluées au fil des années pour occuper aujourd'hui une place cruciale dans l'environnement socio-économique. Nous avons également pu avoir un aperçu des différentes technologies que nous pouvons trouver au sein d'une organisation, qui servent comme outils pour les systèmes d'informations.

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

Les technologies de l'information et de la communication n'influent pas les organisations de manière uniquement positive. Ces dernières les poussent même à changer leur mode d'organisation, les méthodes de travail, le mode de communication et elles peuvent même affecter la structure organisationnelle. C'est ce qu'on appelle « changement organisationnel ».

Le changement organisationnel est considéré comme un art dans le management, il ne suffit pas juste de changer, mais changer avec efficacité, efficience et effectivité, ceci afin de tirer profit de ces bouleversements, et ne pas rentrer dans des dépressions qui peuvent affecter l'environnement interne de l'organisation.

Lors de cette recherche, nous avons choisi d'aborder la question de l'influence qu'exercent les TIC sur le fonctionnement organisationnel d'un organisme publique en traitant le cas de la CASNOS.

Notre recherche est fondée sur deux cadres, à savoir un cadre théorique et un cadre pratique.

Dans le cadre théorique, nous avons réussi à mettre en évidence les différents concepts clés de notre sujet, à commencer par les technologies de l'information et de la communication que nous avons jugées comme des outils primordiaux pour le fonctionnement des organisations.

Au regard des conclusions précédemment établies, nous pouvons dire que, la croissance économique est désormais liée aux TIC, ceci peut être justifié par leurs apports, elles participent à l'ouverture des économies, sont des outils essentiels à la réduction de la durée de développement des nouveaux produits et services, et pour les assurances, elles permettent

Conclusion générale

d'améliorer leurs prestations et services tout comme elles permettent davantage de flexibilité, d'autonomie, de productivité, et une bonne coordination du travail en équipe qui permet de développer et capitaliser les compétences qui sont un facteur essentiel au bon fonctionnement d'une organisation.

Comme nous avons réussi à donner un aperçu global du changement organisationnel, nous avons vu que ce dernier est une discipline que beaucoup d'auteurs considèrent comme étant importante à maîtriser. Le changement organisationnel dans notre cas, est initié par l'intégration des technologies de l'information et de la communication qui contribuent à l'amélioration de la performance de l'entreprise en général, ainsi qu'à la performance des salariés en particulier. C'est ce qui nous a amené à ajouter quelques titres sur la performance organisationnelle vers la fin du deuxième chapitre.

Pour ce qui est de notre cadre pratique, nous avons mené une enquête au sein de la caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés (CASNOS), qui nous a permis d'apporter des éléments de réponses à nos interrogations, qui sont en lien avec notre problématique ainsi que nos hypothèses de recherche. Nous avons procédé par le biais d'entretiens que nous avons effectués avec quelques employés (cadres et exécutants), ainsi qu'un questionnaire adressé à ces derniers.

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

Nous proposons ces recommandations, qui méritent une attention particulière dans leur mise en œuvre, en vue d'améliorer au mieux le fonctionnement organisationnel de la caisse d'assurance (CASNOS), ainsi que la performance organisationnelle :

- Intégration des ERP (entreprise ressource planning) au sein de l'organisme d'assurance ;

Conclusion générale

- Amélioration du débit internet ;
- Adoption d'extranet puisque notre étude a révélé que la CASNOS n'en dispose pas ;
- Et la formation continue des employés afin de maîtriser les TIC (outils télématiques, logiciel...).

Tout au long de notre travail de recherche, nous avons rencontré maintes difficultés, à commencer par le manque d'information, que ce soit en matière de références bibliographiques, ainsi qu'au sein de notre terrain d'investigation (manque de collaboration au sein de ce dernier, etc). Les limites de notre recherche ne s'arrêtent pas là, vu que nous nous sommes confrontés à d'autres dilemmes à savoir :

- Le fait de devoir travailler avec des employés qui ne maîtrisent pas les différents concepts clés de notre recherche (TIC, changement organisationnel, indicateur de performance...);
- Manque de coopération, nous n'avons pas eu un retour total des questionnaires administrés ;
- L'accès à l'information est limité ;
- Les rencontres limitées avec les différents employés, vu leur indisponibilité ;
- Et la contrainte temps qui nous a empêchés de mieux élaborer notre travail de recherche.

La présente recherche qui se clôture, peut s'ouvrir sur plusieurs réflexions, qui peuvent susciter notre intérêt, au vu que le sujet de notre recherche est porteur de plusieurs problématiques qui peuvent être traitées à l'avenir. Les technologies de l'information et de la communication au service de la gestion des organisations, sont en constante évolution, de ce fait découlent plusieurs questionnements tel que :

- Est-ce que l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication améliore la qualité de l'apprentissage, les échanges ainsi que la collaboration à distance ?

Références bibliographiques

Ouvrage :

- AUTISSIER. D et MOUTOT.J-M, « pratique de la conduite du changement », éd DUNOD, 2003
- AUTISSIER.D et MOUTOT.J-M, « la boîte à outils de la conduite du changement», édition DUNOD, Paris, 2013.
- AUTISSIER, D et autres « L’atlas du management : L’encyclopédie du management en 100 dossiers-clés ». EYROLLES, Paris, 2010.
- BALLE. F et autres, « Lexique d’information communication », DALLOZ, 1er édition, paris 2006.
- BRINGER. J, MEERT. D et autres, « Le conseil en organisation : évolution et Perspectives ». éd le Harmattan, Paris, 2011
- CHARRON.J.L et SEPARI. S, « Organisation et gestion de l'entreprise », éd DUNOD, Paris 2001.
- CORHAY. A et MBANGEL M. « Fondements de gestion financière : Manuel et applications ». éd du CEFAL, 2008.
- GROUARD.B, MESTON.F, « l’entreprise en mouvement : conduire et réussir un changement », 2ème Edition, DUNOD, Paris, 1995.
- GROUARD.B, MESTON.F, « l’entreprise en mouvement : conduire et réussir un changement », 3ème Edition, DUNOD, Paris, 1998.
- JACOT, J-H., et MICAELLI, J-P. « La performance économique en entreprise ». éd HERMES, 1996
- KALIKA. M « Structure d’entreprise – réalité, déterminants, performance », éd ECONOMICA, Paris, 1995.
- KALIKA. M « Encyclopédie de gestion » éd ECONOMICA, Paris, 1997.
- LORINO. P, « Méthodes et pratiques de la performance », 3ème éd, éd Organisation, Paris, 2003.
- MACHESNAY. M, « Economie d'entreprise », éd EYROLLES, Paris, 1991
- MARMUSE. C, « Encyclopédie de gestion » éd ECONOMICA, Paris, 1997.

- MEIER Olivier, « Dicos du manager », édition DUNOD, Paris, 2009.
- MINTZBERG. H, «structure et dynamique des organisations», les éditions d'organisation, paris, 1995.
- O'BRIEN. J « les systèmes d'information de gestion », édition DE BOECK, 1995.
- PATEYRON Emmanuel-Arnaud et SALMON Robert, « Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise », édition ECONOMICA, Paris, 1996.
- PROBST. G et BUCHEL. B, « la pratique de l'entreprise apprenante », les éditions d'organisation, paris, 1995.
- PUJOLLE. G, « les réseaux », Edition EYROLLES, 3ème Edition, paris, 2000.
- QUELENNEC C., « ERP, levier de transformation de l'entreprise », édition LAVOISIER, 2007.
- REIX. R, « systèmes d'information et management des organisations », édition VUIBERT, Paris 2005.
- REIX. R, « système d'information et management des organisations », éd VUIBERT, Paris, 2011.
- REIX. R, « système d'information et management des organisations », édition VUIBERT, paris, 2000.
- REIX. R, ROWE. F, « Faire de la recherche en systèmes d'information », Éditions VUIBERT, 2002.
- WEISS. D, « Ressources humaines », édition d'organisation, 2ém édition, 2003.

Revues, presses et article

- ANGLEBERT. J, et autres, TCP Internet/extranet, institue de la gestion publique et de développement économique, 2000.
- AUBERT. B et al, « L'innovation et les technologies de l'information et des communications », HEC Montréal, octobre 2010.
- BOUARFA. H, « l'entreprise virtuelle : dimension ou structure organisationnelle », Institut des Sciences Economiques Département d'Informatique Université de Blida-ALGERIE, article universitaire.
- BOURGUIGNO. A « La performance, essais de définition », Revue française de comptabilité, n° 269, juillet août, 1995.
- COLLERETTE.P, GILLES.D, RICHARD.P, « changement organisationnel : théories et pratiques », presse de l'université du Québec, Canada, 1997.

- DEMERS.C, « De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à nos jours », revue de gestion, vol 24, septembre 1999.
- Journal du Business Logistiques, Vol.12, n°1.
- JOSIANNE BASQUE, « Une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire ». Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, 2005
- KHOUATRA. D, « Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale». Acte de la 16ème Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, du 15 au 16 septembre 2005.
- NGHAM M., « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », Revue Française de Gestion N° 97, 1994.
- PAYETTE, A. « L'efficacité des gestionnaires et des organisations », Presses de l'Université du Québec 1988.
- REIX. R, « changements organisationnels et technologies de l'information », Conférence invitée à l'Université Saint-Joseph, Beyrouth, Liban, 2002.
- SELMIN.N, JUDITH.B, COLETTE.R « Une méthode pour la définition de l'impact organisationnel du changement », article universitaire, Centre de Recherche en Informatique, Université Paris I Panthéon Sorbonne.
- THIERRY LECROQ, « Bases de données », cours université de Rouen, article disponible sur le site www.igm-mlv.fr
- VOYER, P., « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », 2ème édition, Les Presses de Université du Québec, 1999.

Thèses et mémoires

- GHOZLENE. O, « contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise » Thèse de doctorat Sciences de gestion d'université CÔTE D'AZUR, Nice 2016.
- MOKRANE, A, « Diffusion et impacts des Technologies de l'information et de la Communication au sein des entreprises : éléments d'analyse empirique du cas de l'industrie manufacturière algérienne », thèse doctorat en sciences économiques, université UMMTO, février 2015.

- NADEGE GUNIA, « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication », thèse doctorat, université Toulouse, sciences sociales, Le 22 avril 2002.
- OUATTARA. P, « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris, 2007.
- RIM, Zid, « comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec à Montréal, octobre 2006,
- BEN JEDDOU. S, « Communication publique. Ancrage des TIC dans l'organisation. Étude de cas : L'administration Tunisienne », thèse doctorat en sciences de l'information et de la communication, université de Grenoble Alpes, septembre 2015.

Webographie

- BIALES. C, « La nouvelle économie en questions », sur le site www.studylibfr.com.
- Commission électrotechnique internationale, Electropedia, « télécopieur», sur le site www.electropedia.org
- CLAUDINE BATAZZI-ALEXIS, « Les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans un processus d'apprentissage organisationnel : pour une coordination émergente entre le local et le global », consulté sur le site www.journals.openedition.org.
- GUILHON. A, «l'apprentissage organisationnel : processus de changement et d'évolution des organisations», 1998. sur le site, www.sietmanagement.fr
- L'Observatoire de la Franchise appartient à Reed Expositions France, « Le réseau d'entreprises », définition extraite du site, www.observatoirede lafranchise.fr.
- www.scolarvox.com

Tableaux des illustrations

Listes	Désignations	pages
Figures		
CHAPITRE I		
Figure N° I.01	Représentation schématisée d'un système d'information d'une entreprise	9
Figure N° I.02	Les ressources du système d'information	11
Figure N° I.03	Les rôles du système d'information	15
Figure N° I.04	Les cinq parties de base des organisations	29
CHAPITRE II		
Figure N° II.01	Phases du processus de changement de K. LEWIN	41
Figure N° II.02	Phases du processus du changement de COLLERETTE. P	42
Figure N° II.03	Typologie du changement selon AUTISSIER et MOUTOT	44
Figure N° II.04	Etudes d'impact en cadrans	57
CHAPITRE III		
Figure N° III.01	Organigramme de la CASNOS direction wilaya de Tizi-Ouzou	74
Figure N° III.02	Répartition des interrogés selon le sexe	82
Figure N° III.03	Répartition des interrogés selon l'âge.	83
Figure N° III.04	Répartition des interrogés selon le niveau d'instruction	84
Figure N° III.05	Représentation des interrogés possédant d'ordinateurs.	86
Figure N° III.06	Représentation des interrogés possédant une connexion internet	87
Figure N° III.07	Représentation des réseaux les plus utilisés à la CASNOS	88
Figure N° III.08	Représentation des avis des interrogés sur la suffisance des TIC	89
Figure N° III.09	L'organisation et l'introduction de TIC durant les dernières années.	90

Figure N° III.10	L'avis des interrogés sur la communication avec les TIC	93
Figure N° III.11	Représentation de l'avis des interrogés sur la circulation de l'information	94
Figure N° III.12	Les TIC et les changements structurels	95
Figure N° III.13	L'évaluation des employés des effets des TIC au sein de la CASNOS	97
Figure N° III.14	Représentation de l'avis des interrogés sur leur autonomie	99
Figure N° III.15	Représentation de l'avis des interrogés sur leurs responsabilités	100
Figure N° III.16	Les TIC et le temps de traitement de l'information	101
Figure N° III.17	Représentation de l'avis des interrogés sur leur productivité	102
Figure N° III.18	Les TIC et la qualité des services	103
Tableaux		
Tableau N° I.01	Les phases d'évolutions des TIC	19
CHAPITRE II		
Tableau N° II.01	Synthèse de l'historique du changement	39
Tableau N° II.02	Quelques définitions de l'apprentissage organisationnel	54
Tableau N° II.03	Les sources de l'apprentissage organisationnel et ses déclencheurs	55
CHAPITRE III		
Tableau N° III.01	Synthèse et objectifs des méthodes utilisées	80
Tableau N° III.02	Répartition des interrogés selon la catégorie socioprofessionnel.	85
Tableau N° III.03	Les TIC, les méthodes de travail et le mode de fonctionnement de l'organisation	91
Tableau N° III.04	Les TIC et la réalisation des tâches au sein de la CASNOS	92
Tableau N° III.05	Les salariés et l'appréciation des changements au sein de la CASNOS	96
Tableau N° III.06	Les avis des enquêtés sur les conditions de travail avec les TIC	98

Annexe

Annexe N°01

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master 2 en Sciences de Gestion option Management Stratégique, dont le thème porte sur « Les Technologies de l'information et de la communication (TIC) et le changement organisationnel », nous vous serions très reconnaissant de bien vouloir répondre, et en toute objectivité, au présent questionnaire.

Aux questions ouvertes, répondez explicitement et, aux questions fermées, mettez une croix dans la (ou les) case(s) correspondante(s).

Par ailleurs, nous nous engageons à ce que les informations recueillies, ici, ne soient utilisées, et strictement, que dans ce cadre scientifique et dans un total anonymat.

Merci d'avoir contribué à la réalisation de notre mémoire.

Questions

I- Signalétique ; profil de l'interlocuteur.

1- Sexe :

Masculin

Féminin

2- Age :

20-30 30-40 40-50 50 ans et plus

3- Niveau d'instruction :

Primaire secondaire Moyen Universitaire

4- Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre Personnel d'encadrement agent de maîtrise

Personnel exécutant

5- Ancienneté dans le poste :.....

II- Disponibilité et utilisation de TIC¹.

1- Disposez-vous d'un ordinateur dans votre bureau ?

Oui

Non

Si oui, en êtes-vous l'unique utilisateur ?

Oui

Non

Si non, combien d'entre vous l'utilise ?.....

2- Quel logiciel vous utilisez pour réaliser vos tâches quotidiennes ?

.....

3- Disposer vous d'une connexion internet dans votre bureau ?

Oui

Non

Si oui, comment qualifieriez-vous votre connexion ?

Bonne

Moyenne

Mauvaise

4- Parmi les TIC suivantes, lesquelles utilisez-vous ?

Internet

Intranet

Extranet

Argumenter pour chaque réponse :

- internet.....

.....

- intranet.....

.....

- extranet.....

.....

5- Les TIC dont vous disposez sont-elles suffisantes pour votre organisation ?

Oui

Non

¹ TIC : Technologies de l'information et de la communication

III- Le changement dans l'organisation.

1- L'organisation a-t-elle introduit des TIC ces dernières années ?

Oui

Non

Si oui, précisez lesquels (plus importants)

.....
.....
.....

2- l'introduction des TIC a-t-elles modifiées les méthodes de travail et le mode de fonctionnement de votre organisation ?

Oui

Non

Si oui, précisez les changements subis.....

.....
.....

3- Après introduction des TIC, réalisez-vous de nouvelles tâches au sein de votre organisation ?

Oui

Non

4- La communication au sein des services et entres eux a-t-elle changé suite à l'introduction des TIC ?

Oui

Non

Si oui, précisez le mode de communication avant et après l'introduction des TIC

.....
.....
.....

5- La circulation de l'information s'est-elle améliorée suite à l'introduction de TIC ?

Oui

Non

Argumentez

.....
.....

6- Avez-vous ressenti des changements structurels importants suite à l'introduction de TIC ?

Oui

Non

Si oui, expliquez

.....
.....

7- Comment percevez-vous les changements induits par l'introduction des TIC au sein de votre organisme ?

Positifs

Négatifs

IV- Impact des TIC sur l'organisation

1- Comment jugez-vous l'importance des effets de l'utilisation des TIC ?

Faible

Elevé

1	2	3	4	5

2- Avec le recours aux TIC, pensez-vous que les conditions de travail :

Se sont considérablement améliorées

Se sont peut améliorées

Sont toujours les mêmes

Se sont aggravées

3- Après l'introduction des TIC dans votre organisation, êtes-vous :

Plus autonome

Moins autonome

Toujours pareil

Expliquez.....
.....
.....

4- Avec l'introduction des TIC vos responsabilités ont-elles changées ?

Oui

Non

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

Oui

Non

6- Le travail avec les TIC vous permet d'être :

Plus productif

Moins productif

Toujours pareil

7- Le travail avec les TIC améliore la qualité des services ?

Oui

Non

Si oui, comment

.....

.....

.....

Annexe N°02 : Tableau récapitulatif des systèmes d'information de la CASNOS

	Ancien système d'information	Système d'information actuel
S/ Direction des RH et moyens	RH : DRPAIE MOYENS : ORSTOCK	RH : WGRH SCRABBLE MOYENS : PCSTOCK
S/ Direction du contrôle médical	MEDNOS	PLATEFORME CHIFA
S/ Direction des prestations	PRESTNOS	PLATEFORME CHIFA
S/ Direction de recouvrement, contrôle et contentieux	RECNOS	SYSCAS
S/ Direction des finances et comptabilité	COMPTAB	PCCOMPTA
S/ Direction des systèmes informatiques	/	/

**Annexe N°03 : Tableau récapitulatif de certaines disponibilités en TIC au sein de la
CASNOS**

Outils	Nombre de disponibilité
Ordinateur	170
Réseau internet	9
Réseau intranet	9 → 4 réseaux locaux 5 réseaux VPN
Réseau extranet	0
Bases de données	6 → Assurance sociale Recouvrement Comptabilité Paie Retraite Chifa
EDI (échange de données informatisées)	1 → FTP échange de fichiers
ERP (progiciel de gestion intégré)	0
Logiciel de communication	1 → Outlook

Table des matières

Remerciement	I
Dédicace.....	II
Sommaire.....	III
Tableau des abréviations	IV
Introduction générale.....	01
CHAPITRE I : les technologies de l'information et de la communication	
Introduction	7
Section 1 : Le système d'information au sein de l'organisation	7
1. Définition du système d'information (SI).....	7
1.1. Donnée	8
1.2. L'information	8
1.1. La connaissance.....	9
1.2. Un système	9
2. Les ressources du système d'information	10
2.1. Les ressources humaines	10
2.1.1. L'utilisateur final	10
2.1.2. Les informaticiens	10
2.2. Les ressources matérielles	10
2.3. Les ressources logicielles	10
2.4. Les ressources en données	11
3. Les dimensions du système d'information	11
3.1. Dimension informationnelle.....	12
3.2. La dimension technologique	12
3.3. La dimension organisationnelle	12
3.3.1. La perspective du fonctionnement de l'organisation	12
3.3.2. La perspective de la structure de l'organisation.....	13

4. Les fonctions et le rôle du système d'information au sein de l'organisation	13
4.1. Les fonctions du SI.....	13
4.1.1. La collecte de l'information	13
4.1.2. Mémorisation de l'information	13
4.1.3. Traiter l'information.....	14
4.1.4. Diffuser l'information	14
4.2. Les rôles du SI.....	14
4.2.1. Le système d'information support du niveau fonctionnel.....	14
4.2.2. Le système d'information support du niveau tactique (gestion décision).....	15
4.2.3. Le système d'information support du niveau stratégique (actions stratégiques)	15
5. Les types de systèmes d'information	16
5.1. Les systèmes d'information sur l'exploitation	16
5.2. Les systèmes d'informations de gestion.....	16
Section 2 : Aperçu sur les technologies de l'information et de la communication ...	17
1. Evolution des TIC.....	17
2. Notions des technologies de l'information et de la communication.....	20
2.1. La nouvelle économie	21
2.2. Technologie	21
2.3. Information.....	22
2.4. Communication	22
2.5. Les technologies de l'information et de la communication	23
3. Typologie de technologies de l'information et de la communication.....	23
3.1. Les outils de télécommunications	23
3.1.1. Le téléphone	24
3.1.2. Le fax.....	24
3.1.3. Le réseau	24
3.1.3.1. Le réseau internet	24
3.1.3.2. Le réseau intranet	24
3.1.3.3. Le réseau extranet.....	25

3.2. Les outils informatiques	25
3.2.1. Les bases de données.....	25
3.2.2. Echange de données informatisées.....	25
3.2.3. Entreprise ressources planning.....	26
3.3. Les outils télématiques	26
4. Les caractéristiques et applications des TIC	26
4.1. La compression du temps.....	26
4.2. Compression de l'espace.....	27
4.3. Expansion de l'information stockée.....	27
4.4. Flexibilité de l'usage.....	27
4.5. Connectivité	27
Section 3 : les technologies de l'information et de la communication et l'organisation : une évolution commune.....	28
1. Définitions et éléments de l'organisation	28
1.1. Définition de l'organisation	28
1.2. Les cinq éléments de base de l'organisation	29
1.2.1. Le centre opérationnel.....	30
1.2.2. Le sommet stratégique	30
1.2.3. La ligne hiérarchique.....	30
1.2.4. La technostructure	30
1.2.5. Fonctions de support logistique.....	30
2. Histoire de l'introduction des TIC dans l'organisation	31
3. Les TIC et le changement organisationnel.....	31
3.1. Les structures en équipe	32
3.2. Les structures en réseau.....	32
3.3. L'entreprise virtuelle	32
4. Le rôle des TIC au sein de l'organisation	33
Conclusion.....	34

CHAPITRE II : le changement organisationnel et performance organisationnelle

Introduction	36
Section 1 : conceptualisation du changement organisationnel	37
1. Définition et évolution du changement organisationnel	37
1.1 Définition du changement organisationnel	37
1.1.1. Le changement	37
1.1.2. Le changement organisationnel.....	38
1.2. Evolution du changement organisationnel	38
2. Les modèles théoriques du changement organisationnel.....	40
2.1. Le modèle de LEWIN (1958) « Décristallisation, Transition et Recristallisation »	40
2.2. Le modèle de COLLERETTE et autres	41
3. Typologie des changements organisationnel.....	43
3.1. Changement prescrit : imposé et progressif	44
3.2. Le changement de crise : imposé et brutal	45
3.3. Le changement construit : volontaire et progressif	45
3.4. Changement adaptatif : volontaire et brutal	46
4. Les acteurs et composantes du changement organisationnel	46
4.1. Les acteurs du changement organisationnel.....	46
4.1.1. Les agents du changement.....	46
4.1.2. Les destinataires du changement.....	46
4.2. Les composantes du changement organisationnel	47
4.2.1. Le contexte du changement.....	47
4.2.2. Le contenu du changement.....	47
4.2.3. Le processus du changement.....	47
Section 2 : Le changement organisationnel au sein de l'organisation	48
1. Les facteurs du changement organisationnel.....	48
1.1. Les facteurs internes du changement	48
1.1.1. Le développement de l'entreprise	48

1.1.2. La vision du dirigeant	49
1.2. Les facteurs externes du changement.....	49
1.2.1. Le marché.....	49
1.2.2. Les actions de la concurrence.....	49
1.2.3. L'innovation technologique	50
1.2.4. L'évolution de la législation et de la réglementation	50
1.2.5. La modification de l'actionnariat	50
1.2.6. Evolution de la société, des modes de vie et des modes de penser	50
2. Les domaines du changement.....	51
2.1. La stratégie	51
2.2. La structure.....	51
2.3. Les systèmes.....	52
2.4. La culture	52
2.5. Le mode de management.....	52
3. Le changement facteur d'apprentissage organisationnel.....	53
3.1. Définition de l'apprentissage organisationnel.....	53
3.2. Sources d'apprentissage organisationnel.....	54
3.3. Impact de l'apprentissage organisationnel sur l'organisation	55
4. Impact du changement organisationnel sur l'organisation.....	56
4.1. Etudes d'impacts en cadrans	57
4.2. Etudes d'impacts organisationnels	58
4.3. Etudes d'impacts humains.....	58
4.4. Etudes d'impacts sur la qualité de vie au travail.....	58
Section 3 : la performance organisationnelle.....	59
1. Définitions de la performance	59
2. Indicateur de performance, définition et modèles	60
2.1. Définition de l'indicateur de performance	60
2.2. Modèles d'indicateurs de performance	61
2.2.1. Indicateurs de résultat et indicateurs de suivi.....	61

2.2.2. Indicateurs de pilotage et de reporting	62
3. Les typologies de la performance.....	62
3.1. La performance financière.....	62
3.2. La performance de production	63
3.3. La performance humaine.....	63
3.4. La performance sociale	63
2.5. Performance commerciale.....	64
3.6. Performance stratégique	64
4. La performance organisationnelle.....	64
4.1. Les facteurs de la performance organisationnelle	65
4.2. Les indicateurs de mesure de la performance organisationnelle.....	66
Conclusion.....	66

CHAPITRE III : Les technologies de l'information et de la communication et le changement organisationnel au sein de la CASNOS

Introduction	69
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	69
1. Aperçu sur la CASNOS agence de wilaya de Tizi-Ouzou	69
2. Les missions de la CASNOS	70
2.1. Dans le cadre des lois et règlements en vigueur.....	70
2.2. La direction générale de la caisse.....	71
2.3. Les agences et antennes de wilaya	71
3. Objectif de la CASNOS.....	71
4. Les activités de la CASNOS.....	72
5. Organisation et organigramme de la CASNOS.....	72
5.1. Sous-direction des ressources humaines et des moyens.....	72
5.2. Une sous-direction de control médical.....	73
5.3. Une sous-direction des systèmes informatiques.....	73
5.4. Une sous-direction de recouvrement, contrôle et contentieux	73
5.5. Sous-direction de prestation	73

5.6. Sous-direction des finances et comptabilité	74
Section 2 : Cadre méthodologique et déroulement de l'enquête.....	75
1. Les raisons du choix du thème	76
2. Les objectifs de la recherche	76
3. La problématique de la recherche	76
4. La formulation des hypothèses de recherche	77
5. Méthodes et techniques utilisées	77
6. Techniques d'analyse des données.....	79
Section 3 : Analyse et discussion des résultats de la recherche	82
1. Interprétation et analyses des résultats de la recherche.....	82
1.1. Profil de l'interlocuteur	82
1.2. Disponibilité et utilisation de TIC au sein de la CASNOS	86
1.3. Le changement dans l'organisation.....	90
1.4. Impact des TIC sur l'organisation	97
2. Discussion des résultats de la recherche.....	104
2.1. Discussion des résultats portant sur le dispositif des TIC au sein de la CASNOS	104
2.2. Discussion des résultats portant sur le ou les changements au sein de la CASNOS.....	105
2.3. Discussion des résultats portant sur l'impact des TIC sur l'organisation	106
Conclusion	107
Conclusion générale	109
Références bibliographiques	113
Tableau des illustrations	118
Annexes.....	121
Résumé	

Résumé

L'objectif de ce travail est de savoir comment les technologies de l'information et de la communication influent sur le fonctionnement organisationnel au sein d'un organisme public d'assurance, ainsi que son impact sur le changement organisationnel au sein de la direction régionale de la CASNOS de Tizi-Ouzou.

Afin d'atteindre notre objectif, nous avons adopté une méthodologie fondée sur une méthode quantitative dans une approche hypothético-déductive, d'une part, sur une étude théorique basée sur une revue de littérature cela nous a permis de dégager notre cadre théorique. D'autre part, sur une étude empirique qui nous a permis de récolter les informations nécessaires sur les effets qu'exercent les TIC sur le fonctionnement organisationnel de la caisse d'assurance CASNOS ainsi que sur la performance organisationnelle.

Après la discussion des résultats, nous sommes parvenus à porter des éléments de réponses aux différents questionnements et hypothèses de notre recherche, nous sommes parvenus à démontrer que les TIC ont une influence perceptible sur le bon fonctionnement de l'organisation.

Mots clés : Technologies de l'information et de la communication, Systèmes d'information, Changement organisationnel, Apprentissage organisationnel, Performance organisationnel.

Abstract

The aim of this work is to know how information and communication technologies influence the organizational functioning within a public insurance body, as well as its impact on organizational change within regional management. from CASNOS de Tizi-Ouzou.

In order to reach our objective, we adopted a methodology based on a quantitative method in a hypothetico-deductive approach, on the one hand, on a theoretical study based on a literature review that allowed us to identify our theoretical framework. On the other hand, on an empirical study which allowed us to collect the necessary information on the effects that ICT have on the organizational functioning of the CASNOS insurance fund as well as on organizational performance.

After the discussion of the results, we managed to provide elements of answers to the various questions and hypotheses of our research, we managed to demonstrate that ICT has a perceptible influence on the proper functioning of the organization.

Keywords: Information and communication technologies, Information systems, Organizational change, Organizational learning, Organizational performance.