



Université Mouloud MAMMERRI -Tizi-Ouzou

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion.**

Département Des Sciences De Gestion

**Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master
en sciences de gestion**

Option : Management Stratégique

Thème:

**Les Technologies de l'Information et de la Communication
et le changement organisationnel dans le service de l'Etat civil
de la commune de Ouacif**

Réalisé par :

M^{me} ADDAR Ghania

Encadré par :

M^{me} NANECHÉ Fariza

Membres du Jury :

- **Président : M^{me} MATMAR D. Professeur à L'UMMTO**
- **Rapporteur : M^{me} NANECHÉ F. M.C.B à L'UMMTO**
- **Examineur : M^r MEZIANI Y. M.A.A à L'UMMTO**

Promotion 2022

Sommaire

Introduction générale 1

Chapitre I : Généralités sur les Technologie de l'information et de communication et les Systèmes d'information

Section 01 : les Technologie de l'information et de communication comme outil de changement **6**

Section 02 : Généralités sur les systèmes d'information..... **20**

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

Section 01 :La définition et historique du changement organisationnel..... **31**

Section 02 :Les attitudes, les acteurs et résistance au changement **52**

Chapitre III : Modernisation du service de l'Etat civil de la commune de Ouacif

Section 01 : Présentations de l'organisme par l'étude empirique..... **75**

Section 02 : Présentation de l'étude menée dans le service de l'Etat civil de la commune de Ouacif..... **80**

Conclusion générale..... 91

Annexes 92-103

Bibliographie

Table des matières

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier le bon Dieu qui nous a donné le courage et insufflé l'envie de réaliser ce travail ;

Nous remercions « M^{me} NANECHÉ Fariza » notre directrice de recherche, qui nous a orienté toute au long de la rédaction de notre mémoire ;

Nous tenons à remercier les responsables de la commune d'Ouacif en particulier la présidente de L'APC Melle AIT ABDALLAH Tassadit, pour leur avis favorables pour la poursuite d'études et le stage pratique et leur accueil.

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance à M^{elle} DALI Yamina qui a eu l'amabilité de nous encadrer, on la remercie pour la qualité de son encadrement exemplaire, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire.

Nous désirons adresser nos remerciements à toutes les personnes et collègues de travail qui ont contribué de loin ou de près, à l'élaboration de ce mémoire

*en particulier Melle BEN FERHAT Djedjiga Chef de service Etat Civil,
Melle MENGELTI Amel , Mr AIT ALI BELKACEM Hocine et M^{elle} NAMANE Lilia*

Nous tenons à remercier également Messieurs les membres du jury pour nous avoir fait l'honneur d'accepter d'évaluer ce travail.

Nos chaleureux remerciements s'adressent surtout à nos respectueuses familles ADDAR et BELLAL qui nous ont soutenues tout au long de notre parcours d'études, et à nos amis(es) sans exception.

Enfin nous remercions tous le personnel de notre faculté et surtout les enseignants de gestion spécialité Management stratégique.

 *Merci*

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A ma chère mère qui m'a donné la vie symbole de tendresse ; qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite, merci pour ton amour et pour tout ce que tu m'as appris, que dieu te garde et te protège.

A mes chères Frères et sœurs

en particulier Rebiha pour son soutien et son affection, elle a toujours été à mes côtés dans les moments difficiles je lui souhaite pleines de bonnes choses.

Tout particulièrement à mon Mari Madjid qui ma soutenu tout au long de mon parcours d'études

A mes enfants Amine, Sara et yacine

A mes chères Neveux et Nièces.

A mes amis : Laila, Cylia, Yasmine, Yamina, Sandra et Said.

 *Ghania*

The image features a central white rectangular page with rounded corners, set against a background of a stylized open book. The book's pages are represented by white shapes with grey shadows, suggesting depth. The central page is the focus, containing the text 'Liste des abréviations' in a bold, black, serif font, centered both horizontally and vertically.

**Liste des
abréviations**

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
TIC	Technologies de l'information et de la communication
SI	Système d'information
SO	Système opérant
SD	Système de décision
SP	Système de pilotage
SIG	Système d'information de gestion
SIS	Système d'information stratégique
SIAD	Système d'information d'aide à la décision
TCP	Transmission Control Protocol
IP	Internet Protocol
UIT	Union internationale des télécommunications
RH	Ressources humaines.
GRH	Gestion des ressources humaine.
e-learning	Formation ou apprentissage en ligne.
B2B	Business to Business (les échanges interorganisations).
B2C	Business to Consumer (les échanges avec les consommateurs).
PC	Personal computer (Ordinateur personnel).
ADSL	Asymetric Digital Subscriber Line.
GPAO	Gestion de Production Assistée par Ordinateur.
CAO	Conception Assistée par Ordinateur.
CRM	Customer Relationship Management, en français « Gestion de Relation Client »
GRC	Gestion de Relation Client.
EAI	Entreprise Application Intégration.
ETL	Extraction Transfert Leading.
EDI	Echange de Données Informatisées.
ERP	Organisation Ressources Planning.
ISO	International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation).
SGBD	Système de Gestion Base de Données
APC	Assemblée Populaire Communale
FTP	File Transport Protocole
BD NATIONAL	Base de données National
EC 12S	L'Acte de Naissance Spécial
MICL	Ministère de L'intérieur et des collectivités Locales



Liste des figures
Liste des tableaux

Liste des figures

Figures	Titres	Pages
Figure n° 01	Les fonctionnalités de l'internet	22
Figure n°02	Les éléments du système organisationnel	25
Figure n°03	Les fonctions et les composantes du système d'information	13
Figure n°04	Les attitudes face au changement	54
Figure n°05	L'intégration de l'aspect humain au changement	55
Figure n°06	L'intégration des individus au changement	68

Liste des tableaux

Tableaux	Titres	Pages
Tableau n°01	Synthèse de l'historique du changement	41
Tableau n°02	Diverses sources de transformation majeur de l'environnement organisationnel	49



**Introduction
Générale**

Introduction générale

L'organisation constitue un système complexe et ouvert. Elle se nourrit de son environnement et elle l'influence en retour. Les dirigeants prennent des décisions afin de s'adapter aux mutations de l'environnement qui ont poussé les progrès technologiques et informatiques dans les plus hauts degrés. Pour continuer à exister, les organisations doivent changer de fonctionnement en passant à une logique d'adaptation permanente.

Depuis une trentaine d'années, l'accélération de la généralisation d'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) a été l'un des plus impressionnants faits marquants. Elles se sont imposées comme l'un des principaux vecteurs de l'activité économique et sociale aussi bien dans les pays développés que dans les pays émergents. Elles sont apparues sur la scène des affaires comme un élément central de la révolution dans le domaine informatique.

Nombreuses sont les applications qui permettent grâce à l'utilisation des TIC de communiquer beaucoup plus facilement, mais, aussi de transmettre des informations numériquement, n'importe où dans le monde qui est devenu un petit village grâce à ces importantes innovations. A partir de l'avènement de la mondialisation et de la globalisation, les organisations développent de plus en plus de nouvelles technologies tant sur le plan administratif que technique.

Les TIC, comme facteur de changement technologique, représentent une révolution numérique qui est d'ores et déjà une réalité dans l'organisation. Aujourd'hui, elles sont presque présentes dans la plupart des activités de l'organisation (Achat, vente, production, etc.). Ces dernières permettent aussi une meilleure circulation, et partage d'information dans les meilleurs délais.

Il est reconnu que les TIC, sont un vecteur de l'évolution de la performance de l'organisation. Par ailleurs, de nombreuses organisations font appel aux TIC dans le but de se perfectionner dans leurs domaines, d'augmenter leur productivité et de minimiser leurs coûts étant donné que ces moyens permettent l'amélioration des activités et assurent plus d'efficacité dans le travail. A cet effet, L'organisation doit s'adapter et adapter sa structure organisationnelle avec les outils appropriés. En cela, les TIC offrent une meilleure opportunité pour l'organisation.

Grâce à un mode d'organisation transversal qui rapproche les différentes fonctions de l'organisation, les TIC sont devenues un facteur important de la croissance économique de l'organisation. Elles changent le comportement du personnel, développent les compétences et impactent l'organisation du travail.

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

Introduction générale

L'organisation peut rencontrer des difficultés lors de l'usage des TIC. Leur mise en œuvre est un investissement qui nécessite un budget, du temps et un personnel. Une partie des échecs peut s'expliquer par le décalage brutal et peu anticipé entre l'organisation préexistante et celle induite par l'évolution du système (Geau et Chevallet, 2007).

Le changement organisationnel est le processus par lequel une organisation s'adapte en continu ou par rupture sous la contrainte ou par anticipation aux évolutions de son environnement. La réussite du changement exige l'implication et la mobilisation de tous les employés de l'organisation afin d'éviter des résistances de leur part. Cette responsabilité incombe à la direction qui doit expliquer les motifs du changement aux employés, et surtout de s'assurer que ces derniers ont bien compris les objectifs du changement. Une bonne conduite du changement organisationnel nécessite la coordination des actions de différents acteurs du changement.

Problématique

Les TIC représentent un enjeu majeur pour la réussite des organisations, les travaux de recherche dans ce domaine sont nombreux.

Dans ce mémoire nous tâcherons de répondre à la question centrale suivante : « **Dans quelle mesure les TIC impactent-elles le changement organisationnel ?** » dans le service Etat civil de la commune de Ouacif.

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

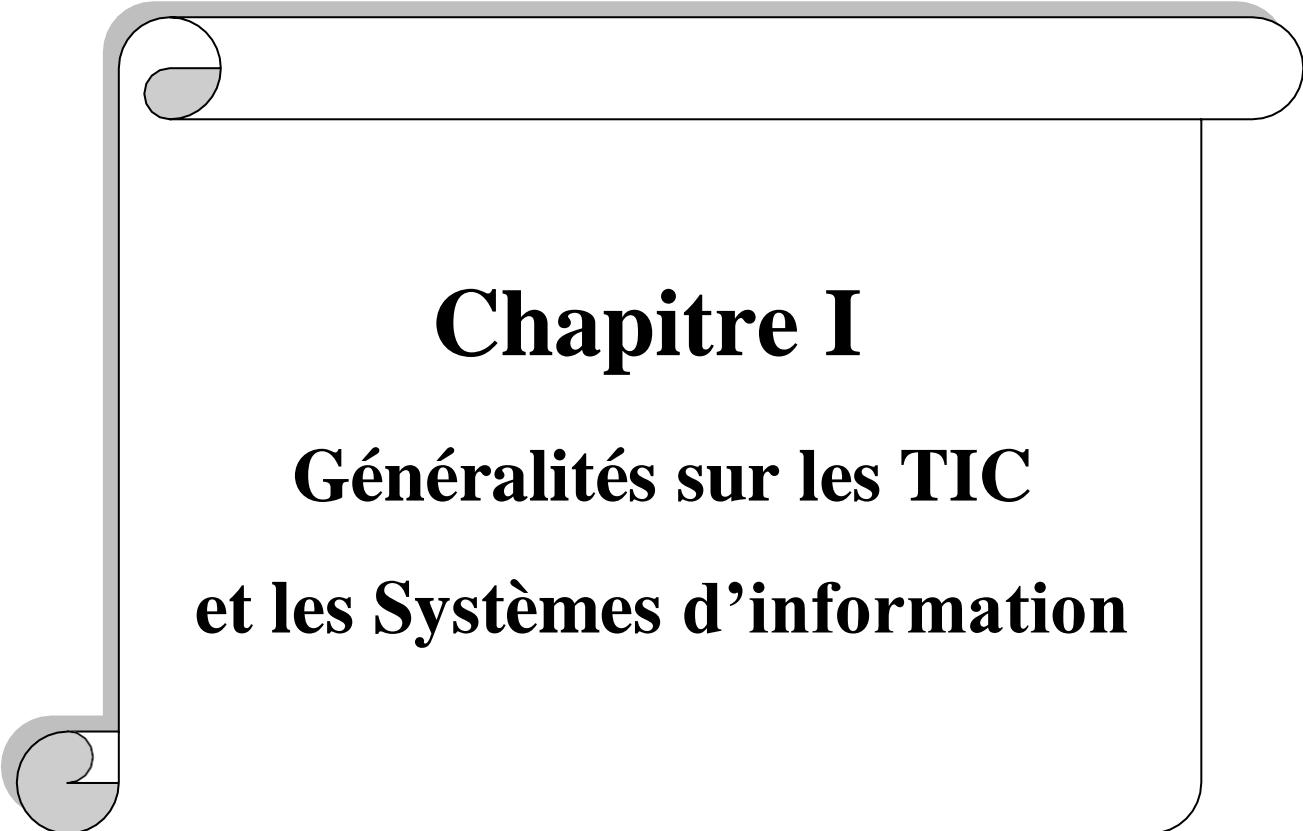
- Quels sont les impacts de l'utilisation des TIC dans l'organisation?
- Quels sont les changements induits par les TIC dans les organisations?

Méthodologie et structure du mémoire

Selon le plan travail, nous avons utilisé le mode descriptif puis le mode analytique. le mode descriptif paraît dans les trois premiers chapitres et le mode analytique se voit dans le quatrième chapitre.

Pour répondre à notre problématique, nous avons mené une analyse théorique à travers une documentation riche qui nous a permis de formuler la problématique, ainsi que choisir la méthodologie de notre recherche. La priorité dans le choix des sources est donnée aux ouvrages traitants les thèmes liés à la dimension technologique des systèmes d'information et au changement organisationnel une attention particulière est également accordée aux revues académiques à caractères scientifique ainsi qu'aux thèses et aux mémoires qui peuvent enrichir le volet théorique du travail. Le recours à l'analyse bibliographique semble être l'outil le mieux approprié pour pouvoir mener à terme notre travail, car elle permet de mieux cerner la question du rapport entre intégration des TIC et le changement organisationnel.

Pour mieux présenter notre recherche sur les TIC et le changement organisationnel, nous avons divisé notre travail en chapitres, le premier chapitre théorique et le quatrième consiste une étude pratique. Le premier chapitre, intitulé «TIC et Généralités sur les systèmes d'informations», met le point sur les de TIC et les concepts de système d'information organisationnel. Dans la première section, nous allons aborder les différentes définitions des TIC proposées par différents auteurs, ainsi que leurs caractéristiques. Dans la deuxième section, le concept de système d'information, et la place qu'il occupe dans l'organisation, ainsi que ses fonctions et ses composantes, mais également ses rôles et différents types, Le deuxième chapitre est consacré aux fondements théoriques du changement organisationnel, la première section traite la notion du changement à travers sa définition, son historique, ainsi que son processus et ses typologies mais également à ses facteurs déclencheurs. Dans la deuxième section, il est question de présenter des résistances au changement et de la conduite de celui-ci. Le troisième chapitre nous avons montré les rôles et les impacts des TIC sur le changement organisationnel (structures, compétences travail, apprentissage ;.....).Le quatrième chapitre pratique, nous parlerons du service état civil de la commune de Ouacif . La première section porte les généralités et la définition de la commune, ensuite la présentation de la commune de Ouacif. La deuxième section traite le champ d'étude la numérisation du service de l'Etat civil.



Chapitre I
Généralités sur les TIC
et les Systèmes d'information

Introduction

Les technologies de l'information et de la communication ont considérablement évolué ces dernières années, au point de bouleverser notre vie quotidienne et aussi l'activité des salariés dans les organisations, leur rôle apparaît déterminant pour la prise de décision dans les organisations.

Le changement vise essentiellement à perfectionner et à rendre efficaces les processus existants au sein de l'organisation, cela permet de profiter des avantages très intéressants que confèrent ces technologies pour les utilisateurs.

On considère que les TIC constituent la partie matérielle et logicielle du système d'information de l'organisation, dont les fonctions est d'acquérir, traiter, stocker et diffuser des informations au sein de l'organisation ou dans son environnement. Outre les TIC, le système d'information inclut du personnel et des procédures qui permettent de gérer plus efficacement les informations.

Le présent chapitre est réparti en deux sections, nous avons abordé dans, la première section, la notion du système d'information à travers sa définition, ses fonctions et ses composantes et les différents systèmes d'information que l'on peut trouver dans l'organisation. La deuxième section est consacrée aux TIC. Pour cela, nous allons voir quelques généralités sur les TIC, à savoir son historique et ses définitions, nous allons également aborder ses caractéristiques ainsi que les différentes TIC dans l'organisation.

Section 1 : Les TIC comme outil de changement

De nos jours, l'ère de l'automatisation a bouleversé le mode de vie des organisations qui l'ont adoptée. Dans ce sens, MATMATI (2000) souligne « Précisément, les TIC sont en train de modifier fondamentalement la manière dont les organisations sont gérées »¹. Le changement concerne en particulier, la manière dont ces organisations recherchent, traitent, échangent et diffusent l'information. Cette section nous permettra d'éclairer le concept TIC, son émergence, son évolution et ses différents types.

1-1-Définition et historique des TIC

La notion des TIC est rattachée à plusieurs concepts redondants dans les définitions proposées par plusieurs auteurs. Toutefois, cette notion a connu une évolution à travers l'histoire. Avant de définir les TIC en terme générale, nous commençons par la présentation des composantes de ce concept:

1-1-1-Technologie

Bien que cette notion ait toujours existé dans tous les domaines (économique, éducatif, juridique...), nous intéressons ici de technologies de pointe.

Il s'agit de l'ensemble des techniques utilisées pour la réalisation des opérations de fabrication de produits ou services. L'encyclopédie BRITANNICA de la technologie définit la technologie comme étant « l'application des connaissances scientifiques à des objectifs pratiques de la vie humaine ou, comme il est parfois formulé à la modification et la manipulation de l'environnement humain »².

Une autre définition de l'organisation OLATS³ présente la technologie comme « l'élaboration et le perfectionnement des méthodes permettant l'utilisation efficace des techniques diverses prises individuellement, en groupe ou dans leur ensemble, qu'il s'agisse de techniques ou mécaniques, physiques ou intellectuelles en vue d'assurer le fonctionnement des mécanismes de la production, de la consommation, de l'information, ainsi que des activités de la recherche artistique et scientifique »⁴.

Et dans le cadre de la fonction RH les technologies représentent un ensemble de ressources nécessaires pour manipuler l'information. Ces ressources englobent à la fois les ordinateurs, les programmes et les réseaux nécessaires pour la conversion, le stockage et la transmission.

¹MATMATI, M. « Quels impacts des NTIC sur l'internationalisation des pratiques de GRH des firmes multinationales ? », Groupe ESC Grenoble, 2000, P 20.

²<https://www.britannica.com/technology>, Encyclopédie «BRITANNICA » de la technologie, consulté le 26/06/2022

³<http://www.olats.org> . OLATS (Observatoire Leonardo des Arts et des Techno-Sciences) est une association culturelle de recherche et de publications en ligne dans le domaine des arts et des techno-sciences consulté le 09/06/2022.

⁴L'OCDE, in COUTINET, N. « définir les TIC pour mieux comprendre leur impacts sur l'économie », CEPN Université de Paris Nord, P 5. <http://www.olats.org> consulter le 09/06/2022.

1-1-2-Information

L'information dans l'organisation est l'ensemble de données des pratiques de la mise en forme et la diffusion des renseignements techniques, économiques et sociaux qu'il est nécessaire, utile ou opportun de porter à la connaissance de tous pour permettre à chacun de mieux voir l'organisation, de s'y mieux situer, d'améliorer son action et de l'aider à prévoir l'avenir. Le sommet hiérarchique doit informer les subordonnés des objectifs à atteindre « l'information descendante», il doit être renseigné aussi sur le travail accompli et s'informer de l'état d'esprit du groupe «information ascendante».

L'information dans une organisation permet donc de faciliter la prise de décision¹ (diminue le risque et l'incertitude), un instrument de liaison avec l'environnement (clients, fournisseur...) et un facteur d'efficacité et de motivation des salariés au sein de l'organisation (traitement de commandes par exemple).

La qualité de l'information se définit généralement par cinq critères :

1-La pertinence : l'information est pertinente lorsqu'elle constitue un facteur de choix, améliore la qualité des décisions, pose un problème nouveau, et ouvre des opportunités.

2-La fiabilité : pour fonder une décision correcte, il faut que l'information soit fiable, cela veut dire qu'elle soit conforme à la réalité (leçon d'objectivité).

3-La disponibilité : La valeur de l'information pour l'organisation, dépend des délais de collecte, de transmission et de traitement des données. Une information trop tardive n'a pas de valeur et entraîne des coûts.

4-La confidentialité : La valeur de l'information dépend de sa rareté. Si un concurrent obtient des informations détenues par une organisation, celles-ci perdront une grande partie de leur valeur. Par ailleurs, des règles déontologiques imposent de ne pas divulguer certaines informations à des tiers.

5-La valeur : l'information pourra être valorisée en fonction de son contenu (volume d'informations que contient un message), son degré de synthèse, son degré de précision (qualité). L'acquisition de l'information n'a d'intérêt que dans la mesure où sa valeur est supérieure à son coût (coûts engagés pour acquérir l'information)².

¹PRAX, J-Y. «*Le manuel du knowledge management*», édition Dunod, Paris, 2003. Cité par BENMEDAKHENE, H « Apport des technologies de l'information et de la communication à la GRH Cas pratique RTC / SONATRACH» Mémoire de Master, Université de Bejaia, 2016, P 11.

²PERRETTI, J.M, «*Gestion des ressources humaines* » 5^{ème} édition, Vuibert, France 1998. Cité par AFROUN « L'impact de l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur la GRH : Cas de la direction RH de CEVITAL » Mémoire de master, Université de Bejaia, 2013, P.13.

1-1-3-Communication

La communication peut être définie comme «...la production d'information sur les milieux interne et externe ».¹

La communication est l'ensemble des processus par lesquels l'information est cherchée, rendue accessible, échangée, et transférée. « Elle est le fait qu'une information soit transmise d'un point à un autre. Quand la communication se produit, nous disons que les parties composantes de cette transmission forment un système de communication »².

Donc, la communication est l'action de transmettre une information d'un émetteur à un récepteur à travers un canal. Deux types de communication :

- i. **La communication interne** : C'est la gestion du flux d'information à l'intérieur de l'organisation. L'enjeu pour l'organisation est de canaliser les informations et de les traiter de façon à les diriger vers leurs utilisateurs³.
- ii. **La communication externe** : Elle Permet de rester à l'écoute de l'environnement comme elle permet de prévoir les différents changements de comportement de ses acteurs. Ce type de communication transmet aussi un message qui fait qu'un consommateur n'achète pas seulement un produit pour ses qualités, mais aussi pour l'image que l'organisation représente.

Si l'information est la mise en relation des hommes avec les événements, la communication est la mise en relation des hommes entre eux afin de faciliter leur action collective.

Cette revue de la littérature consacrée aux TIC révèle une certaine hétérogénéité et l'inexistence d'un consensus en la matière.

Selon HERBERT SIMON (1978), ces technologies aident à rendre « toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique, également sous forme lisible par ordinateur; les livres et mémoires seront stockés dans les mémoires électroniques...

»⁴. Ainsi, les TIC peuvent être définies comme étant:

¹ WESPHALLEN. M et THIERRY. L, « *Toute la communication d'entreprise* », édition Dunod, Paris, P.10.

² MILLER. G, « *Langage et communication* », édition PUF, Paris, 1973, p. 19.

³ BRENN MANN. R, et SEPARAI. S, « *Economie d'Entreprise* », édition Dunod, Paris, 2001, P. 197. ⁴ HERBERT SIMON prix Nobel de science économique en 1978, sous-direction M.S. BOUDJEBOUR, CERIST, 2002. Cité par AFROUN. M, « L'impact de l'intégration des NTIC sur la GRH : Cas de la direction RH de CEVITAL » Mémoire de master, Université de Bejaia 2013, P.15

Chapitre I : Généralités sur les TIC et les systèmes d'information

L'ensemble des technologies informatiques et de télécommunication, elles sont le résultat d'une convergence entre ces technologies et permettent l'échange des informations ainsi que leur traitement et offrent aussi de nouveaux moyens et méthodes de communication .

Selon CHARPENTIER (1997) «Les TIC sont un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information, plus spécifiquement des données numérisées »¹.

Les TIC sont donc composés de trois domaines :

- le domaine des télécommunications qui comprend des services et des équipements ;
- le domaine de l'informatique qui comprend le matériel, les services et les logiciels ;
- le domaine de l'audiovisuel qui comprend les services audiovisuels et l'électronique grand public.

Quant à l'OCDE, sa définition est un peu plus large puisqu'elle inclut en outre le commerce de gros équipements industriels. Le principe consiste à retenir l'ensemble des secteurs d'activité économique qui contribuent à la visualisation, au traitement, au stockage et à la transmission de l'information par des moyens électroniques².

Les TIC, sont donc des outils qui ont permis dans un premier temps de passer de l'ère manuelle à l'ère automatique. La révolution entraînée par l'utilisation des TIC a été de changer les modes de communication dans l'organisation. En effet, elles sont à la base de l'économie du savoir et permettent à ce titre de stocker, traiter et diffuser un volume croissant de données rapidement et à moindre coût.

1-2-Histoire et évolution des TIC

C'est en 1844 que Samuel MORSE envoyait pour la première fois dans l'histoire, le premier message public sur une ligne télégraphique reliant les villes de WASHINGTON à BALTIMORE aux USA, et de ce simple fait, il signait « l'entrée de l'humanité dans l'ère des télécommunication ». Mais la première convention internationale, en la matière, n'a été, officiellement, signée qu'en 1865 à Paris. Un monde sans frontière est né dans la circulation de l'information et radiocommunication³.

Les nouvelles inventions telles que le téléphone en 1876 et le télégraphe sans fil vingt ans plus tard en 1896 ont accru le secteur à l'échelle internationale. En outre, en 1906 il y a eu la signature à Berlin de la première convention radiotélégraphie internationale visant à mettre

¹CHARPENTIER. P, « *Organisation et gestion de l'entreprise* », édition Nathan, 1997, P 133.

²<http://www.ocde.org> « L'OCDE : l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques » consulté 02/07/2022.

³DOTIER. J.F., Dictionnaire des Sciences Humaines, Edition, 2004, P 388.

Chapitre I: Généralités sur les TIC et les systèmes d'information

de l'ordre par l'attribution des bandes de fréquences uniques pour chaque membre de l'union assortie de l'obligation de s'y tenir et de s'y conformer pour tout le monde¹.

Avec la baisse tendancielle des prix des équipements numériques (informatique, électronique grand public, abonnement au réseau internet) et l'essor du haut débit, la multiplication rapide de nouvelles fonctionnalités des équipements, leur diffusion et leur utilisation se sont intensifiées et démocratisées.

Cependant, la fracture numérique s'atténue alors que la convergence numérique progresse grâce à des débits plus élevés. Les organisations se trouvent dans un monde de numérisation où elles travaillent fréquemment sur des micro-ordinateurs connectés à un réseau. Après l'invention de l'ordinateur, les TIC se sont développées sur plusieurs périodes historiques :

- **Années 1950** : A partir des années 1950, l'informatisation se caractérisait par la diffusion des calculateurs militaires dans le monde professionnel, qui se sont développés autour de gros systèmes centraux puis de mini-ordinateurs et en fin de micro-ordinateurs individuels dans un mouvement de décentralisation du traitement de l'information ;
- **Années 1960** : Durant cette période les TIC sont orientées vers l'automatisation des processus administratifs (paie, comptabilité, gestion des stocks, facturation....).
- **Années 1970** : Pendant cette période, la priorité a été d'automatiser les processus de production dont le développement de la robotique et productique ² afin d'assurer le bon fonctionnement du processus de production.
- **Années 1980** : en cette décennie, il y a eu l'automatisation du travail de bureau (microordinateurs et bureautique).
- **Années 1990** : Au cours de cette période on assiste à l'arrivée d'Internet qui a permis de relier plusieurs ordinateurs en communication à distance ainsi la naissance du courrier électronique.
- **A partir de 2000** : l'Internet a connu une explosion dont le développement du web. L'information est désormais accessible, incontrôlable et échangeable à n'importe quel moment et lieu grâce aux mails et téléphones mobiles.

¹ DOTIER, J.F., Dictionnaire des Sciences Humaines, Edition, 2004, P 390.

² La productique est l'ensemble des techniques informatiques de mise en œuvre des systèmes de production automatisés.

1-3- Types et caractéristiques des TIC

Le bouleversement provoqué par l'essor des techniques numériques, principalement l'informatique et Internet se traduit par une mise en réseau planétaire de nouvelles formes de communication (courriels, réseaux sociaux) et le développement du secteur TIC ainsi qu'une décentralisation dans la circulation des informations.

1-3-1-Typologie des TIC

Selon l'OCDE, le secteur des TIC est la somme de trois secteurs : le secteur informatique, électronique et de télécommunication qui regroupent l'Internet, l'utilisation de l'e-mail, les systèmes d'information dans la prise de décision, le réseau intranet, extranet, etc.¹

Nous pouvons regrouper ces différentes techniques en catégories suivantes:

1-3-1-1-Technologies de la communication

Le terme communication renvoie à l'ensemble des techniques qui permettent l'émission et la réception quasi immédiate d'une information, audio, écrite et numérisée.

1-3-1-1-i- Le téléphone

Le téléphone est un appareil de communication qui permet de transmettre la voix pour une conversation à distance. Le téléphone, est classé dans le domaine des TIC même s'il a plus d'un siècle d'existence. Cette technologie a évolué au fil du temps. Nous pouvons établir cette classification t:

- Téléphone fixe;
- Téléphone mobile, également appelé téléphone portable ou cellulaire;
- Fax ou télécopieur.

1-3-1-1-ii- Les réseaux

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 serveur².

▪ Réseau internet

L'Internet est le réseau des réseaux. Il interconnecte à l'échelle mondiale des systèmes informatiques selon un jeu de protocole de communication commune. Dès le milieu des années 1990, l'Internet s'est imposé comme réseau de communication connectant les différents pays du monde.

¹COUTINET, N. « Définir les TIC pour mieux comprendre leur impacts sur l'économie », Hermès, la revue cognition, communication, politique, CNRS-Editions, 2006, pp.1-12.

²PUJOLLE, G. « Les Réseaux », Edition EYROLLES, 3eme Edition, Paris, 2000, P13.

Chapitre I: Généralités sur les TIC et systèmes d'information

«L'Internet est fondé sur les technologies avancées de l'information, de l'informatique et des télécommunications. L'information est répartie sur des milliers d'ordinateurs, reliés entre eux grâce à un protocole unique (TCP/IP) qui permet de passer de l'un à l'autre de manière transparente, permettant ainsi, une facilité d'accès à l'ensemble des informations stockées. Développé par la DARPA (Défense Advanced Research Projects Agency) , l'Internet peut donc être défini comme un ensemble de réseaux connectés à ce noyau par au moins un type de service, par exemple, le courrier électronique »¹.L'Internet est constitué de serveurs qui sont des outils de stockage d'information et de partage des données à l'ensemble des utilisateurs sur des lignes directes ou par modems branchés sur des lignes téléphoniques offrant un débit élevé. Avec l'explosion des lignes au grand public, l'ADSL (Asymétric Digital Subscriber Line) est apparue pour une transmission plus rapide des données.

Parmi les différentes applications de l'Internet, on cite :

- **Le World Wide Web (WWW)** : Il est appelé aussi Web ou encore « la toile » qui rappelle l'image du maillage d'une toile d'araignée mondiale. Cette technologie est défini par BOULOUC (2003) comme « une grande bibliothèque de documents du monde qui comprend des bases de données, des informations, des documents textuels et ou multimédias etc. Sa caractéristique principale est que chaque service contient des informations pour diriger l'utilisateur d'une façon automatique et transparente vers d'autres serveurs pour faciliter l'exploration des autres ressources du web».²
- **Le courrier électronique** : Tout d'abord il convient de distinguer entre les concepts du courrier électronique et messagerie électronique, utilisés souvent de manière indifférente. La messagerie électronique est une infrastructure conjuguant l'informatique et la télécommunication dans le but de faire circuler des informations de diverses natures entre des postes de travail. Quant au courrier électronique, C'est un moyen qui sert à recevoir ou à envoyer toutes sortes de documents (professionnels, personnels, etc). Il favorise aussi des discussions en groupe ou à des forums sur un thème précis.
- **Le transfert des fichiers FTP (File Transfert Protocol)** : L'utilitaire FTP est un serveur dédié à l'échange de fichier entre utilisateurs. Il offre un service permettant de télécharger ou de mettre à disposition des données spécifiques depuis une machine connectée à l'Internet³. Cet outil permet de déposer des informations sur un ordinateur dit serveur FTP.Un autre ordinateur viendra chercher ces informations.

¹SAADOUN. M, « *Technologies de l'information et de la communication et management*», Hermès, Mars, 2000,P 25.

²BOULOUC. P, «*les Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication : comment tirez profit ?* »,Paris, 2003, P178.

³SADDOUN, M. « *Technologies de l'information et de la communication et management*», Hermès, Mars, 2000, P41.

▪ Réseau intranet

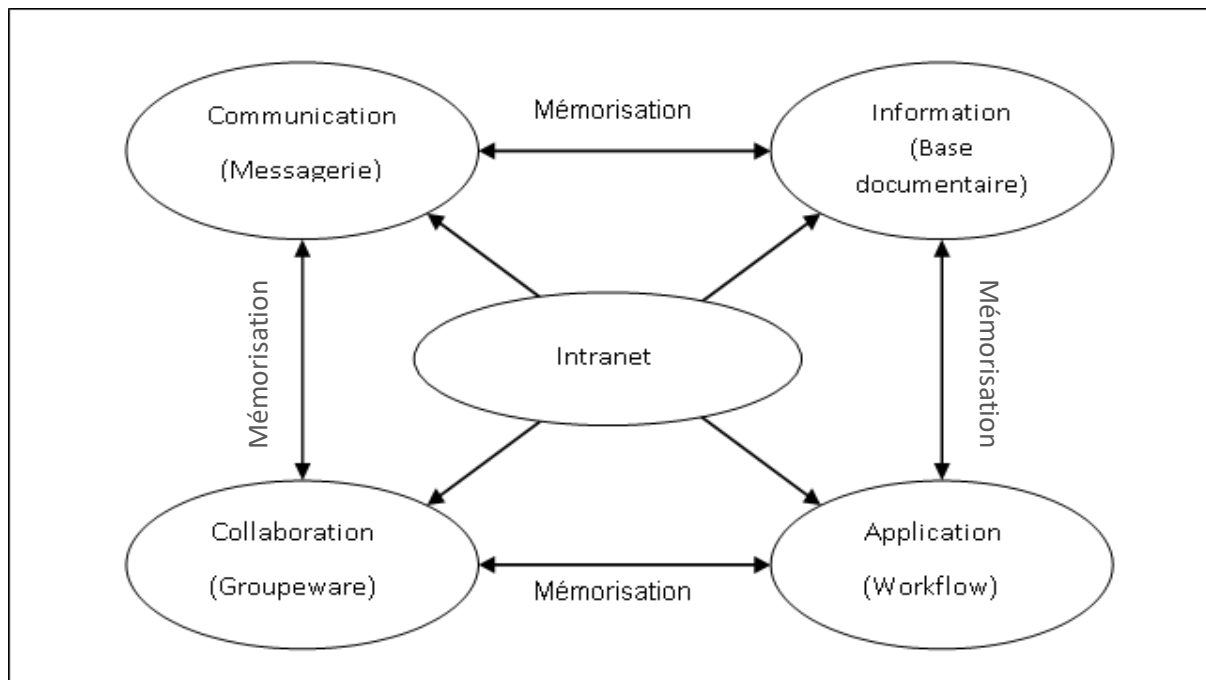
L'intranet est un outil qui permet à l'organisation de mettre en œuvre différentes stratégies, constituées d'une meilleure performance et de plus de dynamique.

L'intranet est un réseau informatique local utilisé uniquement à l'intérieur d'une organisation ou d'une organisation de façon à ce que seules les personnes autorisées aient accès aux données. Ce réseau interne utilise les mêmes technologies de communication qu'Internet.

En fait, l'Intranet est un concept qui suscite un vif intérêt dans les organisations ; c'est un nouvel axe de communication qui joue un rôle très important comme composant intégral des systèmes d'information. Il s'agit de reproduire à l'échelle de l'organisation un système de diffusion et de partage de l'information qui facilite la communication au sein de l'organisation. Par conséquent, l'Intranet est l'application des technologies internet au domaine intra- entreprises ou une organisation qui s'appuie sur la technologie des réseaux locaux existants.

C'est dans l'application Intranet que se sont intégrées les autres applications des TIC dans l'organisation en lui offrant un réseau interne, à l'image de l'Internet comportant toutes les fonctionnalités des TIC comme le montre la figure ci-dessus.

Figure N°01 : Les fonctionnalités de l'intranet



Source: <https://www.petite-entreprise.net/definition-d-un-intranet.html>, consulté le 09.06.2022

▪ Réseau Extranet

L'extranet consiste à appliquer la technologie Internet aux relations de l'organisation avec ses principaux clients et fournisseurs. Une simple connexion Internet suffit pour se connecter aux serveurs des organisations partenaires. Une fois que le serveur identifié, il aura accès à l'ensemble des ressources mises à sa disposition par le partenaire à l'exemple, des services de messagerie, e-mail, des documents en téléchargement ou des forums¹.

En d'autres termes, l'extranet est le résultat de l'ouverture de l'intranet sur le réseau Internet et privé qui se compose de moyens nécessaires et services qualifiés offerts par une organisation à un groupe d'utilisateurs (clients, fournisseurs ou partenaires, etc.) dans la perspective d'échanger, de partager et de sécuriser les informations. Donc, le terme extranet désigne un réseau Internet dont l'accès est autorisé à un public extérieur restreint (clients, fournisseurs, partenaires), constituant un réseau fermé.

Cependant, l'extranet représente un risque pour l'organisation, d'où l'importance ou la nécessité de la sécurité de ces informations. A cet effet l'organisation doit mettre en place un système de protection afin d'assurer la protection de ses informations.

1-3-1-2-Les outils de gestion des données

La gestion des données est techniquement assurée par des logiciels techniques nommés «SGBD» (Système de Gestion Bases de Données).

1-3-2-1-i- Les bases de données

La base de données permet la mémorisation des informations, en les regroupant dans un système informatique central de grande capacité.

▪ **Datawarehouse** : L'entrepôt de données est une application regroupant les données issues des applications de production. Il peut être défini comme étant une collecte de données intégrées et répertoriées selon un historique. Son objectif est de décentraliser toutes les données en optimisant l'information qu'elles contiennent. Il représente aussi un système d'aide à la prise de décision. Pour centraliser et automatiser le traitement des informations, le système décisionnel occupe généralement, selon les besoins de chaque organisation, trois fonctions primordiales:

- L'extraction des données : Cette phase est celle de nettoyage des données pour éviter toute redondance. Pour le faire, on utilise l'outil ETL (Extraction Transfert Loading) qui permet de récolter et de transformer les données ;

¹ Dictionnaire Larousse illustré, cedex 06, Paris, 2002, P 415.

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

- Le reportage des données (reporting) : C'est la phase visible de l'iceberg décisionnel. Les données de la base sont mises à la disposition des utilisateurs d'une façon complètement sécurisée et en fonction des besoins de chacun.

▪ **Datamining** : Le datamining est un « processus qui permet de découvrir dans de grosses bases de données consolidées des informations jusque-là inconnues, mais qui peuvent être utiles, et d'utiliser ces informations pour soutenir des décisions tactiques et stratégiques »¹.

1-3-2-2-ii-Customer Relationship Management (CRM)

CRM ou GRC (Gestion de la relation client) désigne « un système regroupant un ensemble de logiciels et de bases de données permettant de suivre l'historique du comportement d'un client, et de proposer, entre autre, des actions commerciales individualisées »².

Le CRM peut être défini comme «l'ensemble des moyens organisationnels, techniques et humains mis en œuvre pour gérer cette relation avec le client»³. Cette gestion a pour but de créer et d'entretenir une relation personnelle mutuellement bénéfique entre une organisation et ses clients. Dans ce mode de relation, l'axe principal est « le client ».

1-3-2-3-iii-Echange de données informatisées (EDI)

On appelle système d'EDI (Electronic Data Interchange), tous les systèmes d'échange de données informatisées, selon un format standardisé, et par le biais d'outils informatiques. Il s'agit « d'un système d'information associé à plusieurs entreprises devenant partenaires, donnant lieu à des systèmes d'information globaux»⁴.

L'EDI a pour objet d'échanger de façon automatique des messages structurés et des données informatisées entre ordinateurs d'organisations indépendants, mais partenaires dans un processus économique.

¹ GOVARE. V, « *L'évolution du travail avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication(NTIC)* », Paris, 2002, P12.

²QUELENNEC. C, « ERP, levier de transformation de l'entreprise », édition Lavoisier, 2007, Paris, P 13.

³MEKHNACHI. K, « *e-économie* », édition D'organisation, Paris, 2000, P28.

⁴EXBRAYAT G, FISTEBERG N et FOUESNANT R., "Le Système d'Information des RH: un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise", MBA - MRH, Université Dauphine, Paris, 2010, P 10.

1-3-1-3-Les autres outils informatiques

1-3-1-3-i- Groupware : Cette technologie est utilisée dans la conception d'un travail de groupe. Elle représente l'ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui par l'intermédiaire de la communication électronique permettent le passage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif ¹. «Le *groupware* est un processus intentionnel de travail en groupe (*group*), processus intégrant les outils logiciel (*ware*) nécessaire pour l'assister »².L'objectif du Groupware c'est de faciliter la communication grâce à des moyens techniques et informatiques tels que la messagerie électronique, la conférence électronique ou la réunion électronique...etc. Ces moyens vont permettre le stockage des informations, leur transmission et la gestion efficace de cette transmission.

1-3-1-3-ii-Enterprise Application Intégration (EAI) :Il s'agit d'une plate-forme qui permet de réunir les applications existantes d'une organisation autour d'un moteur d'intégration d'applications communes. Cette plateforme se charge des échanges de données entre elles. Autrement dit, créer des relations entre les applications et le programme des solutions EAI permet, ainsi, de favoriser les échanges avec des sites distants et d'optimiser les flux d'information avec les partenaires. La solution EAI offre également une modélisation des processus métiers, une industrialisation des processus de conception, ainsi que le positionnement du client au centre du système d'information en lui fournissant l'ensemble des fonctionnalités et des données dont il a besoin au moment où il en a besoin. Elle conditionne la fluidité des échanges d'information, une grande réactivité et un potentiel d'adaptation important face au changement. .

1-3-1-3-iii-Enterprise Ressource Planning (ERP) : Les ERP sont des progiciels qui couvrent toutes les fonctions de l'entreprise : les achats, les ventes, les stocks, la finance, la logistique et la fabrication. Ils ont la vertu d'amener les 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 »³. L'ERP est un progiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une organisation en intégrant l'ensemble des fonctions de cette dernière.

¹PEROTIN. P, « les progiciels de gestion intégrés, instrument de l'intégration organisationnelle », thèse de doctorat, université de MONPELLIER II, 2004, P101

²SAADOUN, M. *Technologies de l'information et de la communication et management*», Hermès, Mars, 2000, P50.

³QUELENNEC. C, « *ERP, levier de transformation de l'entreprise* », édition Lavoisier, 2007, Paris, P 17.

1-3-1-3-iv-Workflow : Il désigne le flux de travail. Il permet de remplacer les flux de documents papier par des documents électroniques. Ce concept est défini comme «l'automatisation de toute ou une partie d'un processus de l'entreprise durant lequel l'information est acheminée d'une personne à une autre selon des règles prédéfinies»¹. Selon la définition donnée par QUELENNEC « un *workflow* est un outil informatique dédié à la gestion des procédures. Cet outil définit, gère et exécute des procédures en exécutant des programmes dont l'ordre est prédéfini dans une représentation informatique de la logique des procédures. Le *workflow* assure donc l'automatisation des processus de circulation des documents dans l'organisation en s'appuyant principalement sur les TIC »².

1-3-2 Les caractéristiques des TIC

Toutes les technologies de l'information et de la communication tournent autour du réseau Internet. Ce dernier a permis le raccourcissement des délais dans la diffusion et le partage des informations. Ainsi, il devient un média de communication universel et le premier centre d'échange de savoir et de diffusion. L'autre particularité des TIC, réside dans le fait qu'elles touchent tous les domaines de notre vie: pour faire du business, vendre, acheter, former, échanger ..., il suffit de se connecter sur Internet³. LAFITTE M. (2006) résume l'apport des TIC en cinq points⁴:

1-Compression du temps : La vitesse de traitement se chiffre en millions d'opérations par seconde, ce qui permet de réaliser dans un temps plus court des opérations auparavant effectués manuellement;

2-Compression de l'espace : Ceci facilite la transmission quasi instantanée, assimilable à la vitesse de la lumière sur des réseaux accessibles de partout;

3-Capacité de stockage : La technologie magnétique et optique permet de stocker de grandes quantités d'informations dans un volume réduit;

4-Flexibilité d'usage : La numérisation des données permet de leur appliquer différents traitements et de les restituer sous des formes et sur des supports divers.

5-Efficacité : Celui qui utilise ces technologies est indépendant et expéditeur en même temps. Les TIC structurent l'échange entre partenaires et permettent un gain en autonomie.

¹ SAADOUN. M, *Technologies de l'information et de la communication et management*», Hermès, Mars, 2000, p 69

² QUELENNEC, C. « *ERP, levier de transformation de l'entreprise* », édition Lavoisier, 2007, Paris , p 18

³ BOUHENNA. A, « *Les enjeux des NTIC dans l'entreprise* », revue de l'économie et de management, faculté des sciences économiques et de gestion. Université de Tlemcen.

⁴ LAFITTE. M, « *ce que l'intelligence économique veut dire* », édition d'organisation, Paris, 2006, P234

1-4- Appropriation et usage des TIC

Le terme appropriation et usage dans le domaine des TIC est employé d'une manière indifférente. Nous voulons à travers ce qui suit apporter quelques clarifications.

1-4-1-De la notion d'usage au principe d'appropriation

Quand on évoque la problématique des modalités d'appropriation de la technologie, on ne peut pas omettre celle relative à l'usage et à la sociologie de l'usage. Le terme usage est le plus souvent utilisé pour celui d'emploi, d'utilisation, de pratique, ou encore d'appropriation. L'ambiguïté qui entoure la notion d'usage tient également au fait qu'elle est utilisée à la fois pour repérer, décrire, et d'analyser des comportements et des représentations relatifs à un ensemble flou : les TIC, en particulier et les technologies en général¹. Pourtant, une première distinction entre les notions d'usage et de pratique pourrait être établie dans les termes suivants : « l'usage est plus restrictif et renvoie à la simple utilisation, tandis que la pratique est une notion plus élaborée qui recouvre non seulement l'emploi des techniques mais aussi les comportements, les attitudes et les représentations des individus qui se rapportent directement ou indirectement à l'outil »².

Si les notions d'usage et de pratique semblent, malgré cela, prêter le flou à l'ambiguïté, certains auteurs proposent une distinction relativement large mais plus précise: les usages sociaux sont des modes d'utilisation qui se manifestent avec suffisamment de récurrence et sous la forme d'habitudes suffisamment intégrées dans la quotidienneté pour s'insérer et s'imposer dans l'éventail des pratiques préexistantes, se reproduire et éventuellement résister en tant que pratiques spécifiques à d'autres pratiques concurrentes ou connexes³.

On est, donc, ici en présence de trois modes d'appréhension des objets techniques qui sous entendent trois conceptions différentes de la notion d'usage : d'abord, les objets envisagés comme « outil » et qui conduisent à une conception de l'usage comme une utilisation plus ou moins fonctionnelle et performante. Ensuite, les objets perçus comme des « signes sociaux » et qui définissent l'usage comme l'expression plus ou moins distinctive du statut social. Enfin, le remplacement de la notion d'utilisation d'objet par la notion de « dispositif », reflète la notion d'utilisation, plus ou moins, exposée aux normes sociales.⁴

¹CHAMBAT, P. « NTIC et représentation des usagers ». In Vitalis « Média et nouvelles technologies » p 11.

²JOUEY J, « Usage et pratiques des nouveaux outils de communication », In Dictionnaire de la critique de la communication. Ed. PUF, Paris, 1993. P 97-101.

³MALIEN, Ph. Yve TOUSSAINT, « l'intégration sociale des TIC : une sociologie des usages », revue technologie de l'information et société, N°6, 1994.

⁴CHAMBAT, P. « NTIC et représentation des usagers ». In Vitalis « Média et nouvelles technologies » p 17.

Chapitre I : Généralités sur les TIC et les systèmes d'information

En effet, au-delà de la simple connectivité, c'est aussi toute la problématique des rapports entre sphère privée et sphère publique qui est posée. Si les TIC ont contribué au bouleversement des rapports entre les sphères publiques et privées, elles ont aussi contribué à l'émergence de nouvelles formes de rapport au temps et à l'espace.

On conclut que les technologies de l'information et de la communication est un « Ensemble des technologies issues de la convergence de l'informatique et des techniques évoluées du multimédia et des télécommunications, qui ont permis l'émergence de moyens de communication plus efficaces, en améliorant le traitement, la mise en mémoire, la diffusion et l'échange de l'information. Les TIC est l'intégration des techniques des télécommunications, de l'informatique, des multimédias et de l'audiovisuel. La diffusion rapide des accès à l'Internet à haut débit a permis une explosion des usages des services audiovisuels qui prennent une importance accrue dans le concept des TIC, non seulement au niveau de la communication, mais aussi au niveau de la gestion des informations et des connaissances et au niveau de leur diffusion et l'importance de son impact sur l'organisation.

Section 2 : Généralités sur les systèmes d'information

Dans cette section, nous allons avancer la définition des systèmes d'informations, ensuite, nous allons nous intéresser aux fonctions des systèmes d'informations et enfin, nous allons présenter les composants, les rôles et les différents systèmes d'informations dans l'organisation.

2-1-Définition du système d'information

Un système d'information est défini comme « un système ' utilisateur-machine ' intégré qui produit de l'information pour assister les êtres humains dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision. Le système d'information utilise des équipements informatiques et des logiciels, des bases de données, des procédures manuelles, des modèles pour l'analyse, la planification, le contrôle et la prise de décision.¹»

Selon Robert REIX (2005) Un système d'information est « un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel, données, procédures...) permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, et de communiquer des informations (sous formes de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre organisations.² »

L'encyclopédie universalis définit : « un système d'information comme un ensemble de ressources (personnel, logiciels, processus, données, matériels, équipements informatiques et de télécommunication...) permettant la collecte, le stockage, la structuration, la modélisation, la gestion, la manipulation, l'analyse, le transport, l'échange, et la diffusion des informations (texte, image, sons, vidéo...) au sein d'une organisation.³ »

A travers ces définitions nous pouvons dire que le système d'information est un ensemble d'éléments structurés ou de ressources matérielles, humaines, logicielles et organisationnelles qui sont en interaction dynamique en fonction d'un but, permettant d'acquérir, de mémoriser, de traiter et de diffuser les informations au moment opportun dans et entre organisations. La présence du système d'information dans une organisation va permettre de gérer plus efficacement les informations et leurs échanges.

¹ Gorden B.DAVIS et al, Systèmes d'information pour le mangement, VOLUME 1, Edition Economica, Paris 1985, p.06.

² Robert REIX, système d'information et management des organisations, Edition Vuibert, Paris 2005, P.03.

³ L'encyclopédie universalis (cité dans LGRENZI. Christophe). «Informatique, numérique, système d'information : définitions, périmètres, enjeux économiques », Vie et science de l'organisation, 2015/2 (n°200), P. 49 à 76.

2-2-La place du système d'information dans l'organisation

Le système d'information peut être considéré comme un sous-système de l'organisation. Il met en évidence l'interaction entre le système de décision et le système opérant, et avec le monde extérieur.¹

2-2-1-Le système de pilotage (SP) ou système de décision (SD): il exploite les informations qui circulent dans l'organisation et qui proviennent de l'environnement externe, afin de décider des actions à conduire sur le système opérant en fonction des objectifs de l'organisation. Il assure les fonctions stratégiques de direction et de management de l'organisation.¹

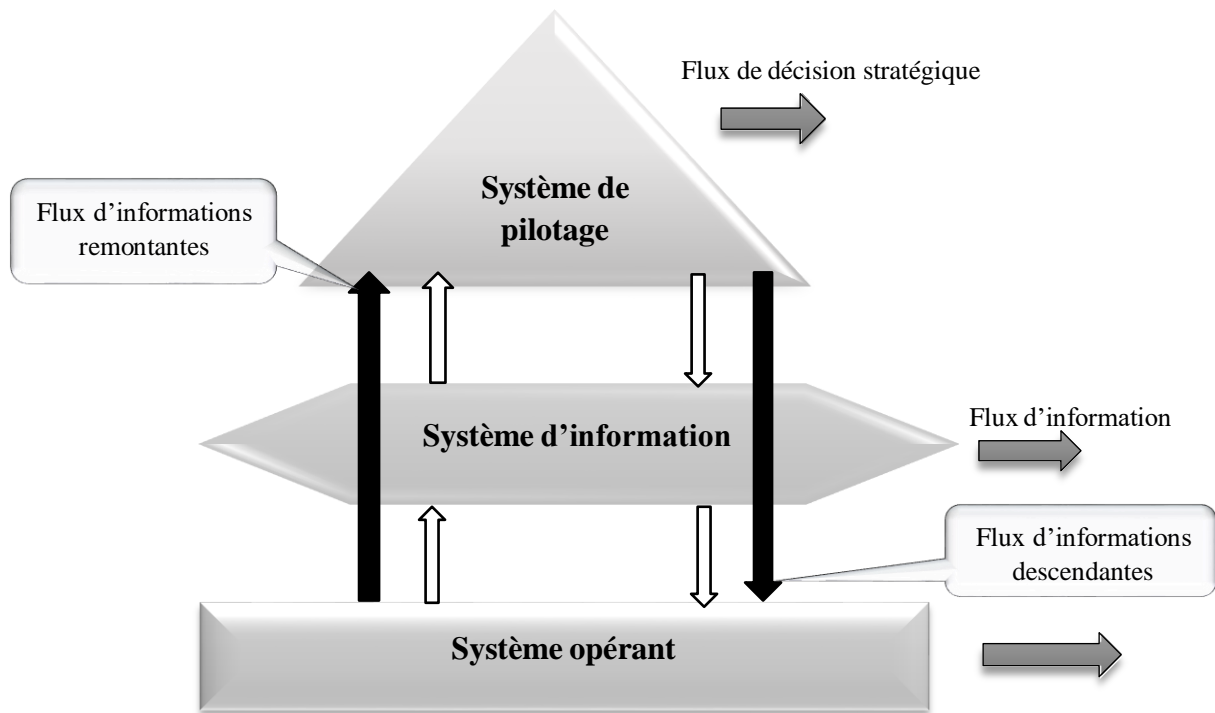
2-2-2-Le système opérant (SO) : il reçoit des informations émises par le système de pilotage via le système d'information et exécute les tâches qui lui sont confiées, en d'autres termes il traduit en actions les décisions stratégiques, il génère aussi des informations après avoir analysé les écarts entre ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé, il génère aussi des informations en direction du système de pilotage à travers le système d'information. Il englobe tous les moyens humains, matériels, organisationnels liés au processus métiers et support de l'organisation.

2-2-3-Le système d'information (SI) : il relie le système de pilotage au système opérant, en transportant les flux d'information à l'intérieur de l'organisation entre les différents sous-systèmes (le système de décision et le système opérant), et les échanges entre l'organisation et son environnement extérieur. Sa fonction principale est de transmettre les informations relatives aux décisions du système de pilotage vers le système opérant (sens descendant), à l'inverse les informations en provenance du système opérant remontent (sens ascendant) vers le système de pilotage à des fins de contrôle. Au final, la principale qualité du système d'information réside dans sa capacité à acheminer les flux d'information descendants et remontants dans les meilleures conditions possibles.

Le schéma ci-après représente les éléments du système organisationnel.

¹ Ophélie CASTILLO, mémoire de fin d'étude le système d'information des ressources humaine aux seins de petites et moyennes entreprises, université du Reims Champagne – Ardenne.

Figure 02 : Les éléments du système organisationnel.



Source : Inspiré de ZAIDI-CHTOUROU. Sabrina, la qualité de l'information dans les systèmes d'information marketing : étude de la relation entre la qualité de l'information et les résultats organisationnels, thèse de doctorat, université Jean Moulin Lyon 3, 2009, P.35.

2-3-Les composantes d'un système d'information

Tout système d'information utilise des ressources, ces ressources peuvent être matérielles, immatérielles, humaine et organisationnelles.

2-3-1-La composante matérielles: c'est tous les équipements physiques comme les postes informatiques, les ordinateurs, les téléphones... et les différents supports de l'information tels que les feuilles de papiers, les disques magnétiques, les ressources n'impliquent pas obligatoirement le recours aux TIC.

2-3-2- La composante immatérielles (logiciels): il s'agit de tous les systèmes d'exploitation et tous les différents logiciels utilisés, car les ordinateurs ne peuvent fonctionner qu'avec des programmes et des logiciels qui commandent le fonctionnement de ces machines.

2-3-3-Ressources humaines: un système d'information n'est pas fait que d'informatique, il est fait des personnes qui vont alimenter, actualiser ce système d'information qui vont l'utiliser pour traiter et diffuser cette information. Ce sont soit des utilisateurs du système des employés, des dirigeants, des cadres... qui utilisent ses SI pour la réalisation de leurs tâches, soit des spécialistes des systèmes d'information dont le travail est d'implanter d'autres systèmes ou d'autres programmes pour l'organisation.

2-3-4-Ressources organisationnelles: elle correspond aux règles, procédures et mode de travail mises en place adoptées pour permettre le fonctionnement du système d'information. La fonction principale faciliter l'activité d'une organisation, car il maintient la base de données à jour, facilite les communications internes et externes de l'Organisation.

2-4- Les fonctions du système d'information

D'après R.REIX(2005), il existe quatre fonctions principales du système d'information¹, à savoir :

2-4-1-Fonction l'acquisition: dans cette fonction il s'agit de collecter des informations à partir de l'environnement interne ou externe à l'organisation.

2-4-2-Fonction le stockage: dès que l'information est acquise le système d'information la conserve et la sauvegarde. Avec le développement des applications informatiques, les systèmes d'information parviennent à stocker un volume important d'informations.

2-4-3-Fonction le traitement : cette phase permet de transformer les données en informations utiles pour l'organisation. Le traitement est la phase dans laquelle les inputs se transforment en outputs véhiculant des informations pertinentes et fiables qui permettent d'alimenter l'organisation .

2-4-4-Fonction la diffusion : Une fois traitées, les informations doivent être communiquées et mises à la disposition de l'utilisateur final. Ces informations peuvent être diffusées sous diverses formes (textes, visuelles...), elles permettent d'alimenter en information le récepteur.

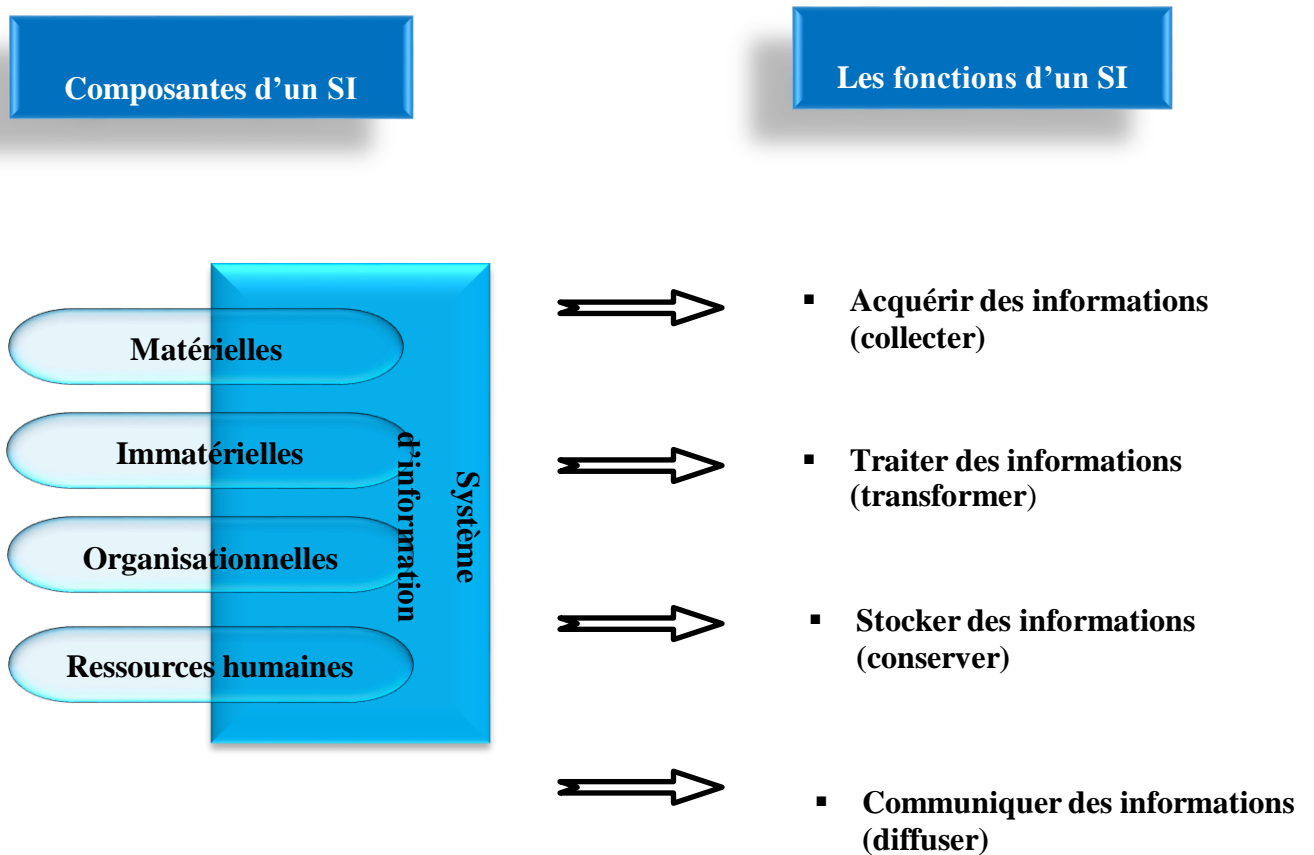
Un système d'information de qualité permet de diffuser la bonne information à la bonne personne aux bons moments

¹Robert REIX, système d'information et management des organisations, Edition Vuibert, paris2005, P.04

Chapitre I: Généralités sur les TIC et les systèmes d'information

Le schéma suivant représente les quatre composantes et les fonctions principales du système d'information.

Figure 03 : Les fonctions et composantes du système d'information



Source : de Robert REIX, système d'information et management des organisations, Edition Vuibert, paris2005, P.04.

2-5- Les rôles d'un système d'information

Un système d'information à deux rôles : un rôle opérationnel et un rôle décisionnel.¹

2-5-1-Un rôle opérationnel : Certaines informations sont dites opérationnelles, c'est-à-dire nécessaires à la réalisation des activités. Une information opérationnelle est une information utilisée sur le moment (très court terme), elle est destinée à l'action. L'apport opérationnel des TIC au processus opérationnel, elles améliorent les opérations de collecte (scan, capteur, numérisation, ...), de traitement (logiciels) et de diffusion (partage en réseau) de l'information.

2-5-2-Un rôle décisionnel : L'information décisionnelle c'est une information de valeur, liée à la stratégie de l'organisation, son acquisition et sa protection sont essentielles pour atteindre ces objectifs à moyens ou à long terme et construire des avantages concurrentiels.

L'information décisionnelle va permettre la prise de décision et le pilotage de l'organisation, à savoir :

- La fixation d'un cap stratégique, c'est-à-dire la fixation des objectifs à atteindre ;
- La définition des processus...

L'organisation va donc évoluer en fonction des décisions prises grâce aux informations décisionnelles dont elle dispose à un moment donné.

Les TIC rendent le système d'information plus performant, aussi bien pour les informations opérationnelles que les informations décisionnelles, elles permettent d'améliorer l'acquisition, le partage de l'information, réduire les délais, traiter un maximum d'informations en temps réel et moindre coûts etc.

¹Robert REIX, système d'information et management, Edition Vuibert, paris2016, P1 à 69.

2-6- Les différents systèmes d'informations dans l'organisation

Il existe de nombreux systèmes d'information dans l'organisation. Ils sont classés par niveaux d'organisation, mode de traitement des données, objectifs du système.

2-6-1- Les systèmes d'information opérationnels (SO)

Ils sont directement tournés vers une représentation, une coordination opérationnelle de l'activité du système opérant. Ils aident les équipes de travail et les structures opérationnelles à prendre en charge le fonctionnement des activités et des transactions élémentaires de l'organisation. Les systèmes d'information opérationnels se caractérisent par un volume important de données à mémoriser. Les informations sont élémentaires, celles-ci sont destinées à être réutilisées par le système opérant ; lorsqu'elles sont utilisées par le système de pilotage, elles sont destinées à des décisions à court terme.¹ »

A ce niveau on observe les systèmes d'information suivants :

- Système de traitement de transaction (STT) : exécute et enregistre les transactions quotidiennes internes et externes.
- Support et contrôle des processus industriels : contrôle le processus de production et produit de l'information utilisée dans d'autres systèmes d'information.
- Support des opérations de bureau et communication : automatise, au moins partiellement les activités de bureau et les activités de communication de l'organisation.

2-6-2- Les systèmes d'information de gestion (SIG)

Ils sont conçus pour les cadres responsables, destinés à fournir les informations nécessaires à la prise de décisions de type planification et contrôle managérial, ils favorisent les échanges avec le système de pilotage, on trouve :

¹ Emmanuel-Arnaud PATEYRON, Robert SALMON, les nouvelles technologies de l'information et l'organisation, Ed. Economica, Paris 1996, p.34.

- Le système d'aide à la décision (SIAD) : ce système permet d'accompagner les décideurs de l'organisation dans le processus de prise de décisions en utilisant des données issues des opérations interne ou externe.
- Systèmes de production de rapports : utilisent les résultats des opérations internes pour aider à prendre des décisions courantes. Les résultats internes peuvent être exprimés sous diverses formes en fonction des besoins.

2-6-3-Les systèmes d'information stratégique

Ce système d'information contribue à l'élaboration et à la mise en place de la stratégie de l'organisation. Le système d'information stratégique est un « système d'information tout à fait conventionnel qui va permettre de mémoriser, traiter, communiquer des informations "fatales" sur une activité considérée par l'organisation comme stratégique, ausens où cette activité permettra dans le cadre de la stratégie retenue de procurer un avantage concurrentiel durable.¹»

On peut distinguer :

- Système d'information-stratégique (SI-S) : c'est un système d'information permettant l'automatisation de l'activité de l'organisation utilisée à des fins stratégiques .
- Système-d'information stratégique (S-IS) : c'est un système qui manipule les informations stratégique afin de construire et de suivre une stratégie.

Dans cette section on a montrer que le système d'information (SI) est un ensemble organisé de ressources qui permet de collecter, stocker, traiter et distribuer de l'information¹, en général grâce à un réseau d'ordinateurs. Il s'agit d'un système socio-technique composé de deux sous-systèmes, l'un social et l'autre technique. Le sous-système social est composé de la structure organisationnelle et des personnes liées au SI. Le sous-système technique est composé des technologies (hardware, software et équipements de télécommunication) et des processus d'affaires concernés par le SI.

Le système d'information a un rôle central dans le fonctionnement de l'organisation. En pratique, il permet d'améliorer l'efficacité du fonctionnement interne de l'organisation. Grâce au système d'information, les informations circulent simplement dans l'organisation.

¹Georgios Yannis., Système d'information et stratégie dans les transports. Le cas du transport express. Réseaux et télécommunications, Thèse de doctorat, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, 1993.P.49.

Conclusion du chapitre I

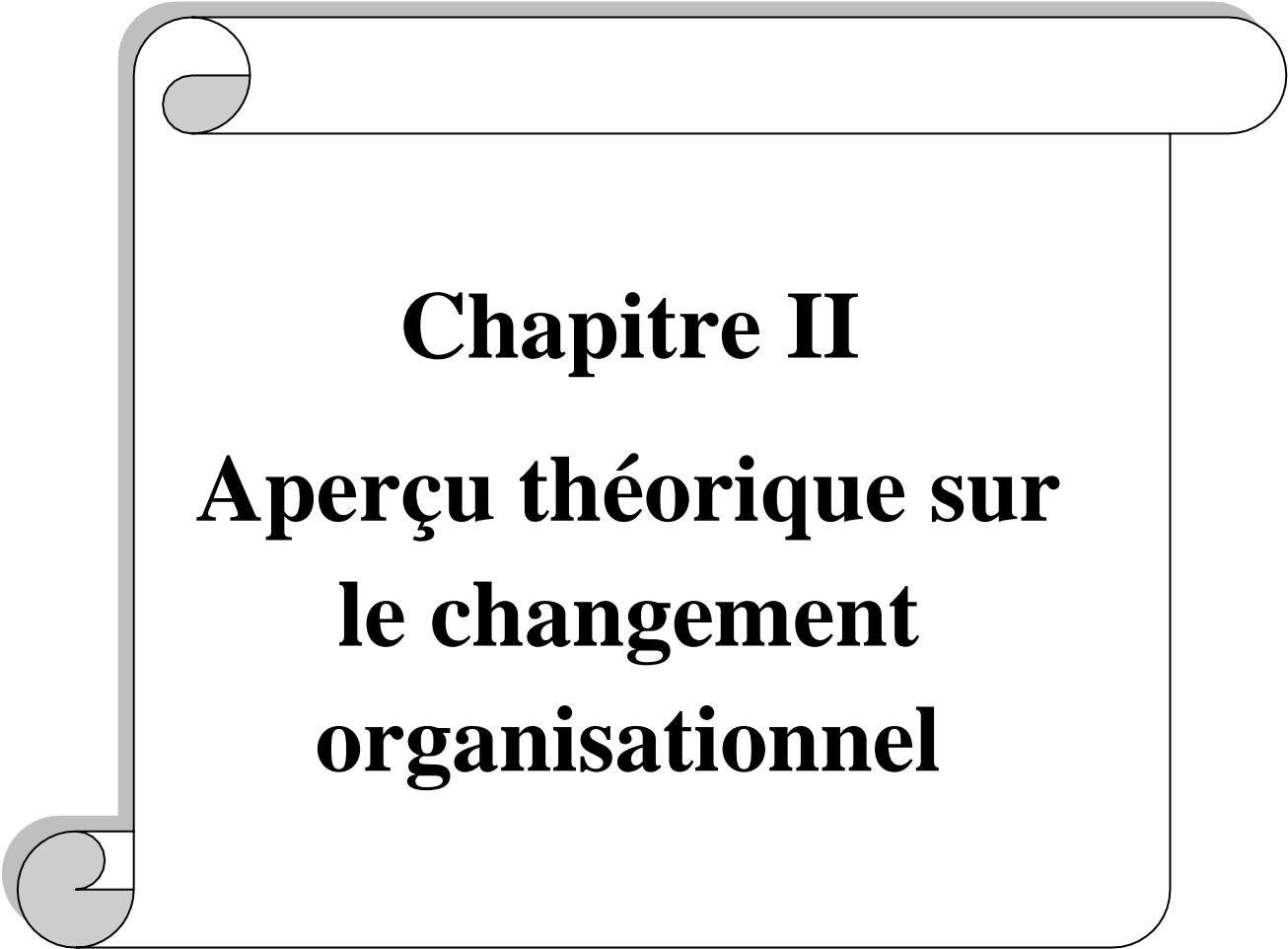
Il était question dans ce chapitre d'expliciter la place des TIC dans le système d'information. Il a fallu dans un premier temps définir la notion du système d'information, nous avons vu qu'il existe différentes définitions du système d'information qui ont été proposées par différents auteurs et elles ont toutes un point en commun. Le système d'information est d'avantage considéré comme un ensemble d'éléments structurés ou de ressources matérielles, humaines, logicielles et organisationnelles qui sont en interaction dynamique en fonction d'un but, permettant d'acquérir, de mémoriser, de traiter et de diffuser les informations dans et entre organisations.

Dans un second temps, nous avons constaté que le système d'information est indissociable au système organisation, il relie le système opérant au système de décision. Nous avons également exposé comment fonctionne les différentes finalités des systèmes d'information que ce soit des systèmes d'information de prise de décision ou des systèmes d'information fonctionnels.

Dans la deuxième section, nous avons constaté que la dimension technologique est indissociable du système d'information et que ces technologies se sont développées. Puis nous avons vu ses différentes définitions selon différents auteurs. Ensuite nous avons présenté leurs caractéristiques et comment Herbert SIMON a résumé les caractéristiques des TIC et pour finir nous avons constaté que chaque fonction dans l'organisation peut avoir ses propres technologies.

Nous avons compris que grâce à ses outils de l'information et de la communication, c'est à tout moment et partout que l'organisation peut accéder aux informations, ces technologies permettent également la mise en avant des relations avec les clients et les collaborateurs.

Nous avons constaté également que les TIC sont omniprésentes dans le monde des affaires, elles constituent le système nerveux des organisations, elles deviennent de plus en plus des outils incontournables et stratégiques pour cette dernière, elles sont considérées comme un facteurs clés de leurs succès, car elles contribuent fortement à perfectionner les processus existants au sein des organisations, en présentant des solutions beaucoup plus efficaces et adaptées.



Chapitre II
Aperçu théorique sur
le changement
organisationnel

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

Introduction

L'organisation vit dans un environnement complexe qui nécessite de s'engager dans des relations diverses avec l'ensemble de ses partenaires interne et externe. Dans ce contexte, il est nécessaire de faire constamment face à la concurrence, de répondre aux besoins des clients et aux impératifs de la qualité. Ceci conduit l'organisation à améliorer ses capacités de flexibilité et d'adaptation.

Aujourd'hui, la préoccupation majeure des organisations est de faire face aux évolutions changeantes de l'environnement, à anticiper celles-ci, ou encore à modifier leurs ressources en interne pour mieux agir sur les turbulences de cet environnement .

Selon David AUTISIER (2016) le mot changement est devenu un leitmotiv permanent dans les discours des organisations. Les dirigeants le mentionnent comme étant une des solutions à l'évolution des marchés, de la technologie, des lois ou bien comme étant la dynamique nécessaire à toute organisation. Changer ou disparaître devient l'entête des discours managériaux.

Ce chapitre est structuré en deux sections. La première section est consacrée à la présentation du changement organisationnel. En premier lieu nous allons définir le changement de façon générale et le changement organisationnel en particulier, en second lieu nous allons aborder son historique, ainsi que son processus et ses différents types et finalement, nous allons expliquer ses facteurs déclencheurs. Dans la deuxième section, nous allons traiter les résistances aux changements et nous verrons les attitudes des acteurs face à ce changement et nous abordons également la conduite et l'adaptation à ce dernier.

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

Section 1 : La définition, l'historique, les obstacles et les facteurs déclenchant le changement Organisationnel

Dans le domaine du management, le changement est encore un thème qui « englobe de nombreuses significations différents, changer c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer »¹

Certains auteurs ont défini le changement comme état « Le passage d'un état a une autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »²

De son coté, BELANGER(1994) donne une définition très proche de la première, il le décrit comme « Le passage d'un état actuel à état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme état plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées »³

Le changement pour Serge RAYNAL(2000) est « un phénomène interactif entre un acteur, un système et un environnement, ce phénomène est déclenché par un stimulus provoquant un écart, un décalage, ou un déséquilibre »⁴

Biriot définit le changement « un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant t et un instant t+1 »

Pour Richard BRRET, Le changement est « une différente façon de faire, Faire ce que nous faisons maintenant, mais de façon plus efficace, productive et en améliorant la qualité »⁵

Stephen Robbins-David Decenzo(2004) définissent le changement « Le changement est une modification durable apportée à l'environnement, la structure, La technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance »⁶

¹ BOUDOIN Pierre, « La gestion du changement, une approche stratégique pour l'entreprise en mutation » 1990.

² GROUARD Benoît, MESTON Francis « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Dunod 1998

³ BELANGER Laurent « Le changement organisationnel et le développement » Ed organisation, 1994

⁴ Serge RAYNAL, Le management par projet, Ed d'organisation, Paris 2000, P 08.

⁵ Richard BRRET, « Libérer l'âme de l'entreprise » Ed Boeck, P 10.

⁶ Stephen ROBBINS –David DECENZO « L'essentiel des concepts et des pratiques », Ed Pearson éducation 2004, P 190.

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

Bartoli et Hermel regroupent les changements en trois catégories :

- 1- Les changements ponctuels mineurs, que se soit en termes de temps ou d'espaces ;
- 2- Les changements ponctuels majeurs dont l'incidence est durable à moyen ou à long terme ;
- 3- Les changements permanents qui sont de véritables processus de changements.¹

Le changement est devenu, un élément d'intérêt pour les chefs d'organisation et pour les autres types d'organisation.

Car, Le premier lexique économique de l'organisation et ça dans les années 1970, désignant le changement comme restructuration et remise à niveau du fonctionnement des organisations pour améliorer la performance de ces organisations.

Aujourd'hui, Le concept du changement est devenu si vaste, qu'on peut l'associer aux vastes mouvements stratégiques des organisations (Fusions et acquisitions, mise en place d'alliances, développement de nouvelle activité, recentrage sur les métiers de base, mondialisation des activités...)

Pour A. Bartoli et P. Hermel ² la définition du changement est la suivante :il est possible de considérer que la notion de changement est beaucoup plus englobante que la plupart des autres notions connexes, pour illustrer ce propos, et pour arriver à une proposition de clarification du concept de changement , nous pouvons le définir ainsi » ³

- La création : La réalisation de quelque chose qui n'existait pas encore ;
- L'évolution : Une suite de transformation allant dans le même sens, selon une graduation assez lente ou formée d'étapes successives insensibles ;
- L'innovation : la mise en œuvre d'un procédé nouveau ou amélioré, le déploiement d'une méthode nouvelle dans l'organisation ;
- La modification : L'action de changer une chose pas en altérer l'essence, la nature même ;
- La mouvance : Le caractère de ce qui bouge ou qui est changeant.
- La mutation : Le changement rapide et a effet permanent de caractères« héréditaires » on fondamentaux ;
- La transformation : Le passage d'une forme a une autre, ou l'action de donner un autre aspect ;
- L'adaptation : l'ajustement d'un organisme aux conditions internes et externes, assurant sa pérennité ces propos concernent la plupart des types de changement que peut connaitre l'organisation et plus particulièrement ceux de nature organisationnelle.

¹ GROUARD Benoît, MESTON Francis « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Dunod 1998

² A.BARTOLI, P.HERMEL, « piloter l'entreprise en mutation » Ed les éditions d'organisation 1986 Paris, p22, 23.

³ A.BARTOLI, P.HERMEL, "Piloter l'entreprise en mutation", Ed les éditions d'organisation 1986 Paris, P22, 23.

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

Pour rendre cette nouvelle définition du changement plus concrète et réaliste, les chefs d'organisation, c'est-à-dire les managers doivent exploiter toutes les ressources de l'organisation d'une manière moderne rationnelle et d'orienter toutes ses efforts vers la communication, l'entente et la confiance entre les individus composant cette organisation dans le but de réaliser plus de profit et d'acquérir une place primordiale dans le milieu économique.

A partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments parfois complémentaires, cependant, on veut cibler le concept de changement organisationnel car il correspond mieux aux type de changement au quel nous allons nous attacher au cadre de ce mémoire.

1-1- Le changement organisationnel

1-1-1-Définitions

Des définitions différentes existent pour le changement organisationnel, une parmi tant d'autre:

« Le changement est un concept de gestion couvrant l'ensemble des mécanismes et des actions permettant de transformer la société ; les organisations et les personnes pour les adapter aux réalités des évolutions de l'environnement ». ¹

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

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

Le management du changement comme nous allons le découvrir plus tard fait appelle aux outils du management projet.

¹ [Http//www.orgasys.com](http://www.orgasys.com), consulté le 11/06/2022.

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

D'après GOUARD et MESTON (1998), Le changement organisationnel est « le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations »¹

Pour Pierre COLLERETTE (2008) et al, 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 »².

Il est défini encore comme le processus qui désigne toute transformation touchant une des dimensions de l'organisation (structure, culture, personnes, système d'information, système de gestion...etc.)³

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

Dans le cadre de ce travail, nous retiendrons la définition de COLLERETTE (2008) et al qui correspond le mieux à ce que nous voulons étudier sur le changement organisationnel.

BARTOLI et HERMEL (1986) définissent le changement organisationnel « est d'ailleurs fait de micro-changements concernant les outils, les règles et les normes de gestion d'une organisation .De tels micro-changements ne sont pas spectaculaires, mais ils peuvent entraîner une modification des schémas de représentation des membres de l'organisation et avoir des répercussions considérables sur son fonctionnement globale »⁴.

Dés les années 1980 la représentation du changement s'est vue renforcer comme nécessité de suivre, puis comme défi managérial face à un monde discontinu et non prévisible. « Le changement organisationnel est de plus en plus présenté comme "gérable", "organisable", "pilotable"... il apparaît aussi comme une valeur en soi dans un monde caractérisé par l'éphémère et le transitoire »⁵.

¹ Patrick GILBERT, « organisation et comportement », Dunod, Paris 2005.

² pierre COLLERETTE et al « Le changement organisationnel : théorie et pratique » Ed : presses del'université de Québec, 2008, P 20.

³ Patrick GILBERT, « organisation et comportement », Dunod, Paris 2005.

⁴ A.BARTOLI, Philippe HERMEL, « piloter l'entreprise en mutation » Ed les éditions d'organisation 1986 Paris, p 87.

⁵ M.RAINELLI, J.GAFFARD, A.ASQUIN « Les nouvelles formes organisationnelles » Ed:Economica, Paris, P161.

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

1-1-2-Les types du changement organisationnel

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

Le changement organisationnel trouve sa place entre les deux extrêmes que sont la sélection par l'environnement et le choix programmé : « si la première position souligne l'impuissance des dirigeants stratégiques, la seconde en prend le contre-pied : les organisations sont conçues comme des entités finalisables, organisables selon une logique de choix rationnel »¹.

1-1-2-1- Le changement subi : Le changement subi ou imposé « est celui engagé tardivement, il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'organisation ou à une partie de celle-ci »².

Le cadre générale de ce courant vise à expliquer les processus de changement organisationnel parmi les populations d'organisations non au sein de ces derniers s'agissent d'un niveau d'analyse agrégé (les communautés d'organisations) et d'un horizon long, on est nécessairement conduit à majorer le déterminisme environnemental...

1-1-2-2- Le changement voulu (les approches rationalistes) : Le changement choisi, souhaité ou volontaire.... c'est celui qui « est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent pas, a priori, une action de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent, aux objectifs fixés, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est convenable par rapport à ce qui était demandé, la technologie utilisée est performante. Dans ce cas, le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation celle -ci »³

Le changement voulu est aperçu comme étant plus confortable et plus efficient, car les acteurs ont plus de marge de manœuvre, ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leur fin.

Ce type de changement est largement utilisé par les grandes organisations dès les années 1960, la planification stratégique contribue à renforcer le fossé entre ceux qui conçoivent les stratégies et ceux qui l'exécutent.

¹ GROUARD Benoît, MESTON Francis « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Dunod 1998, p 163.

² DERMERS, " de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui", gestion, vol 3, 1999.

³GROUARD Benoît, MESTON Francis « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Dunod 1998.

1 1-3- Autres types de changement organisationnel

Le changement organisationnel peut être un changement global ou planifié.

1-1-3-1- Changement global ou profond

- Changement global : Dans le même sens, DEMERS (1999) parle du changement global ou bref, c'est-à-dire « un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce »¹. Un tel type de changement serait essentiel afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et de réduire les coûts du passage d'une configuration à une autre, ce type de changement est généralement initié par les dirigeants dans des situations de crise ;

- Changement profond : de son côté, JONSON (1966) définit le changement radical ou profond comme étant un changement qui touche les systèmes de valeurs de base d'une organisation.

1-1-3-2- Changement planifié ou spontané :

- Changement planifié : plusieurs auteurs parlent de changement planifié par opposition au changement spontané ou non planifié, le changement planifié est celui qui vise des objectifs précis pour ceux qui sont de son contenu, bien que ceux-ci aient un projet explicite, des intentions formulées, des objectifs à atteindre ;

- Changement spontané : Dans le cas du changement spontané, les éléments cités au-dessus sont absents la plupart du temps. « La nouvelle conception du changement ne fait pas de deuil l'affaire de tous les membres de l'organisation dont leurs rôles seront sûrement réhabilités, ils ne constituent plus des simples exécutants ou même des anticorps au changement, ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation ». ²

¹DERMERS, " de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui", gestion, vol 3, 1999.

² DERMERS, " de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui", gestion, vol 3, 1999.

1- 2- Le processus du changement organisationnel

Le processus de changement se caractérise par trois étapes plus au moins distinctes et qui sont plus ou moins longues, difficiles et intenses selon les personnes et les groupes concernés :

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

1-2-1- La décristallisation : correspondrait à une période ou un système, qu'il s'agisse d'un individu, d'un groupe ou d'une collectivité, commence à remettre en question, volontairement ou non, ses perceptions, ses habitudes ou ses composants.¹

La décristallisation s'accompagne habituellement d'insécurité et d'anxiété. Quatre sources peuvent expliquer ce processus :

1-2-1-1- Un manque de confirmation : c'est l'écart entre les satisfactions recherchées et la satisfaction obtenu. Cet écart mène éventuellement à essayer d'autres comportements afin d'obtenir la satisfaction recherchée ;

1-2-1-2- La présence de renforcements négatifs : ce sont les feed-back négatifs par lesquels un système humain est informé de l'impact de son action sur un environnement ;

1-2-1-3- L'attrait de satisfaction accru: la possibilité d'accroître ses satisfactions peut être une stimulation à changer dans un système ;

1-2-1-4- La recherche d'un meilleur équilibre : la tendance à l'actualisation et la recherche d'un meilleur équilibre inciterait à l'expérimentation de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes plus proches de ce que nous pouvons être.

¹Pierre COLLERETTE et al « Le changement organisationnel : théorie et pratique » Ed : presses de l'université de Québec, 2008, p 23.

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

1-2-2- Le mouvement (la transition) : "on s'initie au nouveau mode de fonctionnement et on expérimente les « nouvelles façons » de faire les choses".¹

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

1-2-3- La recristallisation : le changement ne serait durable que dans la mesure où la troisième phase serait réussie, c'est-à-dire que le changement est intégré dans des nouvelles façons de faire de plus en plus spontanées.

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

1-2-3-1- L'intégration intra systémique : elle signifie que le nouveau comportement est harmonisé avec les caractéristiques des autres sous-systèmes de façon à éliminer les sources de dissonance ;

1-2-3-2- L'intégration inter systémique : la question est de savoir jusqu'à quel point le système qui a changé sera désormais soutenu par les autres systèmes avec lesquels il est en contact.

1-3- Diriger le changement organisationnel

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

1-3-1-Le changement stratégique organisationnel : les changements stratégiques organisationnels, consiste à redéfini l'orientation principale de l'organisation, ils comptent parmi les changements les plus risqués, mais les plus importants que les gestionnaires puissent mettre en œuvre.

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

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

¹ Pierre COLLERETTE et al « Le changement organisationnel : théorie et pratique » Ed : presses del'université de Québec, 2008,p 23.

2. Les changements stratégiques organisationnels sont souvent une question de survie, les chercheurs ont constaté que le fait de procéder à un changement stratégique organisationnel n'est pas une garantie de succès, mais que les organisations qui évitent ces changements ne survivent généralement pas ;
3. De tous les changements organisationnels, les changements stratégiques à l'échelle de l'organisation mis en œuvre en situation de crise et dans un court délai sont les plus risqués, ils portent sur de plus nombreux aspect de l'organisation y compris ses valeurs de base qui sont difficiles à changer et leur modification semble déclencher une importante mauvaise volonté de la part des employés.

1-3-2- Changement culturel : la mise en œuvre d'un changement stratégique exige souvent un changement de culture et une modification des valeurs communes de l'organisation ;

1-3-3- Changement structurel (réorganisation ou restructuration).

La réorganisation: signifie que l'on doit recréer la structure de l'organisation (modification de la structure des services, la coordination, l'étendue des responsabilités, la centralisation de la prise de décision...).

La restructuration : a été définie comme la réorganisation complète des processus d'affaires au moyen d'étapes visant l'élimination des éléments superflus et des tâches répétitives et bureaucratisées afin de réduire les coûts, d'améliorer la qualité et les services, et de maximiser les bénéfices de technologies de l'information.

1-3-4- Changement technologique : les changements technologiques sont des modifications que l'organisation apporte aux méthodes de travail qui lui permettent de réaliser ses tâches (nouvelles technologies de production, nouvelles procédures de sélection et d'évaluation du rendement...).

1-3-5- Changement chez les employés (attitudes et compétences) : parfois les employés eux-mêmes doivent changer des techniques comme les exposés, les conférences et les séances de formation sur les lieux de travail sont souvent utilisées pour fournir aux employés les compétences dont ils ont besoin pour effectuer leur travail adéquatement.

1-4- Historique du changement organisationnel

DEMERS(1999) énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel et stratégique ; d'abord celle qui suit la deuxième guerre mondiale, puis celle de la fin des années 1970 et finalement la période actuelle qui commence dès la fin des années1980.

Pour chacune, DEMERS décrit brièvement le contexte socio-économique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite.

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

Dans le tableau intitulé : « synthèse sur l'historique du changement », Nous avons synthétisé les propos de DEMERS¹.

Tableau 01: synthèse de l'historique du changement

Les périodes	Le contexte socio économique	Définition du management	Les principales perspectives théoriques
Fin de la 2^{ème} guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	Synonyme de progrès, de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation	Théorie de la croissance de cycle de vie, de contingence et de développement organisationnel.
Fin des années 1970	Récession et décroissance Crise pétrolière 1973 Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale	Processus discontinu et révolutionnaire Événement dramatique Une crise dans la vie de l'organisation	Approche de l'écologie des populations Approche constitutionnalisés Théories culturelle et cognitive Théorie de l'équilibre ponctué.
Fin des années 1980	Crise de toute nature Concurrence accrue Précarisation de l'emploi	La seule chose prévisible : une réalité quotidienne, un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. L'affaire de tous les membres de l'organisation	Théorie de l'apprentissage Théorie évolutionniste Théorie de la complexité (du chaos) Les approches constructives

Source : DEMERS, CHRISTIANE « de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel 1945 à aujourd'hui », gestion, vol 3. 1999

¹ DEMERS, CHRISTIANE « de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel 1945 à aujourd'hui », gestion, vol 3. 1999

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

Pour l'interprétation de ce tableau, la première période est reconnue comme une période de progrès, de croissance et d'adaptation. En effet, ses années glorieuses ont été marquées par une croissance et une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 1970. Le changement ici est synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible, et le processus de changement est graduel et continu.

Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnels, de croissance et d'adaptation. Les changements organisationnels les plus en vogue touchent les structures et les stratégies. La deuxième période arrive à la fin des années 1970, nommée aussi la période de mort ou de transformation, cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et 1973, et également la nouvelle concurrence asiatique sur la scène internationale au début des années 1980. Les premières privatisations des sociétés d'état. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils signifient une véritable crise dans l'organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. A la différence de la première période, les organisations ne se sont pas perçues comme un instrument manipulable par leurs dirigeants. La période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, la précarité du travail. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution² (DEMERS, 1999). Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et un processus continu d'apprentissages permettant l'innovation.

Le changement alors est l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant de ses dirigeants.

¹ DEMERS, CHRISTIANE « de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel 1945 à aujourd'hui », gestion, vol 3. 1999

² DEMERS, CHRISTIANE « de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel 1945 à aujourd'hui », gestion, vol 3. 1999

1-5- Les obstacles du changement organisationnel

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

Les principales craintes et causes de résistance peuvent être les suivantes ¹

- **Prévoir des résultats négatifs:** par ce que le changement produit des sentiments de crainte et de peur de l'avenir, perte de liberté, avantage et pouvoir, prérogatives et responsabilités, bonnes conditions de travail et bonne qualité de vie, il laisse aussi un impact négatif sur l'individu et le groupe ;
- **La peur de surcharge excessive de travail :** la plupart des salariés pensent que le changement augmente la charge de travail sans l'augmentation du salaire ;
- **Les changements obligent les employés à changer des habitudes qu'ils ont adoptés depuis longtemps :** Machiavel écrivait « il n'y a rien de plus difficile, de plus incertain, de plus périlleux à diriger que d'initier un nouvel ordre des choses, pour celui qui initie, c'est avoir contre lui l'ensemble des personnes qui veulent continuer à bénéficier de l'ancien système et ne pas avoir encore le soutien de ceux qui y veulent gagner quelque chose »²;
- **L'échec dans l'engagement de toute l'organisation au processus:** lorsque l'organisation s'aperçoit qu'il y a une inadéquation entre le fonctionnement d'une organisation et ses finalités, il faut initialiser un processus de changement pour le quel doit adhérer tout les composantes de cette organisation (structure, systèmes de travail, technique et compétences, principes des travailleurs, culture, valeurs et croyances).

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

¹ AMRAOUI Abdelkader, <<Management du changement dans une entreprise algérienne>>, Thèse de Magister, Université Abou Bakr BELKAID, Tlemcen, P23

²Jean-Marie DUCREUX, Maurice MARCHAND-TONEL, « », P287

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

- **Le rejet par les travailleurs de tout ce qui est imposé** : les travailleurs ne refusent pas le changement, mais les conséquences qu'il induit sur leurs vécus, le fait de perdre les repères de l'habituel engendre une peur de l'inconnu ;

- **La résistance au changement** : est simplement n'importe quel comportement qui empêche l'implémentation réussie du changement ; un tel comportement peut prendre des formes innombrables GHRISE ARGYRIS à observé le phénomène , il a remarqué que les individus en sociétés , même qui sont fortement instruits s'engagent dans ce qu'il appelle des routines organisationnelles défensives pour préserver leur statut et le sentiment constant de sécurité la résistance est donc un phénomène naturel et attendu .

« il faut considérer que les vraies « révolutions » sont rares, et que du nombreux changements réussis ont su au contraire associer habilement éléments d'innovation et préservation d'acquis antérieurs qui sont rarement tous mauvais »¹

Alors une démarche qui ne prend pas en considération cette réalité est vouée à l'échec sans doute.

1-5-1- Les freins liés au degré d'intégration de processus de changement au fonctionnement de l'organisation

1-5-1-1-Défaut d'analyse stratégique du changement: certain type de changement

précisément le changement organisationnel peut connaître des difficultés liées au manque de décision stratégique claire et explicite sur le changement.

Nous avons évoqué précédemment la nécessité d'un engagement de direction générale au cours d'actions volontaristes de changement visent une amélioration globale du fonctionnement de l'organisation.

Or, l'explicitation de cet engagement semble être fréquemment bafouée ou négligée, faute d'avoir été le fruit d'une réelle conviction stratégique, il n'est pas rare en effet de voir des responsables d'organisation ne prendre conscience de la dimension politique des actions engagées qu'assez tard dans le processus.

Cela peut signifier qu'ils n'ont pas toujours saisi toutes les opportunités que pouvait leur offrir le processus. Nous pouvons citer :

¹ Yves Frédéric Livian, Ressources humaines, éditions d'organisation 2003, P544.

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

1. Il ya des cas ou les répercussions de décisions apparemment anodines n'ayant pas été examiné préalablement.

2. "L'analyse stratégique du changement passe donc par un engagement clair

3. sur l'importance accordée au processus, et par une recherche de cohérence entre les différentes décisions de l'organisation et cet engagement, en d'aut re termes, toute action et tout projet devraient pouvoir être analysés en fonction de leurs enjeux et répercussions sur le processus et notamment sur l'implication des acteurs »¹.

4. Faible implication des acteurs : La faible implication des acteurs mérite sans doute d'être citée parmi les freins à la mise en œuvre d'un processus de changement.

D'après certaines auteures en sociologie, les difficultés de réalisation d'un changement, de quelque nature qu'il soit, sont essentiellement liées à des facteurs humains, et notamment au degré d'information et d'implication des acteurs dans le changement. En plus, le problème de la résistance au changement des acteurs, constitue l'un des freins et des obstacles importants à la mise en œuvre.

Dans le cas d'une véritable action du type changement organisationnel, il est nécessaire que toutes les catégories d'acteurs, des ouvriers à l'encadrement supérieur, se sentent impliquées dans l'action. En effet, il est nécessaire d'impliquer un nombre de plus en plus grand d'acteurs, au fur et à mesure que progresse le changement du fonctionnement.

La notion d'implication peut devenir insuffisante a un certain stade du changement, certains auteurs montrent ainsi la nécessité d'amener le groupe d'acteurs a concevoir lui – même le changement qu'il convient d'apporter aux problèmes qui sont posés, cette méthode facilite l'élaboration d'un projet de changement et sa mise en place ultérieure, car elle évite des blocages conscients ou inconscients et des résistances au changement.

1-5-1-3- les freins liés au pilotage du changement

Sachant bien que les facteurs concernant la méthode de pilotage et d'intervention sont reliés aux paramètres de situation de l'organisation.

En effet, l'expérience montre qu'on peut tenir en compte un certain nombre de clignotants tirés de ces paramètres dans la méthode de pilotage, et permettant de prévenir certaines difficultés mais quels sont les principaux facteurs méthodologiques qui peuvent être sources d'écarts dans les processus ?

¹Annie .BARTOLI, P.HERMEL, « piloter l'entreprise en mutation » Ed les éditions d'organisation1986 Paris, P114.

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

1-5-1-3- Erreurs de dosage :¹ la question de dosage et le pilotage stratégique d'un changement dans l'organisation consistent à éviter les excès dans un sens ou dans l'autre, c'est une principale difficulté de mise en œuvre du changement de l'organisation. Cet excès est fréquemment rencontré dans les organisations surtout après les premiers temps du processus.

Une fois passés les premiers échecs ou les premières réussites, la lassitude, le découragement ou l'engouement, conduisent parfois les acteurs du changement à négliger l'état de veille par rapport aux enjeux, c'est certainement le premier piège méthodologique

1-5-2- Absence d'infléchissement des méthodes : la méthode de pilotage du changement doit ainsi être souple ; évolutive, adaptive.

En particulier, l'infléchissement doit se faire sentir à chacune des différentes étapes du processus. Les méthodes de pilotage du changement pèchent fréquemment par carence de dispositifs de communication et de coordination à mettre en place non seulement au niveau de l'équipe de direction, mais également auprès d'autres fonctions dans l'organisation trop longtemps restées à l'écart de l'action.

Ainsi, dans le cas de processus de changement ayant concrètement démarré en production, il peut être primordial d'associer rapidement des secteurs tels que les méthodes, les services techniques, le service commercial ou le contrôle de gestion.

L'idée d'un infléchissement des méthodes à certaines étapes du processus peut comprendre également la notion d'intervention, nécessaire à certains moments clés, par substitution ou adjonction aux méthodes précédentes de pilotage, l'intervention se définit comme le fait de prendre part volontairement à une action, les intervenants pouvant être internes ou externes à l'organisation.

1-5-3- Défaut de langage commun : avant tout engagement de direction générale au changement, l'organisation considère souvent qu'il est important de diffuser et de faire adopter un certain langage commun.

En réalité, il semblerait plus réaliste de chercher à développer une certaine "compréhension commune" même si les langages et les enjeux des acteurs sont différents.

Ainsi le sens des messages et quelques termes spécifiques devenus communs il est important que chacun les comprenne dans la même signification globale.

¹ Annie .BARTOLI, P.HERMEL, « piloter l'entreprise en mutation » Ed les éditions d'organisation 1986 Paris, P145.

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

Le vecteur de diffusion de ce langage commun peut prendre plusieurs formes : séminaires de formation sur le thème du processus de changement, utilisation des mêmes messages pour rappeler à chaque occasion notamment écrite, ce type de dispositifs contribue en ce sens à forger une nouvelle culture d'organisation axée sur le changement.

Cependant, de nombreuses organisations qui semblent avoir négligé le facteur de communication interne ont eu la désagréable surprise de constater l'amplification des rumeurs négatives sur le processus engagé.

1-5-4- Manque d'anticipation et de prévention : il est clair que le fonctionnement habituel de l'organisation et le fonctionnement mouvant entraîné par le processus sont indissociables, c'est la raison pour laquelle la conjoncture économique de l'organisation, sa santé financière, ses problèmes de gestion de personnel sont à prendre en compte tout au long des actions de changement.

Les dispositifs anticipateurs permettent d'adapter la programmation des actions de changement et d'éviter les effets psychologiques négatifs constatés chez certains acteurs ¹.

Dans certains cas, il est opportun d'aller jusqu'à rechercher des solutions préventives pour que les difficultés intrinsèques de gestion affectent le moins possible les nouveaux fonctionnements en cours de création.

Sinon l'organisation va subir sans préparation les effets négatifs de fluctuations générales, ce qui peut entraîner d'importantes pertes de temps et des blocages coûteux.

1-6- Les pressions au changement organisationnel

Sachant que Kurt LEWIN est le premier auteur à avoir proposé une conceptualisation des processus de changement en 1951, ce modèle est toutefois réducteur de la complexité des processus de changement, mais il semble moins adapté au contexte actuel où le changement est un processus quasiment continu.

Les évolutions environnementales ont, en effet, modifié la perception des managers qui ont de la performance économique et des conditions organisationnelles de sa réalisation.

Ils n'ont donc aucune vision figée et normative de l'organisation. Tout ça peut créer un vrai obstacle pour les managers des organisations.

¹ Jean David DARSA (2009) « La gestion des risques en entreprise » GERESO édition, 2009

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

1-7-Les facteurs déclenchant du changement organisationnel

On sait bien qu'il est nécessaire de bien connaître la situation présente de l'organisation et de son environnement, parce que tout change.

Au cours de ces dernières années, qui passent pour n'avoir pas été particulièrement calme, se sont développées plusieurs tendances généralement présentées comme nouvelles et importantes pour le devenir des organisations.

Henri DUHAMEL¹ examine rapidement, avec un esprit critique et d'une façon générale les tendances et les facteurs du changement dans l'organisation :

- La croissance a changé du rythme ;
- L'économie s'est mondialisée ;
- L'apparition de nouveaux pays sur la scène concurrentielle ;
- Les centres de gravité économique se déplacent ; effectivement aux Etats- Unis se produit de l'est vers l'ouest, une migration de population et de la richesse ;
- Le progrès technologique s'accélère ;
- De nouvelles pressions s'exercent pour les organisations (pression des syndicats, le consumérisme, le souci de protéger la nature, la lutte anti- pollution, tous les thèmes des mouvements écologistes ;
- La société est moralement déboussolée, elle est à la recherche de nouvelles valeurs : l'évolution de la société a continué de saper les valeurs traditionnelles, les individus, les groupes sociaux ;
- Tout va plus vite qu'avant : grâce à la télécommunication et la technologie de l'information et de la communication.

D'autres auteurs présentent les facteurs qui poussent l'organisationnel à s'engager dans un processus de changement organisationnel, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs internes ou externes.

¹ Henri DUHAMEL « stratégie et direction de l'entreprise » Ed Clet (centre de librairie et d'éditions technique), Paris, P167.

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

1-7-1- Facteurs externes : les facteurs externes sont généralement associés à L'environnement dans lequel se trouve l'organisation, ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui se modifient.

Grouard et Meston (1998)¹ ont identifié six facteurs externes principaux ; le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et de penser.

De son côté, Rondeau²(1999) : parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui, les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ces différents éléments se retrouvent tous presque dans la plupart des ouvrages qui traitent le changement organisationnel.

Le tableau 2 représente le modèle de RONDEAU qui traite les diverses sources de transformation majeure de l'environnement organisationnel.

Tableau 02 : diverses sources de transformation majeure de l'environnement organisationnel

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

Source: RONDEAU Alain «transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail ». édition,1999.

¹ GROUARD Benoît, MESTON Francis « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Dunod 1998, p 163.
²Rondeau Alain « transformer l'organisation, comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail ».gestion 1999.

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

Nous retrouvons d'abord les changements économiques associés au phénomène de la mondialisation, et à l'accroissement de la concurrence qui forcent les organisations à mieux se positionner stratégiquement afin de tirer le maximum de leur situation. Cependant, ces changements sont à l'origine de la pression exercée sur les organisations qui doivent –pour suivre- contrôler leurs coûts. Parmi les stratégies d'ajustement adoptées par les organisations afin d'accroître leur flexibilité et diminuer leurs dépenses, nous retrouvons la rationalisation, la décroissance (downsizing) et l'aplatissement des structures ou l'impartition (outsourcing).

Une autre force active dans l'environnement des organisations, c'est l'évolution de la partie politique. En effet, la déréglementation des marchés et la diminution des structures du contrôle de l'état ont emporté l'organisation vers de nouvelles stratégies d'ajustement, on parle alors de partenariat ou d'alliances tels des fusions, des acquisitions...etc. en outre, de nouvelles formes d'organisation sont de plus en plus fréquentes. La déréglementation et le désengagement de l'état ont également servi à mettre en cause les anciennes manières de gérer l'organisation.

Enfin, nous trouvons les changements technologiques qui modifient souvent la configuration des organisations et l'aménagement du travail. Les nouvelles technologies rendent évidemment possible le développement de nouvelles formes de travail telles que le télétravail ou le travail à distance.

D'autres raisons que nous appelons « les facteurs internes » peuvent être aussi à la source de changement.

En vérité, les changements n'ont pas une cause unique, ils sont généralement le résultat d'un amalgame de facteurs interne ou externe qui peuvent occasionner des réactions tout à fait différentes même dans des organisations de même secteur.

1-7-2- Les caractéristiques de l'environnement : pour BURNS et STALKER (1967), ainsi que LAWRENCE et LORSCH (1967), l'organisation doit s'adapter aux évolutions de l'environnement.

La performance d'une firme dépend du degré d'adéquation entre l'organisation et son environnement.

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

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

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

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

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

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

1-7-3-Facteurs internes : les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même.

Ils peuvent apparaître dans une organisation toute entière ou dans une de ses composantes.

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

GROUARD et MESTON(1998) ont identifié deux facteurs internes appelés aussi mobile de changement, le premier est le développement et la croissance de l'entreprise, et le deuxième est la vision du dirigeant¹.

De plus, parmi les premiers éléments qui vont être affecté, se sera le travail.

Le travail change, il y aura directement un changement au niveau des valeurs professionnelles au niveau des compétences (autonomie, responsabilité et exigence) et au niveau des modes de gestion. Ce qui permet l'apparition d'un modèle de fonctionnement de type poly cellulaire.

¹ GROUARD Benoît, MESTON Francis « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Dunod 1998,

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

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

Selon Olivier MEER et al, les facteurs déterminants et déclenchant du changement organisationnel et à l'instar de MINTZBERG (2005) et KALIKA, ils les ont regroupé en cinq catégorie¹.

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

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

On a traité dans cette section les différentes définitions et historique du changement organisationnel, nous avons constaté que la notion de changement englobe plusieurs éléments complémentaires, comme on trouve plusieurs types du changement organisationnel, subi ou voulu, global ou profond, planifié ou spontané. Pour l'explication du processus du changement organisationnel qui se caractérise par ses trois étapes, la dé cristallisation, le mouvement et la recristallisation. On a abordé ensuite comment diriger le changement organisationnel et quelles sont ses obstacles, ainsi que les facteurs déclenchant du changement organisationnel.

¹ OLIVIEU MEIR et AL, "Question du changement "Ed Dunod 2007, paris, P 108.

Section 2 : Les attitudes, les acteurs et la résistance au changement

Dans un système ouvert comme l'entreprise on trouve différents comportements d'individus, selon Serge RAYNAL il y a : ¹

Les personnages adapter : se sont les personnes qui, qu'elle que soit la situation de l'organisation et qu'elles que soient les circonstances, elles s'adaptent facilement ;

Les pionniers : c'est-à-dire les visionnaires, les explorateurs, les professionnels du changement, ceux qui voient toujours plus loin ;

Les belliqueux : véritable guerriers : ce sont les empêcheurs de tourner en rond;

Les passésistes : c'est les rêveurs qui ne voient pas pourquoi changer leurs habitudes et qui ne sont pas prêts de les changer.

Les principales attitudes face à un changement sont le rejet, la protestation ; les conflits ; le cloisonnement; la temporisation ; l'accentuation, la dispersion ; la dérivation et le refus de formation et d'information, les attitudes sont provoquées soit par :

- **L'individu** : ses habitudes, sa peur de l'inconnu, son besoin de stabilité (ex : être permanent ou contractuel) ;
- **Le groupe** : pour des raisons de conformité aux normes du groupe, des systèmes de valeurs, des rituels et des tabous ;
- **Les structures** : les conditions de travail, les intérêts et les droits acquis, le rejet de ce qui est étranger.

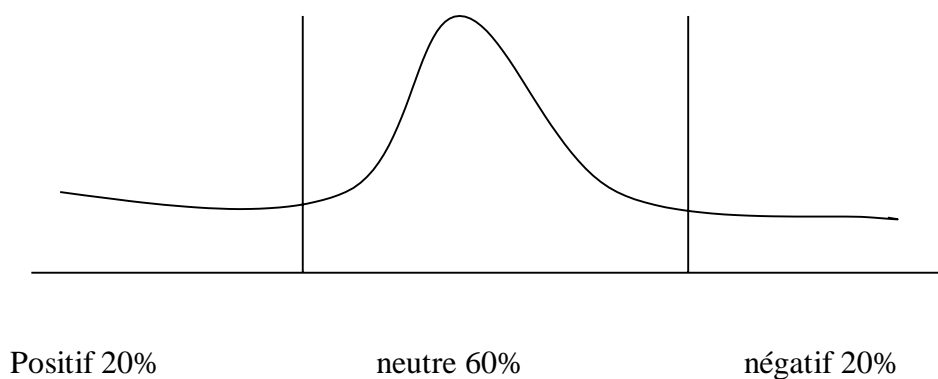
1 Serge RAYNAL, Le management par projet, Ed d'organisation, Paris 2000.

2-1- L'analyse des attitudes des personnes vis-à-vis du changement organisationnel

Pour faciliter le changement organisationnel, il est important d'étudier et d'analyser les attitudes des personnes face au changement, l'équilibre entre les aspects techniques et humains et du processus d'adaptation des individus au changement organisationnel.

Lorsqu'on songe à mettre en œuvre des changements organisationnels ou d'améliorer des processus, il est essentiel de garder en mémoire la règle du 20.60.20. Elle indique qu'environ 20% des personnes qui travaillent dans une organisation accepteront d'emblée le changement (les positifs), un autre groupe, soit environ 60% des employés ne se compromettra pas (neutres); ces employés seront plutôt réservés face au changement quant aux 20% des employés qui restent (les négatifs), résisteront farouchement au changement, ils tenteront même délibérément le faire échouer.

Figure n° 04: les attitudes face au changement



Source: http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisationnel.

Ces données illustrent bien la tâche à accomplir : convaincre le groupe des employés représentant les 80% (les neutres et les négatifs) d'accepter le changement puisque seulement 20% des employés sont positifs au départ.

2-2- Intégration des aspects techniques et aspects humains au changement organisationnel.¹

Faciliter le changement signifie établir des stratégies qui intègrent le processus de changement technique (le passage de la situation actuelle a la situation désirée) au processus d'adaptation des individus au changement.

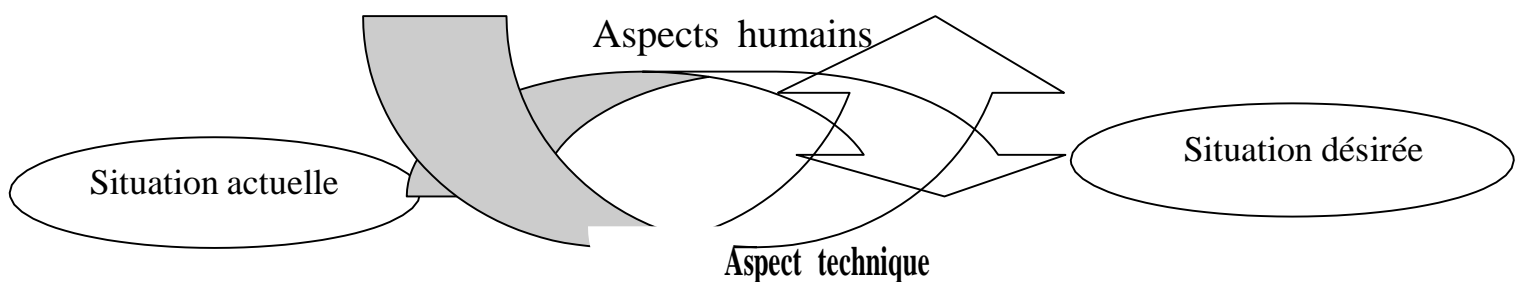
Tout programme de changement implique donc ces deux processus du changement.

Traditionnellement, les gestionnaires du changement se sont surtout concentrés sur les aspects techniques, ils mettaient alors l'emphase sur les structures, les processus, les systèmes et les technologies, pour déployer leur vision de l'organisation ainsi que leur stratégie.

Bien que ces aspects soient très importants, il a été démontré que les chances de succès sont considérablement amoindries si l'on ne tient pas compte du processus d'adaptation des individus au changement.

La figure ci-après retrace l'intégration des aspects techniques et aspects humains au changement organisationnel qu'on vient de décrire.

Figure 05 : l'intégration de l'aspect humain au changement



Source: http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisationnel.

¹[Http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisationnel](http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisationnel) consulter le 06/07/2022.

2-3- Le processus d'adaptation des individus au changement ¹

Le processus d'adaptation des individus au changement se déroule en trois étapes distinctes :

- 1) Rompre avec le passé ;
- 2) Explorer les nouvelles façons de faire ;
- 3) Commencer les changements.

Au cours de ces trois étapes, nous pouvons observer des émotions et des comportements communs et dégager des stratégies en conséquence.

2-3-1- Rompre avec le passé

La première étape consiste à rompre avec le passé, à faire le deuil des anciennes méthodes de travail, des vieilles habitudes.

La première réaction au changement se manifeste souvent par l'incertitude ou du rejet.

Les employés sont très préoccupés par les conséquences des changements à leurs propres niveaux, on peut parfois voir s'accroître l'absentéisme, le désengagementEtc.

2-3-2-Explorer les nouvelles façons de faire

Cette seconde étape est l'étape où l'on parvient à surmonter l'anxiété et la résistance, à expérimenter le changement et à définir les nouveaux rôles, c'est la période où les vieilles méthodes sont oubliées alors que l'on n'est pas encore tout à fait confortable avec les nouvelles. Cette phase s'avère la plus difficile.

Les employés s'initient aux nouvelles façons de faire et recherchent des moyens pour les améliorer.

¹ [Http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisationnel](http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisationnel) consulter le 06/07/2022.

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

2-3-3- commencer les changements

Paradoxalement, le commencement correspond à la dernière étape du processus d'adaptation.

C'est l'étape au cours de laquelle les employés adhèrent aux nouvelles valeurs, adoptent de nouvelles attitudes et commencent à percevoir des bénéfices tangibles et à s'engager dans l'implantation du changement.

Ils ne s'engagent dans leur nouveau travail que lorsqu'ils ont intégré mentalement, émotionnellement et physiquement les changements.

Les circonstances particulières qui prévalent dans chaque organisation font en sorte que tout programme de changement doit être spécifique.

Quoiqu'il n'y ait pas de recette ou de méthodologie miracle pour faciliter le changement, nous sommes d'avis qu'une démarche réussie requiert une grande habileté à comprendre les comportements humains dans tout processus de changement.

2-4- Les acteurs du changement dans l'organisation

« Avion demande pilote » plusieurs représentations de la configuration des acteurs du changement sont proposées par différents auteurs qui soulignent que c'est grâce à ces hommes et ces femmes que se produit le changement, aussi est-il important de veiller à avoir la personne qu'il faut à la place qu'il faut.

A. BARTOLI définit les acteurs du changement : ¹« tous les membres de l'organisation dans laquelle se déroule le changement ne sont pas forcément acteurs du changement, même s'ils sont nécessairement acteurs d'organisation, en tant que membres du système ».

« L'acteur du changement de l'organisation est celui qui œuvre activement dans le sens de processus de changement »²

Il peut exister des acteurs formels (participants à des groupes de projet ; etc.), et des acteurs informels (ceux qui s'informent spontanément et informent à leur tour de façon constructive sur le changement, proposent des thèmes de réflexion nouveaux ; etc.).

¹ A. BARTOLI, P. HERMEL, « piloter l'entreprise en mutation » Ed les éditions d'organisation 1986 Paris, P167.

² Frédérique Alexandre BAILLY (2013) « comportement humain et management », page 287.

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

Pour Gilles TENEAU (2005) ¹: les acteurs sont souvent anonymes, diffus et difficilement identifiables, il n'en demeure pas moins que trois groupes d'acteurs dominent la littérature.

- Les ingénieurs ou techniciens des structures et des stratégies qui sont souvent des experts consultants internes ou externes jouant le rôle de préparateur \ ou de facilitateur du changement ;
- Les héros et leaders du changement (souvent révolutionnaires ou présentés comme tel) qui présentent comme des constructeurs de sens et des innovateurs ;
- Les victimes du changement qui représentent des individus et \ ou des organisations.

Pierre COLLERETTE (2008) et al. Proposent aussi une définition des acteurs du changement ²«les agents du changement comme étant ceux qui agissent consciemment sur l'environnement pour faciliter l'implantation du changement projeté. Ainsi, toute personne ou tout système qui contribue par une action directe ou indirecte à l'implantation du changement est un agent de changement »

2-4-1- Les rôles des agents du changement

2-4-1-1- L'initiation : on appelle les agents de ce rôle les initiateurs ceux qui expriment explicitement la nécessité que des actions soit organisées pour introduire un changement.

2-4-1-2- La conception et la planification : les concepteurs et les planificateurs travaillent à concevoir et à articuler les différentes de l'organisation de changement dans un plan d'action et qui conçoivent les outils qui seront utilisés.

2-4-1-3- L'exécution : les exécutants sont évidemment les personnes qui devront mettre en œuvre les détails du plan d'action élaboré.

2-4-1-4- L'évaluation : les évaluateurs sont évidemment les personnes qui prendront l'initiative d'évaluer dans quelle mesure le changement a été implanté, s'il a atteint ses objectifs, si la situation a été améliorée On peut citer d'autre rôle comme :³

¹ Gilles TENEAU, « la résistance au changement organisationnel », Ed L'Harmattan , paris ,2005 , p29 .

² Pierre COLLERETTE et al « Le changement organisationnel : théorie et pratique » Ed : presses del'université de Québec, 2008, P142.

³ "Agir en situation complexe "note de synthèse. "La conduite du changement",<http://www.esen-education.fr/.../note-1-conduite-changement.pdf>, consulter le 11/07/2022 .

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

le rôle de leader : ou de sponsor qui est attribué à la personne qui va incarner le changement, le choix de ce personnage est un élément clé de la réussite, c'est, en effet, cette personne qui va impulser le mouvement, stimuler différents acteurs en interpellant certains d'entre eux, en reconnaissant les efforts des autres ;

- une équipe du projet : le leader réunit, autour de lui, une équipe de conduite du projet, qui peut puiser dans les ressources internes ou externes, selon les possibilitésLes membres de l'équipe, qui peuvent être en dehors de l'organigramme mais légitimes par le leader ;
- un réseau du changement : c'est un rôle préconisé par AUTISSIER et MOUTOT qui est joué par des agents de terrain chargés de sévir de relais à l'équipe du changement dans une relation de proximité avec le reste des agents appelés « utilisateurs ».

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

2-4-2- Leadership et changement

L'organisation est un mode plein d'action, et qui se caractérise, par deux mouvements, l'un vers le haut, son rôle est de permettre à l'individu de se perfectionner et de s'épanouir, l'autre vers le bas son rôle est de matérialiser les idées et les rendre concrètes.« Les dirigeantes de demain, seront des animateurs des stratégies, des économistes sachant créer, innover, sentir, ressentir, suscitant la confiance de leur personnel, l'adhésion et l'enthousiasme »¹ .

Pour manager le changement il faut savoir que la vie de l'organisation ne repose pas seulement sur des aspects purement économiques. Mais, il faut que les dirigeants comprennent qu'il est nécessaire d'agir avec clairvoyance et justesse pour le bien de l'organisation et de ses hommes. Le leadership est la capacité manifestée par un individu à commander et surtout de se faire obéir. Pour Harry TRUMAN « le leadership est la capacité d'amener les gens à faire ce qu'ils ne veulent pas et aimer de le faire »²

Les leaders orientés vers le changement, ainsi appelés agents de changement « sont des personnes ou des groupes, qui se chargent de faire évoluer le comportement d'autres personnes ou de changer un système social au complet »³

Les leaders orientés vers le changement sont tournés vers l'avenir, il gère de manière proactive, il accepte les nouvelles idées.

Au contraire, le gestionnaire du statu quo attaché au passé, gère de manière réactive et préfère conserver ses habitudes, il tombe sous le sens que les nouveaux milieux de travail exigent un leadership axé sur le changement.

Les organisations adoptent différentes visions qui dépendent de la conception du pouvoir des leaderships on distingue trois tendances :

2-4-2-1- La première tendance : un leader comme un chef efficace a la capacité de faire obéir ses hommes et un visionnaire possédant un projet d'organisation ;

2-4-2-2- La deuxième tendance : se basant sur le management par consensus, le leader est un entraîneur d'hommes plus qu'animateur ;

¹ Serge RAYNAL, Le management par projet, Ed d'organisation, Paris 2000.

² Arthur F. LENEHAN , "leadership with human touch", the economics press (UK) Ltd

³ David AUTISSIER Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ Alain VAS : Conduite du changement concept clés 50 ans de pratique issues des travaux de 25 grands auteurs. Dunod, Paris, 2010, p337.

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

2-4-2-3- La troisième tendance : veut réussir les deux conceptions.

« Un bon directeur était généralement décrit comme possédant de l'intelligence, l'imagination, l'initiative, la capacité pour prendre rapidement des décisions généralement sage et la capacité d'animer ses subalternes. Les gens ont eu tendance à penser le monde comme étant divisé entre des leaders et des suiveurs »¹ Selon Paule OHANA² « un manager serait un homme mobilisé plus par les questions opérationnelles de gestion, la résolution de problèmes alors que le leader aurait une responsabilité plus stratégique. En ce sens le leader un manager possédant une vertu de plus : La capacité de voir plus loin et de faire partager cette vision à ses collaborateurs ».

2-4-3-Le rôle du leader dans le changement organisationnel

Le changement organisationnel n'est pas spontané, il est déclenché par des problèmes et des occasions ; puis il est dirigé par des leaders.

Les leaders appelés défenseurs ou catalyseurs du changement jouent un rôle majeur dans tout changement organisationnel. On doit par conséquent observer les particularités du rôle que doit jouer le leader du changement:

2-4-3-1- Influencer le changement stratégique:

Une analyse attentive des leaders de ce type d'organisation permet de dégager trois rôles essentiels des leaders responsables du changement : le leadership charismatique, le leadership opérationnel et le leadership institutionnel.

2-4-3-2- Le leadership charismatique : réunit trois éléments la vision, l'inspiration et l'habilitation. Le leadership charismatique est capable d'articuler une vision puissante, de formuler des attentes élevées et de façonner les comportements qui correspondent à cette vision puissante, il est aussi inspirant c'est-à-dire il sait faire preuve d'enthousiasme, il peut chercher, trouver et utiliser le succès chez ses collègues.

Enfin, le leader charismatique est habilitant : il peut inciter les gens à entreprendre les changements nécessaires ;

¹Mémoire, MRAUI Addekader, « management du changement dans une entreprise Algérienne, université Abou Bakr BELKAID. Tlemcen, 2008, p31.

²Paul OHANA, les 100 mots clés du management des hommes, Dunod, Paris 1999, p108.

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

2-4-3-3- Le leadership opérationnel : les leaders efficaces du changement doivent aussi bâtir des équipes compétentes, clarifier les comportements requis, intégrer des façons de mesurer les progrès et administrer des récompenses et sanctions qui viendront renforcer le comportement correspondant au changement organisationnel désiré. Le comportement du leader opérationnel se déploie en trois volets.

D'abord, la structuration: les leaders doivent s'assurer que la structure nécessaire est en place pour favoriser la réalisation du changement et investir dans la formation d'équipes, la création de nouvelles structures organisationnelles et la définition de rôle et de responsabilités.

2-4-3-4- Leadership institutionnel : peu de leaders peuvent changer une organisation à eux seuls. Ils doivent plutôt, s'assurer à l'aide d'autre personne, et ensuite s'appuyer sur cette nouvelle coalition pour répandre la vision du président- directeur général.

En règle générale, ils cherchent d'abord les occasions de transmettre et d'institutionnaliser leur vision de l'organisation au groupe de cadres dirigeants forme leur propre équipe.

Enfin, la vision et les détails du changement impliquent la création d'équipes d'employés capables de contribuer à la bonne marche du changement.

2-4-3-5- Influencer la culture d'organisation :Les leaders qui réussissent à transformer leur organisation reconnaissent tous que la culture d'organisation joue un rôle important dans un tel processus.

La culture d'organisation peut être définie comme les traditions, normes et valeurs caractéristiques communes à tous les employés.

Les valeurs et les normes sont des convictions fondamentales à l'égard de ce qui est acceptable et important.

Les normes et les valeurs guident et canalisent tous comportement : de ce fait, la réussite du changement organisationnel qui consiste par exemple à faire passer une organisation axée sur la bureaucratie et sur la hiérarchie à une organisation qui cherche à réagir rapidement, exige l'établissement d'un nouvel ensemble de valeur, d'une nouvelle culture.

2-5- La résistance au changement

2-5-1-Définition

En général, qui dit changement dit résistance, « définissons la résistance au changement comme l'expression implicite de réaction de défense à l'endroit de l'intention de changement »¹

La perspective traditionnelle des réactions au changement organisationnel repose presque essentiellement sur la résistance au changement traduisant le phénomène comme un concept central et incontournable, il est devenu la boîte noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement, traduisant implicitement des synonymes de craintes, de peurs, d'appréhensions, d'hostilité, d'intrigue, de polarisation, de conflits ou d'impatience.

L'analyse linguistique et documentaire révèle diverses origines au mot résistance. En latin, l'origine du mot « résister » : « sister » signifie s'arrêter. Le sens premier du mot résistance est attribué d'abord aux choses. Sa première signification provient des sciences physiques et signifie le phénomène physique qui s'oppose à une action ou un mouvement. Le fait de résister, c'est d'opposer une force à une autre et ne pas subir les effets d'une action. En contrepartie, la résistance d'un matériau signifie donc sa dureté, sa fermeté et sa solidité. Lorsqu'elle est appliquée aux personnes, la résistance signifie la qualité physique par laquelle on supporte la fatigue ou les privations et qui permet de soutenir un effort intense ou prolongé.

En ce sens, les gens résistants sont souvent perçus comme étant coriaces, durs à cuire, increvable, infatigables, robustes et solides.

C'est lorsqu'on se tourne vers l'action humaine ou les sciences humaines que le terme résistance devient davantage coloré négativement, la résistance à ordre signifie le refus d'obéir, la désobéissance, l'opposition, la rébellion, le regimbement.

En contexte organisationnel, la résistance est également synonyme de blocage, de frein, d'obstacle, obstruction et opposition.

L'expression de la résistance au changement est aussi employée non seulement pour signifie des personnes mais aussi des organisations.

La résistance organisationnelle serait utilisée pour signifie ce qui empêche la construction d'un nouveau système organisé de se mettre en place. La résistance ici analysée traite de la résistance sous l'angle individuel.

¹ Pierre COLLERETTE et al « Le changement organisationnel : théorie et pratique » Ed : presses del'université de Québec, 2008,p94.

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

Parmi les nombreuses définitions exposées dans les ouvrages de gestion, d'organisation, de science sociales, livres spécialisés en changement, parmi les revues, les articles disponibles sur Internet ou les sites de consultant, il existe peu d'études en référence à la résistance au changement.¹

George LOUDIERE (2003) définit la résistance au changement comme « un caractère majeur des croyances collectives et, en effet, leur résistance au changement en dépit des faits nouveaux qui peuvent survenir dans leur environnement social ». Ces définitions, nous pouvons dire que la résistance au changement est à la fois :

- Un phénomène culturel (éducatif, instructif, pédagogique) ;
- Un phénomène d'ordre cognitif (réflexion, analyse, calcul, stratégie) ;
- Une réaction émotionnelle (peur, tristesse, joie, fuite, colère) ;
- Un phénomène comportemental (action, stagnation, réaction, préaction, proaction).

La résistance au changement est simplement n'importe quel comportement qui empêche l'implémentation réussie de ce changement ; un tel comportement peut prendre des formes innombrables.

Chris ARGYRIS (2003) a observé le phénomène, il a remarqué que les individus en société, même qui sont fortement instruits s'engagent dans ce qu'il appelle des routines organisationnelles défensives pour préserver leur statut et le sentiment constant de sécurité, la résistance est donc un phénomène naturel et attendu.

La question qui se pose aux managers, comment préserver l'équilibre existant en puisant de passé, tout en avançant dans la démarche du changement ?

« Il faut considérer que les vrais « révolutions » sont rares, et que de nombreux changements réussis ont su au contraire associer habilement éléments d'innovation et préservation d'acquis antérieurs qui sont rarement tous mauvais »². Alors une démarche qui ne prend pas en considération cette réalité est vouée à l'échec sans doute.

¹ Gilles TENEAU, « la résistance au changement organisationnel », Ed L'Harmattan , paris ,2005 , p 50.

² Yves Frédéric LIVIAN, "ressources humaines", éditions d'organisation 2003 p 544.

2-5-2- Les causes de la résistance au changement

L'individu résiste au changement pour de nombreuses raisons. Ses réactions négatives à l'égard du changement s'expliquent par le fait qu'il doit quitter la zone de confort et d'aventurer vers de nouvelles avenues, souvent empreintes d'incertitude il doit s'adapter au nouveau contexte, à de nouvelles tâches et responsabilités, apprendre de nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes et surtout, abandonner ses habitudes qui faisaient partie de son quotidien.

Nombreuses sont les causes qui ont été étudiées au sujet de la résistance au changement, l'origine de la résistance au changement n'est pas globale ou universelle pour tous les projets de changement, néanmoins nous pouvons distinguer ces causes :

2-5-2-1- Les causes individuelles :

Selon la perspective psychanalytique, les mécanismes de défense, souvent inconscients, servent à neutraliser l'anxiété qui menace un individu lorsqu'il est la proie d'un conflit entre les exigences qui découlent de ses propres besoins et celles qui relèvent de la nouvelle réalité extérieure qui est le changement.

Cinq mécanismes de défense jouent alors un rôle primordial pour bloquer ou entraver un changement dans les organisations : le refoulement, la régression, la projection l'identification, la formation réactionnelle et le déni de la réalité.

Les caractéristiques sociodémographiques peuvent aussi jouer un rôle quand on pense aux personnes plus âgées qui résistent aux nouveautés ou celles qui par leur expérience passée, ont appris à se méfier des changements à la mode.

Parmi d'autres caractéristiques individuelles, on trouve le manque de motivation, d'habileté, l'incapacité, les habitudes de vie, la perception sélective et la préférence pour la stabilité.

Pierre COLLERETTE, DELISTE et PERRON¹ (1997) : retiennent les habitudes, qui sont des comportements relativement faciles et économiques ; la peur de l'inconnu;

¹ COLLERETTE, P. DELISTE, G., et PERRON, R. (1997). Le changement organisationnel: théorie et pratique. Presses de l'Université du Québec., p 98.

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

l'environnement existant est connu et utilisé à la satisfaction relative des intéressés alors que l'environnement qui résulterait de la proposition de changement représente l'inconnu, qui sera peut-être insatisfaisant. Or, tout projet de changement contient une bonne part d'inconnu. Accepter de s'engager dans l'inconnu, c'est accepter d'avoir de bonnes comme de mauvaises surprises, le principe de la répétition du succès qui a été démontré par les recherches en behaviorisme, la satisfaction des besoins et l'identification à la situation existante : ce sentiment d'appartenance fait que les gens deviennent méfiants à l'égard de toute action qui vient menacer la situation existante.

2-5-2-2- Les causes collectives et culturelles

Tous ce qui est normes, traditions, et tous qui a trait au système de valeurs en place, le fait d'introduire du nouveau dans une organisation implique une résistance au résultat de ce changement qui représente une perte de contrôle et de pouvoir.

Dés lors « toute organisation au corps plongé dans le changement subit une poussée verticale dirigée du bas vers le haut, égale au poids des habitudes déplacées »¹ mentionnait Gérard Dominique CARTON(1999).

Le groupe peut également résister au changement à cause de ses acquis, les effets du changement sur les réseaux informels et les relations sociales cohésives peuvent également provoquer des manifestations de résistance.

« La résistance liées au système social et inclue à ce propos, la conformité aux normes sociales établies dans un système, la cohérence du système et les intérêts et droit acquis et rejet de ce qui est étranger.

De même, plusieurs études démontrent que les cultures les plus résistantes au changement sont caractérisées par une distance élevée du pouvoir, un niveau d'individualisme faible et un degré élevé d'évitement de l'incertitude.

De ces études, il ressort que les variables culturelles peuvent causer la résistance au changement, de même que les dimensions collectivistes, associées aux valeurs, aux rites et à l'histoire de l'organisation. Plus le changement a des implications fortes sur ces facteurs, plus la résistance risque d'être élevée...

¹ Gérard Dominique CARTON, « Eloge du changement », édition village Mondial, 1999.

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

2-5-2-3- Les causes structurelles et conjoncturelle : On peut citer trois causes qui sont liées à la structure ou au climat social¹;

Les conditions du travail : le travail spécialisé et le manque de polyvalence sont des obstacles au changement, tout changement qui augmente la charge du travail est refusé ;

Fonctionnement organisationnel de l'organisation : ainsi la gestion bureaucratique suscitent routine et homéostasie, alors que le changement et dynamique, l'échec peut être du à l'organisation de l'organisation, ses mode de fonctionnement, à ses technique et compétences et aux principes des employés qui ne sont pas en accord avec les efforts de changement ;

Le climat de l'organisation : il faut prendre en considération le climat social pour amoindrir la résistance des différentes forces sociales.

Dés lors il faut bien avoir l'adhésion de tous les acteurs notamment ceux qui ont un certain pouvoir sur salariés, les syndicats par exemple ;

2-5-2-4- Les causes liées au changement lui-même :

La résistance au changement peut être localisée à travers un processus de six phases selon une approche psychologique :

L'inertie : absence de réaction évidente de l'individu à l'annonce qui permet de gagner du temps et trouver des raisons pour ne pas accepter ce changement ;

La révolte : réaction forte qui s'installe quand l'argumentation n'a pas permis d'ajuster le changement ;

Le sabotage : réaction qui reflète une soumission apparente et une révolte intense à faire échouer le processus ;

La décompensation : représente l'abandon de toute forme de résistance. Elle est la plus moins forte en fonction de l'affectivité qui liait à ce qui va changer (sentiment de perte intense) ;

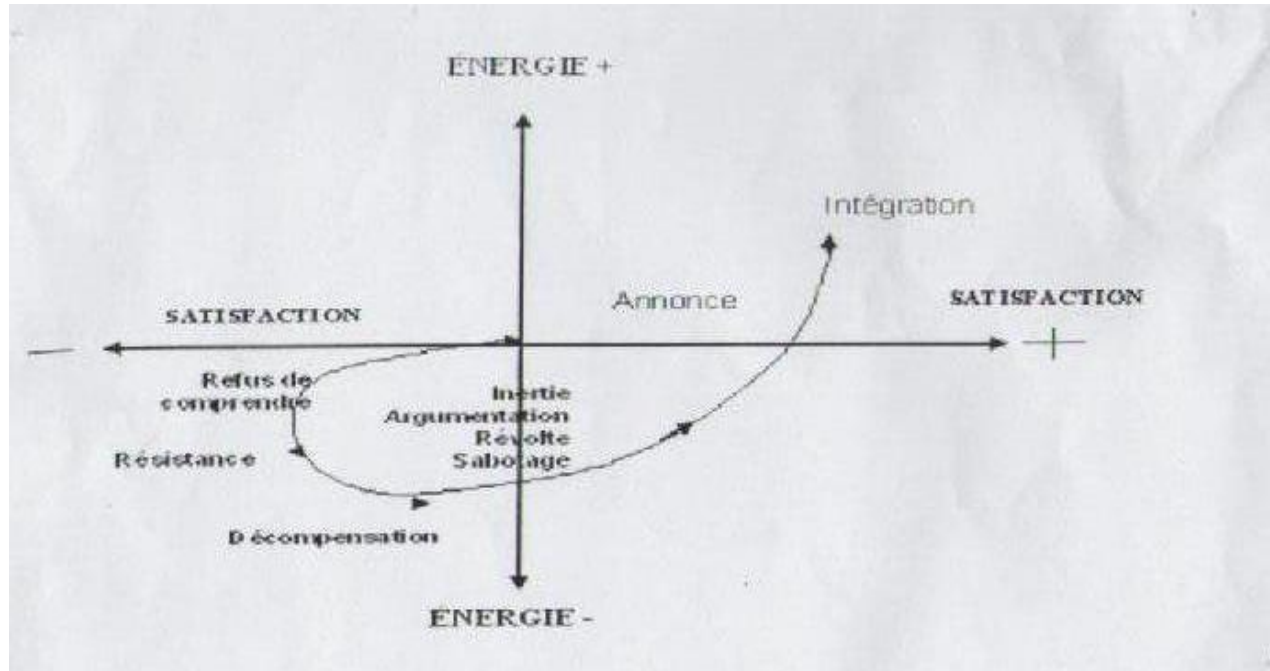
La résignation : c'est la phase la plus longue du processus, elle marque la fin du travail du deuil les gens cherchent alors des arguments rationnels, par rapport à la réalité pour se faire accepter les changements ;

L'intégration : c'est l'acceptation totale du changement. L'intégration intervient en deux temps : une intégration conceptuelle qui se passe au niveau de l'intérieure de l'individu et une intégration comportementale qui consiste à changer ses habitudes et ses attitudes.

Comme le montre la figure suivante.

¹Mémoire, AMRAUI Addekader, « management du changement dans une entreprise Algérienne, université Abou Bakr BELKAID. Tlemcen, 2008 ,p27.

Figure 06: l'intégration des individus au changement



Notant que l'intégration de la notion psychologique au processus du changement ne peut être valide que si le changement est perçu comme indésirable par la personne c'est-à-dire qu'il est loin de ses aspirations.

La résistance au changement peut être plus ou moins active et plus ou moins consciente. Elle peut avoir pour origine des contraintes structurelles trop fortes ou paradoxales ; une incompréhension de la part des acteurs d'injonctions ambiguës, ambivalentes ou incertaines ; d'un sentiment d'injustice face aux changements imposés et ou d'un manque de motivation des acteurs à supposer que ces acteurs soient conscients du besoin de changement. Ceux-ci compareraient alors le coût du statu quo au coût du changement.

D'autres auteurs regroupent les causes de la résistance au changement en deux contraintes internes et externes :

2-5-3- Les contraintes internes¹

- Investissements dans des immobilisations, équipements et personnel spécialisé ;
- Limites des informations internes reçus par les décideurs , information traitée par la structure interne et tendance du système d'information à perpétuer les mêmes représentations de la réalité ;

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

- L'histoire organisationnelle qui justifie les actions passées et empêche de considérer des alternatives ;
- Contraintes politiques internes en faveur des intérêts investis ;
- résistances au changement et aux réallocations des ressources ;
- Coûts du changement de procédures ;
- Institutionnalisation des buts ;
- Forte interdépendance et complémentarité entre les composantes d'une organisation (un changement touchant à quelques éléments risque de provoquer une absence de cohérence d'autant plus coûteuse) ;
- Existence de ressources en réserve (permettant de différer le changement) ;
- Planification en programmation rigide des opérations.

2-5-4-Les contraintes externes

- Barrières légales, fiscales et économiques à l'entrée dans de nouvelles aires d'activité ;
- Contraintes sur l'information externe recueillie par les décideurs ;
- Considérations de légitimité ;
- Problème de la rationalité collective et de l'équilibre général ;
- Fragmentation de la coalition politique et ses objectifs ;
- Neutralisation mutuelle des différents groupes d'intérêts ;
- Domination d'un groupe qui n'a pas intérêt à ce que les choses changent ;
- Barrières à l'entrée ou à la sortie ;
- Contraintes de légitimité ou d'institutionnalisation que l'environnement impose ;
- Sélection environnementale favorisant les organisations capables de se stabiliser et de routiniser leurs actions ;
- Accords et engagements pris et que l'on ne peut remettre en cause.

¹<http://www.credo-iquebec.com/lesana~.1.rtf> Consulté le 19/07/2022.

2-6- Faire face à la résistance ¹

Les approches de gestion de la résistance, selon la perspective traditionnelle, ont largement cherché à trouver les moyens de surmonter, de vaincre et de limiter les risques d'apparition des résistances. Plusieurs stratégies envisagées consistent à expliquer les raisons du changement et à faire participer les employés à la mise en œuvre du changement.

- La façon la plus efficace de modifier ou de retirer complètement la résistance de groupe consistait à réunir le groupe, leur communiquer efficacement le besoin de changer et de stimuler leur participation dans la planification du changement ;
- Influencer les attitudes des travailleurs par l'écoute de leur réactions, l'utilisation d'un langage compréhensible et finalement, à s'attendre à avoir de la résistance dans tout changement ;
- Cette stratégie consiste à déterminer l'intensité et la source de la résistance, à implanter les stratégies appropriées et à évaluer les résultats ;
- Les façons les plus courantes pour surmonter la résistance au changement se regroupent sous différentes méthodes : la formation, la communication, la participation et l'implication, la facilitation et le support, la négociation et la manipulation, dépendamment de trois facteurs : le rythme de l'implantation, la position de l'acteur vis-à-vis de la personne résistante et le nombre d'individus impliqués dans le changement ;
- Plusieurs techniques psychothérapeutiques peuvent être employées pour comprendre les déterminants cachés, tels que la confrontation, la clarification et l'interprétation ;
- La gamme des choix est large en termes de comportements à adopter à l'égard de la résistance au changement, elle peut aller du respect intégral des résistances, ce qui signifie le retrait pur et simple du projet de changement. On peut également ignorer totalement les résistances. Entre les deux, il y a les stratégies de diminution ou d'élimination des résistances. Parfois, on privilégie de tolérer les manifestations de résistance ;
- Trois solutions sont suggérées par les auteurs : briser les résistances en augmentant la puissance des forces propulsives (salaire, prime, avantages, etc),
- diminuer l'intensité des forces restrictives (climat de facilitation, discussions, etc.) ou les deux à la fois.

¹ Céline BAREIL, "la résistance au changement : synthèse et critique des écrits", n° 04-10-2004, Hec Montréal.

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

Plusieurs auteurs interprètent la résistance comme un signe de quelque chose qui ne va pas. Ils incitent les gestionnaires à comprendre ses origines, plutôt que d'essayer de les surmonter, et proposent quatre axes des gestions des résistances au changement que sont la communication, la compréhension, la facilitation et la responsabilisation.

Finalement, « les actions de gestion traditionnelle tels que communiquer, maintenir une vision, comprendre la résistance, écouter, expliquer le besoin de changer, motiver les employés, obtenir l'engagement, demeurer calme, impliquer le personnel sont aussi prescrites pour transformer la résistance ou la surmonter »¹

Dans cette section, on a mis le point sur l'analyse des attitudes des personnes vis-à-vis du changement organisationnel, l'intégration des aspects techniques et aspects humains au changement organisationnel, et le processus d'adaptation des individus au changement. Aussi on a illustré les acteurs du changement organisationnel, on a constaté « qui dit changement dit résistance » dans l'explication de la résistance au changement, les causes de la résistance au changement. La résistance au changement peut être avoir pour origine des contraintes soit des contraintes internes ou des contraintes externes, et en fin on a vu comment faire face à la résistance.

¹ pierre COLLERETTE et al « Le changement organisationnel : théorie et pratique » Ed : presses de l'université de Québec, 2008, p 11.

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons essayé de voir quelles sont les étapes du processus du changement organisationnel, pour parvenir à répondre à cette deuxième sous question, nous avons présenté les différents concepts de bases traitant du changement organisationnel, ainsi que la notion de la résistance et de la conduite du changement.

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

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

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

Ceci nous a permis de relever la nécessité du changement organisationnel et de se contenter ces objectifs.

Chapitre III

Modernisation du service de l'Etat civil de la commune de Ouacif

Introduction

Dans un contexte socio-économique mouvementé, les TIC sont devenues, plus que jamais, les leviers proclamés d'une transformation profonde du fonctionnement des services de l'Etat, d'autant qu'elles sont appelées, en maintes circonstances, à devenir le support privilégié des relations entre administrations et administrés.

Les résultats attendus sont impressionnant à travers la numérisation et la dématérialisation des services. Il en va justement d'une part de l'amélioration de l'organisation interne des administrations, d'une rapidité accrue du traitement des dossiers, de changement systématique des processus internes centrée prioritairement sur les besoins et la satisfaction des citoyens.

D'autre part, il s'agit aussi de la simplification, de la flexibilité, de transparence des procédures, de la mutualisation des échanges de données en vue de supprimer les saisies multiples et redondantes d'informations, de l'échange de bonnes pratiques et de connaissances entre administrations et services et d'une meilleure utilisation des ressources humaines et matérielles .

Lorsque les responsables des organisations veulent améliorer le fonctionnement de ces organisation ; ils tournent systématiquement vers les TIC, qu'ils considèrent souvent en elles mêmes comme le moteur de changement.

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

Dans ce troisième chapitre, nous allons montrer les rôles et les impacts des TIC sur le changement organisationnel (structure, compétence, travail...) , quels sont les changements induits par les TIC dans le service de l'Etat civil de la commune de Ouacif.

Section 01 : Présentation de l'organisme par l'étude empirique

En Algérie, les collectivités locales sont des organes institutionnels et administratifs de l'Etat qui doivent prendre en charge les intérêts de la population d'un territoire précis, elles sont organisatrices de premier plan dans la mise en place de démarches de développement du territoire.

Parmi ces collectivités locales, on y trouve la commune qui est la plus petite division organique du pays. Elle est proche de la vie des citoyens, donc, elle doit satisfaire leurs besoins essentiels, notamment gérer les services obligatoires qui incombent à l'Etat.

L'Algérie compte plus de 1541 communes qui sont réparties dans le pays, chaque wilaya est divisée en Daïra et celle-ci en communes.

La Commune est une institution constitutionnelle créée par la loi 11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 juin 2011.

La commune est une collectivité territoriale décentralisée, et constitue l'assise territoriale de la décentralisation et le lieu d'exercice de la citoyenneté, et chaque collectivité locale a pour droit d'avoir un territoire, un nom, un chef-lieu.¹

Cette dernière représente un acteur incontournable de l'aménagement du territoire, du développement local et la gestion du service public de proximité dotée d'une personnalité morale, de l'autonomie financière et d'un organe délibérant.

¹Articles N°1-2-6 de la loi 11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 juin 2011.

1-1- Généralités, définition de la commune

Les communes ne sont pas une création de la nation, elles s'y intègrent dans un cadre renouvelé tout en conservant leur personnalité antérieure.

La commune est la plus ancienne et la plus enracinée des collectivités territoriales et elle a servi de modèle de référence pour l'élaboration progressive de la théorie juridique et politique de toute l'administration locale.¹

1-1-1- Historique

Il y avait une division administrative de l'Algérie en beyliks pour chapeauter ces regroupements. D'ailleurs, ce terme est conservé encore pour désigner le patrimoine de l'État et des communes ou, par dérision, pour désigner le laisser-aller et l'abandon d'un bien ou son mauvais usage. La commune algérienne au départ nommée par « les bureaux arabes : qui sont des structures administratives mises en place par la France du temps de la conquête de l'Algérie en **1830**. Créés en **1844**, leur but est le renseignement et la définition d'une politique indigène », système dans lequel la circonscription locale était administrée directement par les officiers de l'armée d'occupation, dont la tâche était d'assurer la surveillance politique des populations, la rentrée des impôts et de faire produire aux populations les denrées nécessaires à l'alimentation de l'armée. Puis vient le cas des communes mixtes à partir de **1868** (les indigènes et les Européens), ces communes avaient un caractère officiel composé de « douars communes », de centres de colonisation et plus tard de centres municipaux, elles n'avaient aucune homogénéité, elles étaient dirigées par un fonctionnaire de l'administration coloniale.²

1-1-2- Premières réorganisations des communes de (1963 – 1965)

Au lendemain de l'indépendance, les communes algériennes se trouvent dans une situation particulièrement grave suite à l'exode des fonctionnaires communaux européens auquel devait s'ajouter l'absence des cadres algériens rompus aux tâches d'administration communale.

¹Jean-Claude. D, La commune, édition Dalloz, Paris, 1994, p16

²<http://www.intérieur.gov.dz> consulté le 16/06/2022

Le décret n° 63-189 du 16 mai 1963 est le premier texte officiel de l'État algérien qui réorganise les communes issues de la période de la colonisation française. Ce texte maintient la division de l'Algérie en quinze départements et donne la répartition des communes algériennes par département et par arrondissement¹.

La première réorganisation du territoire algérien après son indépendance réduit le nombre de communes de 1 485 à 631, réparties dans 83 arrondissements. Les ordonnances 63-421 du 28 octobre 1963, 63-466 du 2 décembre 1963 et 64-54 du 31 janvier 1964, modifient légèrement le nombre de communes et le nombre d'arrondissements des quinze départements.² L'objectif visé était de regrouper les moyens humains, matériels et financiers en vue d'une efficacité plus grande dans la prise en charge des immenses besoins d'après-guerre, inhérents au fonctionnement des collectivités locales et aux attentes multiformes des citoyens.

1-2- Définitions de la commune

La commune est une cellule fondamentale dans l'organisation du pays, elle est proche de la vie des hommes dans leur cadre social, et dans leurs activités.

1-2-1- Au sens géographique : la commune est une parcelle de terrain dans le territoire national avec communauté d'habitants qui composent la population de la commune et avec diverses richesses.

1-2-2- Au sens juridique : c'est une institution conçue par l'Etat ayant à la fois un caractère politique, administratif, économique, social, et culturel.³

La commune est un intermédiaire organisé entre les citoyens et l'Etat central qui tient sa vie juridique de la loi.

C'est une autorité décentralisée car les pouvoirs locaux ont une liberté suffisante pour la gestion des affaires locales.⁴

¹ Le décret n°63-189 du 16 mai 1963

² Les ordonnances 63-421 du 28 octobre 1963, 63-466 du 2 décembre 1963 et 64-54 du 31 janvier 1964

³ BOUMOULA. S, Problématique de la décentralisation à travers l'analyse des finances publiques communales de la wilaya de Bejaïa, thèse de Magister en science économique, Université de Bejaïa, 2002, p16

⁴ DJEDDI. S.; Essai d'analyse des origines de la crise des finances locales cas de la wilaya de Tizi-Ouzou, Université de Mouloud MAMMERRI Tizi Ouzou Mémoire master, 2008 p7

1-3- Présentation De L'organisme D'accueil

La commune de Ouacif a été créée en 1957 par le décret du gouverneur général de France en Algérie. A cette époque, elle regroupait les villages suivants : Tikichourte - Tikidoune- Bouabderrahmane- ait Abbas- Zoubga et Zahloune.¹

Après le recouvrement de l'indépendance, la commune s'est vue rattachée les douars ogdal Kouriet et Bouakkache.

En 1984, avec le nouveau découpage administratif, l'ancienne commune d'Ouacif s'est vue scindée en trois communes qui sont : Ouacif- Ait Toudert et Ait Boumehdi qui forme actuellement la daïra de Ouacif.

Actuellement la commune d'Ouacif après le découpage elle comprend les villages suivants :

Ait Abbas, Bouabderahmane, Zahloune, Zoubga, Tikichourte, Tikidoune, Zaknoune, ait – sidi- athman et Tigemounine.

1-3-1-Origine De L'appellation

La commune de Ouacif a tiré son nom de l'oued qui la traverse et du marché hebdomadaire qui s'y tient tous les mercredis (ARBA DES OUACIF)

1-3-2-Situation Géographique

La commune de Ouacif est située à 35 kilomètres au sud du chef lieu de la wilaya de Tizi Ouzou. Elle est limitée, au nord par la commune de Beni-Yenni, au sud par la commune d'Ait Boumehdi, à l'est par la commune d'Iboudrarène et à l'ouest par la commune d'Ait Toudert.

¹ Archive de la commune Ouacif.

1-3-3-Relief Et Superficie

Le relief de la commune de Ouacif est montagneux, toutefois, il existe une petite vallées très limitée où est implanté le chef lieu.

La vallée en question est entaillée par l'oued prenant sa source au pied du Djurdjura, dans la commune d'Ait boumehdi qui va du sud ou nord. ¹

Le commun compte en plus de chef lieu une agglomération secondaire constituée de 9 villages situés longitudinalement sur une ligne de crête s'étendant de Tiguemounine à Ait Abbas.

L'altitude entre 900 mètres à Tiguemounine et 500 mètres au chef lieu. La superficie de la commune est de 17, 17 Km²

1-3-4-La Population

La population de Ouacif, d'après le dernier recensement de 2008 est de 10199 habitants.

(Le nombre de la population est estimer de 10960 habitants) sellent les statistiques les statistique les plus récentes.

Dans cette section, on a expliqué que Ouacif, est une commune de la wilaya de Tizi-Ouzou. Ouacif est le chef-lieu de commune et de daïra, se situe dans la région de Grande Kabylie. La commune se situe flanc de la montagne du Djurdjura tient d'ailleurs son nom dans toute la rivière qui la traverse dans toute sa longueur. La commune des Ouacif est une région entièrement berbérophone, habitée par les Kabyles depuis les temps anciens.

¹ Archive de la commune Ouacif.

Section 02 : Présentation de l'étude menée dans le service de l'Etat civil de la commune de Ouacif

Dans le contexte actuel de mondialisation, la connaissance et la disponibilité de l'information dans le moment opportun est importante pour la prise de décision, ainsi que dans la gestion du changement. L'arrivée des TIC a permis aux organisations de résoudre beaucoup de problèmes relatifs à l'exploitation de l'information et à leur circulation.

Les TIC ont un impact considérable sur le fonctionnement des organisations, elles deviennent des outils indispensables au service de la stratégie de l'organisation, elles contribuent à améliorer le fonctionnement des processus, en termes de capacité et de qualité.

La conduite du changement est une technique de gestion des nouveaux projets de l'organisation. Pour mieux gérer ces derniers, les chefs de projets se sont intéressés aux trois leviers du changement qui sont la communication, la formation et l'accompagnement.

Avec l'objectif d'accroître la réussite des projets et de minimiser les résistances, les organisations s'intéressent aux conditions d'adhésion des acteurs et de transformation de leurs pratiques.

Dans cette section, nous allons étudier comment les TIC sont source de changement organisationnel, il est question de présenter l'apport des TIC pour le processus opérationnel et les activités de service de l'Etat civil de la commune de Ouacif,

Notre choix de recueil de données au sein de service Etat civil de la commune de Ouacif s'est porté sur l'observation participante.

2-1- Objectifs de l'étude

Notre étude constitue l'étape principale de notre travail. Elle nous permet d'apporter une réponse à notre problématique. Dans quelle mesure les TIC impactent-elles le changement organisationnel dans le service Etat civil de la commune de Ouacif.

Les différents points ciblés durant notre étude nous permettent de dégager un certain nombre de données qui nous aideront dans la détermination de l'état des lieux de la commune de Ouacif, le rôle des TIC dans le développement local et leur impact sur la qualité de service précisément, pour comprendre mieux la numérisation ainsi nous pouvons démontrer si la mise en place des TIC a amélioré la performance et la gestion, et si l'utilisation des TIC favorise le service de l'Etat civil.

2-2- Les techniques de recueil de données

Le déplacement sur le terrain est très utile pour connaître l'état actuel des équipements en informatiques ainsi que le système d'information lié aux service de l'Etat civil, est l'observation participante ainsi que des entretiens avec les responsables de la mairie , le responsable de la numérisation et le chef de service et chefs des bureaux de service de l'Etat civil de la commune de Ouacif

2-3-Méthodologies de l'étude

Dans notre cas, pour collecter les informations dont nous avons besoin afin d'éclaircir notre problématique, nous nous sommes déplacés sur le terrain à la rencontre des responsables et les fonctionnaires de la mairie de Ouacif ; pour nos démarches, nous avons sollicité les responsables à effectuer des entretiens, ultérieure. Nous soulignons, toutefois, que nous avons dû insister et rappeler les responsables, à maintes reprises, qu'ils prennent le soin de répondre à notre demande. Dans d'autres cas, nous avons pu réaliser un entretien avec les responsables et acquis certaines bases de données que nous avons pu obtenir de la part de l'APC. En plus de ces bases de données. Pour les fonctionnaires, la collecte était plus facile vu qu'ils sont plus disponibles que les responsables.

Résultats :

Lorsque nous avons visité le service, nous avons constaté et observé que le matériel informatique utilisé diffère d'un service à un autre, or les points communs sont:

- L'existence des ordinateurs ;
- L'existence des logiciels ;
- L'utilisation de l'Internet haut débit ;
- L'utilisation de la messagerie électronique ;
- L'utilisation du Site FTP ;
- L'existence d'un réseau informatique local ;
- L'existence d'un réseau informatique national ;
- L'existence d'une équipe des informaticiens qualifiés (des ingénieurs, des techniciens supérieurs en informatique et des agents de saisie) ;
- L'existence d'un bureau technique sécurisé avec une porte métallique blindée contenant des serveurs, des armoires de brassage et un coffre fort.¹

2-4- Modernisation du service Etat civil

Depuis la création de la commune d'Ouacif en 1957 et d'après l'organigramme, l'état civil est l'un des services de la commune. L'état civil est l'ensemble des registres concernant les naissances, mariages et décès des habitants d'Ouacif. Ces registres établis en deux exemplaires, un exemplaire reste au niveau de la commune et l'autre transmis à la cours de TIZI – OUZOU pour les archives.

Il y a quelque temps, le retrait des documents administratifs et de l'état civil, s'agissait pour les citoyens d'un véritable calvaire. En plus des longs déplacements qu'exigeait le retrait d'un simple extrait de naissance inscrit sur les registres d'actes originaux de l'état civil, les citoyens perdaient un temps inestimable dans les queues, derrière des guichets dépassés. Il arrivait que des personnes se déplacent pendant plusieurs jours d'une wilaya à une autre pour pouvoir retirer un extrait d'acte de naissance ou de décès ou de mariage. Cela suppose perte de temps et stress dans la mesure où ces longs déplacements d'une wilaya à une autre, ne garantissaient pas automatiquement le retrait immédiat des documents administratifs.

Aujourd'hui, grâce au TIC et à la numérisation de l'administration, ces souffrances et supplices ne sont plus que de lointains souvenirs.

¹ Informations acquises par le responsable de la numérisation de l'Etat civil de la commune d. Ouacif

Et ce n'est pas fini car dans un avenir très proche, il suffit d'un clic sur son ordinateur pour se faire délivrer un acte de naissance ou autre document administratif et ce, grâce à la généralisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

2-5 - Importance De L'Etat-Civil

L'état civil est un service public à caractère administratif de la commune dont le but essentiel est de produire légaliser, et authentifier les actes d'état-civil.

L'état civil est également un ensemble d'actes juridiques qui constatent les évènements suivants :

- La naissance ;
- Le mariage ;
- Le décès.

2-5-1-Importance des Actes d'Etat Civil

Les actes de l'état civil se prêtent à de nombreuses utilisations. Les actes de naissance apportent aux personnels la preuve légale de leurs antécédents parentaux .Ils peuvent également contribuer à la détermination du droit à des prestations d'assurance, à la tutelle des enfants ou à des abattements fiscaux. Les actes des décès peuvent préciser les droits à héritage et justifier les prétentions à des prestations d'assurance, ainsi que le droit de l'époux ou de l'épouse survivants à se remarier, Les actes des décès peuvent servir Pour apurer les rôles électoraux et mettre fin aux prestations de retraite. Les actes de divorce ont eux aussi leur importance pour justifier le droit au remariage. Les actes de mariage peuvent servir pour justifier des abattements fiscaux, prouver le droit à pension alimentaire en cas de divorce et confirmer les prétentions aux biens communs en cas de décès de l'époux ou de l'épouse. L'agrégation des données provenant de l'enregistrement des faits d'état civil permet de calculer des estimations de la population, d'établir des statistiques sanitaires et de calculer des prévisions démographiques.

2-5-1-1- Acte de naissance

- Aide à établir la carte nationale d'identité, permis de conduire, passeport et autres documents administratifs ;
- Permet l'inscription des enfants à l'école tout comme sur les listes électorales ;
- Pièces nécessaires dans la constitution des dossiers de demande d'emploi et des divers concours etc.

2-5-1-2- Acte de mariage :

- Aide à prouver l'état de personne mariée ;
- Permet le rapprochement des époux fonctionnaires ;

- Permet d'obtenir les réductions fiscales ;
- Permet ou confère le droit d'héritage à l'époux suivant droits à pension.

2-5-1-3- Acte de décès :

- Aide à prouver le décès d'une personne ;
- Pièces nécessaires dans la constitution des dossiers à pension d'un jugement.

2-6- Le processus de la numérisation de l'Etat civil de la commune de Ouacif

Numérisation des actes d'état-civil (naissance, mariage, décès) et la création des bases de données locales, donc les statistiques depuis début numérisation se présente comme suit :¹

- En 2010 le travail commencé par la création des fichiers Excel de tout les registres existant au niveau de la commune par nature de registre « naissance, mariage, décès » précisant l'année et le nombre d'actes de chaque registre ;
 - Pour le début était pour l'EC 12S (le premier S12 délivré en 04/2010) établi pour le passeport et la carte d'identité nationale ;
 - L'Acte de Naissance Spécial 12S est un document officiel contenant des informations d'état civil permettant la génération et l'attribution d'un Numéro d'identifiant National unique à chaque citoyen ;

Le 12S est un document authentique :

- Il est délivré par la commune de naissance sur la base du registre de l'Etat civil des naissances ;
- Il est établi par le biais d'une plateforme informatique sécurisée et suivant des procédures strictes de validation hiérarchique.

Le 12S est un document sécurisé :

- Il est édité sur un support papier fiduciaire comportant le sceau de l'état en filigrane, des impressions de sécurité et une bande métallique à couleurs variables intégrée dans le papier ;
- Il comporte un numéro de série unique établissant la traçabilité du document et permettant de détecter toute reproduction.

¹ Informations acquises par le responsable de la numérisation de l'Etat civil de la commune de Ouacif.

Par la suite :

- **Scénarisation** : l'opération de scanner tout les registres acte par acte soit pour les : naissances, mariages, et décès.

Insertion de l'acte dans le dossier correspond (naissance, mariage, décès).

- **Saisie de l'acte** : qui se fait dans des applications différentes :
 - Une application spéciale pour la saisie des naissances ;
 - Une application spéciale pour la saisie des mariages ;
 - Une application spéciale pour la saisie des décès.

Dans l'étape de la saisie, sur l'écran s'affiche deux fenêtres, l'une porte l'image de l'acte à saisir, l'autre comprend plusieurs rubrique comme : nom-prénom- date de naissance- lieu de naissance – affiliation....

- **Validation de l'acte** : l'opération de vérification et de l'enregistrement de l'acte après cette étape l'acte est prêt à l'impression.

Faires des sauvegardes des bases de données de l'état civil .

Envoi des sauvegardes par réseau relié au fichier national FTP pour les mises à jours du fichier national.

Définition file Transfer Protocol « FTP » permet comme son nom l'indique, de transférer des fichiers par Internet ou par le biais d'un réseau informatique local (intranet)

Toute personne en ayant l'autorisation, peut télécharger et envoyer des fichiers sur un ordinateur distant faisant fonctionner un tel serveur.

- Assainissement des registres d'état civil par la transcription de l'ensemble des jugements collectifs et individuels des naissances. Leurs générations scénarisation et enfin leur saisie ;
- Délivrance des actes de naissance à partir de registre national automatisé de l'état civil depuis le 15 février 2014 ;
- Délivrance des actes de mariage et de décès à partir du registre national automatisé de l'état civil depuis le 15 septembre 2014 ;

- Poursuite de l'opération de génération et de saisie des actes d'état-civil de l'année en cours au niveau des communes ;
- Désignation de deux fonctionnaires au niveau de chaque commune, chargé de collecter les requêtes des citoyens, introduites auprès des tribunaux et leurs accompagnements pour la rectification des erreurs signalé dans leurs actes, avec l'élaboration d'un guichet pratique mise à leur disposition et d'un modèle d'imprimé de requête selon la nature de l'erreur ;
- Déploiement des applications relatives à la délivrance des pièces d'état civil, au titre de la mise en œuvre des dispositions du décret n°14-75 du 17 février 2014 relatif à l'état civil.

2-6-1- Guichet unique

- mise en place d'un guichet unique au niveau de chaque commune durant le mois de septembre 2015, permettant le retrait des documents d'état civil à partir d'un seul PC connecté au haut débit du ministère de l'intérieur et des collectivités Locales (MICL) , ce qui donne accès aux gestionnaires des dossiers administratifs au registre national automatisé de l'état civil.
- Mise en œuvre de l'opération de simplification des procédures administratives, par la dispense du citoyen de la présentation des documents d'état civil insérés dans le registre d'état civil automatisé (naissance, mariage et décès).

2-6-2- Applications du réseau local de la commune

Guichet unique local pour « naissances- mariages- décès » on trouve plusieurs applications :

- Application spéciale pour les naissances ;
- Application spéciale pour les mariages ;
- Application spéciale pour les décès ;
- Application spéciale pour les fiches familiales ;
- Application spéciale pour les actes en français.

2-6-3-Applications du réseau national

Dans le guichet national on trouve les applications suivantes:

- Guichet unique « -naissances- mariages- décès » ;
- Résidences.

2-7- Présentation du registre national de l'état civil automatisé

Le registre national automatisé de l'état civil mis en service par le MICL pour la modernisation de l'administration locale et l'amélioration du service fourni au citoyen.

Tout citoyen peut désormais retirer son acte de naissance auprès de sa commune de résidence et de toute autre commune du territoire national, sans avoir à se déplacer vers la commune de son lieu de naissance, grâce à ce registre. La réalisation de ce registre est passée par deux étapes, la première a concerné la création d'une base de données de l'état civil au niveau de 1 541 communes. Cette base de données comprend les données saisies et les photos scannées de tous les actes d'état civil des registres de la commune concernée. La deuxième étape de l'opération a porté sur la réalisation du registre national de l'état civil automatisé au niveau du ministère, à travers la collecte des bases de données de toutes les communes du territoire national qui renferment chacune tous les renseignements des registres de l'état civil de naissance. Toutes les communes à l'échelle nationale peuvent consulter ce registre, ce qui permet à chaque commune d'obtenir l'information et d'imprimer un acte de naissance inscrit, de n'importe quelle commune. Dans ce contexte ce système peut supporter plus de 10 000 demandes de retrait d'actes d'état civil en même temps.¹

Sur le plan pratique, l'initiative s'est basée, sur deux principaux axes, à savoir un réseau de communication haut débit « spécial et sécurisé » et trois logiciels pour la gestion du système informatique mise en place au niveau de chaque commune . Il s'agit des logiciels de remise des actes de naissance, de transfert des actes, des modifications et des logiciels de notification d'éventuelles erreurs lors de la saisie et du transfert. S'agissant du dernier point, une cellule a été mise en place au niveau du ministère de l'Intérieur et des Collectivités locales pour prendre en charge les erreurs commises lors de la saisie des informations au niveau des communes. Ces logiciels ont été entièrement développés par les ingénieurs et les techniciens du ministère, ce registre « vient couronner les efforts déployés au niveau du ministère et les collectivités locales en vue d'améliorer le service public au profit des citoyens ». Cette première étape qui concerne toutes les wilayas du pays sera élargie à l'étranger afin de permettre aux Algériens nés en Algérie et résidant à l'étranger, et ceux nés à l'étranger et résidant en Algérie de bénéficier du service d'état civil où qu'ils soient.

<https://www.google.com/présentation> du registre national de l'état civil consulté le 20-06-2022 ;

2-7-1- Usage Des TIC Et Operations Quotidiennes Des informaticiens

au Niveaux Des Communes ¹

- Sauvegarde de la base de données état civil ;
- Mise à jour de l'anti-virus ;
- Mise à jour des images rescannées avec vérification de l'exactitude des noms attribués aux images ;
- Mise à jour des nouvelles applications ;
- Suivi et contrôle du bon fonctionnement du réseau et du matériel informatique et signalement des différentes pannes et anomalies ;
- Mise à jour du registre « suivi plate-forme état-civil ;
- Gestion des comptes utilisateurs.

2-7-2-Constataions

Les résultats de l'étude montrent que, l'Etat civile et la dématérialisation est un facteur majeur pour le déroulement meilleur et plus efficient pour les opérations de contrôle, l'opération de la numérisation sont transférer dans les brefs délais Ces résultats expliquant que l'utilisation des TIC est un moyen pour améliorer la performance et la gestion du service Etat civil des collectivités locale, et le citoyen n'est que satisfait car non seulement les délais qui sont réduits et dans certain cas n'existe plus ; mais aussi les peines de déplacement sont complètement dépassées avec la centralisation des systèmes, la demande peut être traitée sur le territoire national et cela est généralisé dans toutes les administrations.

La diffusion des TIC, observée depuis plusieurs années, a facilité la circulation de l'information et développé, de ce fait, l'autonomie voire la responsabilité d'un grand nombre d'agents. Elle a, par ailleurs, élargi le champ des possibles en matière de flexibilité du travail en créant les conditions nécessaires pour la mise en place du télétravail. Finalement, elle a , à lafois fluidifié et diversifié les méthodes de travail.

¹ Guide de présentation formation état civil établi par les ingénieurs de la wilaya de Tizi Ouzou cellule informatique .

Les TIC permettent également un contrôle renforcé du travail et du comportement des agents qui est un contrôle souvent remis en cause et critiqué. Leur usage accru et l'exigence de réactivité qu'il implique peut également intensifier le niveau de stress des employés et provoquer chez eux de la méfiance

Une session de formation des agents sur des nouvelles applications conçues pour service du guichet unique donc cela pour accompagner les agents dans la conduite du changement et de les former à l'utilisation des TIC pour favoriser une meilleure appropriation.

A travers ce troisième chapitre, nous avons pu présenter notre enquête de terrain ainsi que notre méthodologie d'approche du terrain qui nous a permis de recueillir les informations nécessaires pour répondre à notre problématique.

L'analyse des données de l'étude de terrain nous a permis de déterminer la vision globale de la mise en place des TIC en ce qui concerne le service administratif public. Cependant, la numérisation donne une grande importance aux projets de service de la réglementation générale au niveau de la wilaya et des communes.

Les résultats de l'étude pratique réalisée au sein de service de l'état civil de la commune de Ouacif ont montrés une relative connaissance de la technologie de l'information et de communication de la part de personnel, le point positif qui ressort de notre étude est que les TIC sont largement intégrés dans le fonctionnement de service de l'état civil.

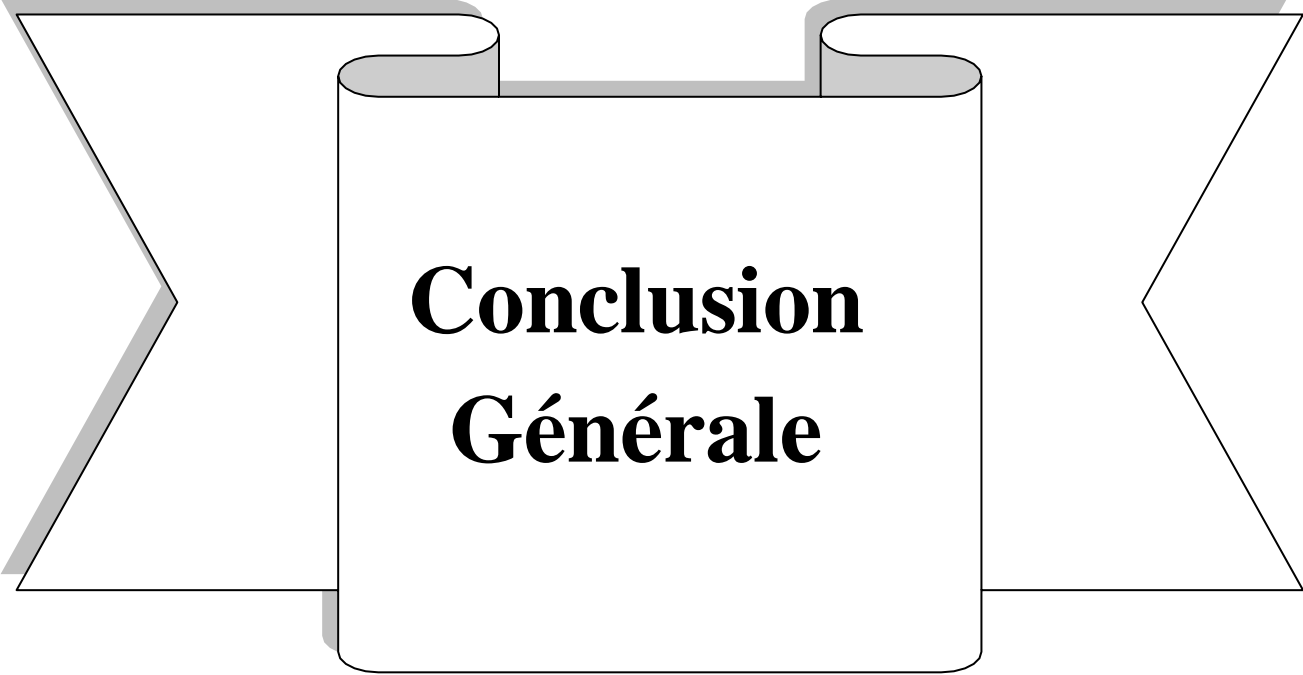
Le mémoire était une occasion pour présenter un aperçu théorique sur les concepts des technologies de l'information et de communication (TIC) et de changement organisationnel. Les TIC sont des outils important dans la circulation des informations et un ensemble de phases allant de la définition des besoins en information jusqu'à la diffusion des informations utiles pour la prise de décision, ainsi le changement organisationnel comme restructuration et remise à niveau du fonctionnement des organisations pour améliorer la performance de ces organisations publiques. Le changement constaté dans le service état civil de la commune de Ouacif, c'est que le service état civil était un service classique son fonctionnement avec des outils de travail simple, des imprimés officiels, les registre et un stylo pour remplir ses imprimés. Avec l'intégration des TIC le service de l'état civil s'est modernisé, des fonctionnaires formés à l'utilisation des outils informatiques.

Conclusion du chapitre

La commune est une unité insérée dans l'Etat qu'elle a l'obligation de servir, elle représente une unité décentralisée chargée de la mise en œuvre directe des actions de développement qui incombent en propre. Dans son cadre véritable, la commune sera le point de départ du développement de notre économie et de l'amélioration de notre organisation administrative.

En effet, cellule fondamentale dans l'organisation du pays, la commune est suffisamment proche de la vie des citoyens dans leurs cadres sociaux et dans leurs activités, pour constituer l'échelon de base type de l'administration du pays, et spécialement apte en particulier à gérer toutes les réalisations qui doivent être adaptées à la satisfaction des besoins essentiels des populations.

D'emblée on peut dire que la numérisation a joué un rôle très important dans la modernisation des administrations publiques algériennes, ce qui engendre des impacts sur la gestion des administrations publiques en termes de l'amélioration de leur fonctionnement et la prestation d'un service de qualité pour les citoyens.



**Conclusion
Générale**

Conclusion générale

Au final, nous arrivons à la conclusion que les technologies de l'information et de la communication et le changement organisationnel a apporté leur lot d'innovation dans le monde du travail et des affaires administratifs dans les organisation algériennes, ces TIC possèdent donc une dimension organisationnelle et stratégique . Elles tendent à transformer l'organisation traditionnelle en une organisation numérique où les informations sont déplacées grâce à des systèmes d'information, Elles permettent aussi d'ouvrir aux organismes la possibilité d'établir des relations électroniques entre elles. En Algérie, la numérisation de l'administration publique est devenue une réalité et concerne un grand nombre de documents tels que les actes d'état-civil, le passeport et la carte d'identité biométriques, les correspondances et les différents types de formulaires.

Notre recherche a pour objectif l'étude des TIC au sein de l'organisation publique APC Ouacif à travers laquelle on vise principalement à savoir l'impact des technologies de l'information et de la communication sur l'adaptation des salariés.

Les résultats démontrent que l'impact des TIC est orienté vers le développement de l'activité de l'état civil de la commune, les technologies de l'information et de la communication jouent un grand rôle dans la réalisation des tâches et de leurs à accomplissement d'une façon fiable et efficace sans prendre du temps et pour cela la commune Ouacif a consacré des ressources matérielles et humaines afin de bien les maîtriser.

Les TIC est un moyen important voir indispensable Pour le développement et la réussite de l'organisation qui permet de mettre en œuvre des stratégies ayant pour but l'amélioration de performance des salariés, et de réaliser des objectifs organisationnels.

L'étude à montrer que les technologies de l'information et de la communication ont changées l'organisation du travail au sein de service état civil de la commune de Ouacif, elles permettent une plus grande flexibilité, d'autonomie et autorisent de mieux gérer les savoirs, laissant ainsi aux responsables plus d'initiative et de responsabilités. Nous insistons également sur le travail en équipe, travail à distance, et le développent des compétences qui deviennent des facteurs déterminant du succès de l'organisation.

Les résultats ont démontré que le changement, vise généralement à repositionner le service de l'état civil de la commune de Ouacif dans un environnement qui s'est lui-même changé. Pour cela, toute conduite d'un projet de changement organisationnel dans une organisation est sujette à des résistances de la part des membres de cette organisation. En effet, les changements organisationnels affectent le comportement organisationnel, donc si ces changements ne sont pas gérés correctement, ils peuvent avoir un impact négatif sur les individus et l'organisation.

Conclusion générale

Ce phénomène de résistance au changement qui a accompagné la mise en œuvre de nouveaux projets, n'est pas le résultat de l'incapacité à changer des employés, mais de l'inefficacité des outils de communication, de formation et d'accompagnement des transformations au sein des organisations, les dirigeants sont censés informer le personnel sur les étapes du changement et l'avancement des projets. Il est donc nécessaire d'appréhender sérieusement cette gestion de changement et se baser sur les principaux leviers de ce dernier à savoir des actions de communication, de formation et les compléter par l'accompagnement du changement.

La modernisation de l'administration publique a pour objectif de satisfaire au mieux et au meilleur coût les besoins en personnel des services publics, de valoriser les compétences de leurs agents et de les gérer. La modernisation de l'état civil dans l'administration et sa professionnalisation sans plus que jamais actualité, si nous partagerons l'objectifs d'améliorer le service rendu aux usagers et celui d'améliorer l'efficacité de la fonction publique, nous devons être convaincus que cela passe d'abord par la compétence des fonctionnaires .

La nouvelle loi relative à l'état civil vient d'être publiée au journal officiel. Selon les dispositions de cette loi, il est désormais possible aux Algériens de remplacer, d'annuler, de rectifier, de modifier et de transcrire les actes de l'état civil « par voie électronique, conformément aux dispositions fixées par la législation en vigueur », note l'article 38 bis. Pour les rectifications par voie judiciaire, le requérant peut saisir « le procureur de la république par simple requête sur papier libre ou par voie électronique, directement ou à travers l'officier de l'état civil de la commune » précise l'article 40.¹

Au terme de notre travail nous avons compris que les TIC constituent une opportunité pour les organisations, elles leurs facilitent la mise à niveau et impactent positivement les différentes fonctions de l'organisation, les organisations peuvent mieux gérer les changements grâce à ces équipements TIC .

¹Journal officiel « JORADP » N° 02 du 11-01-2017 .

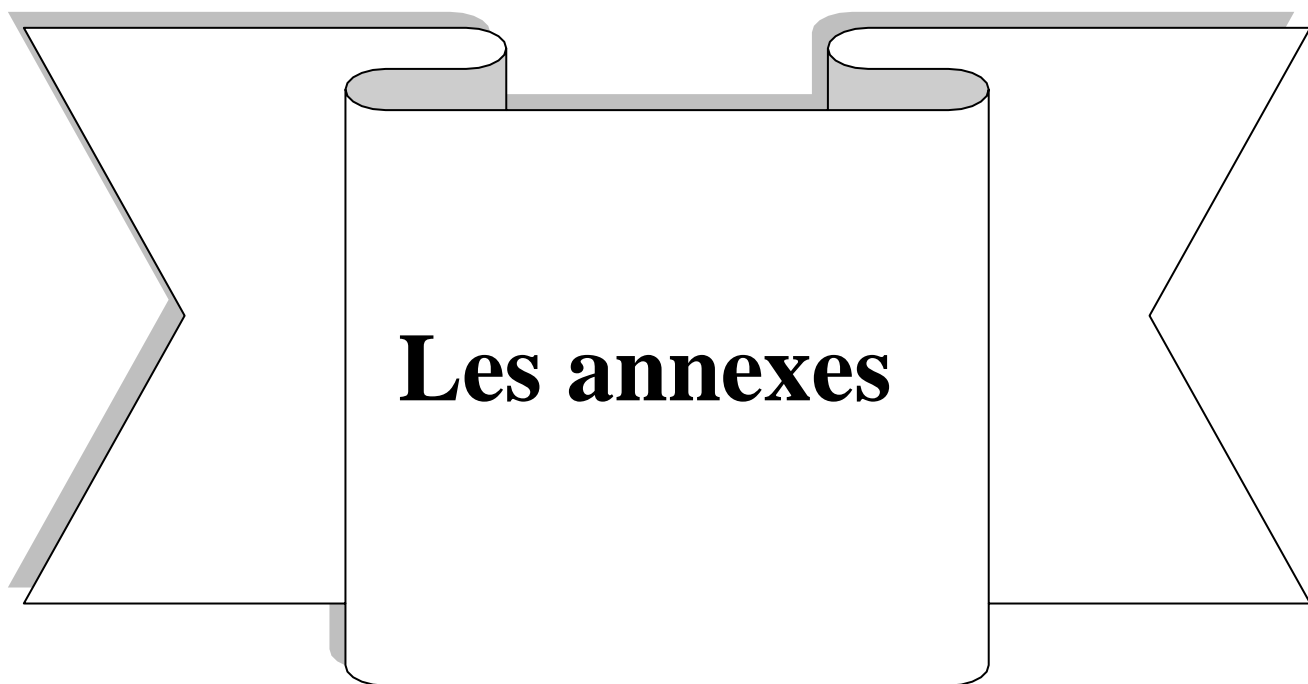
Liste des annexes



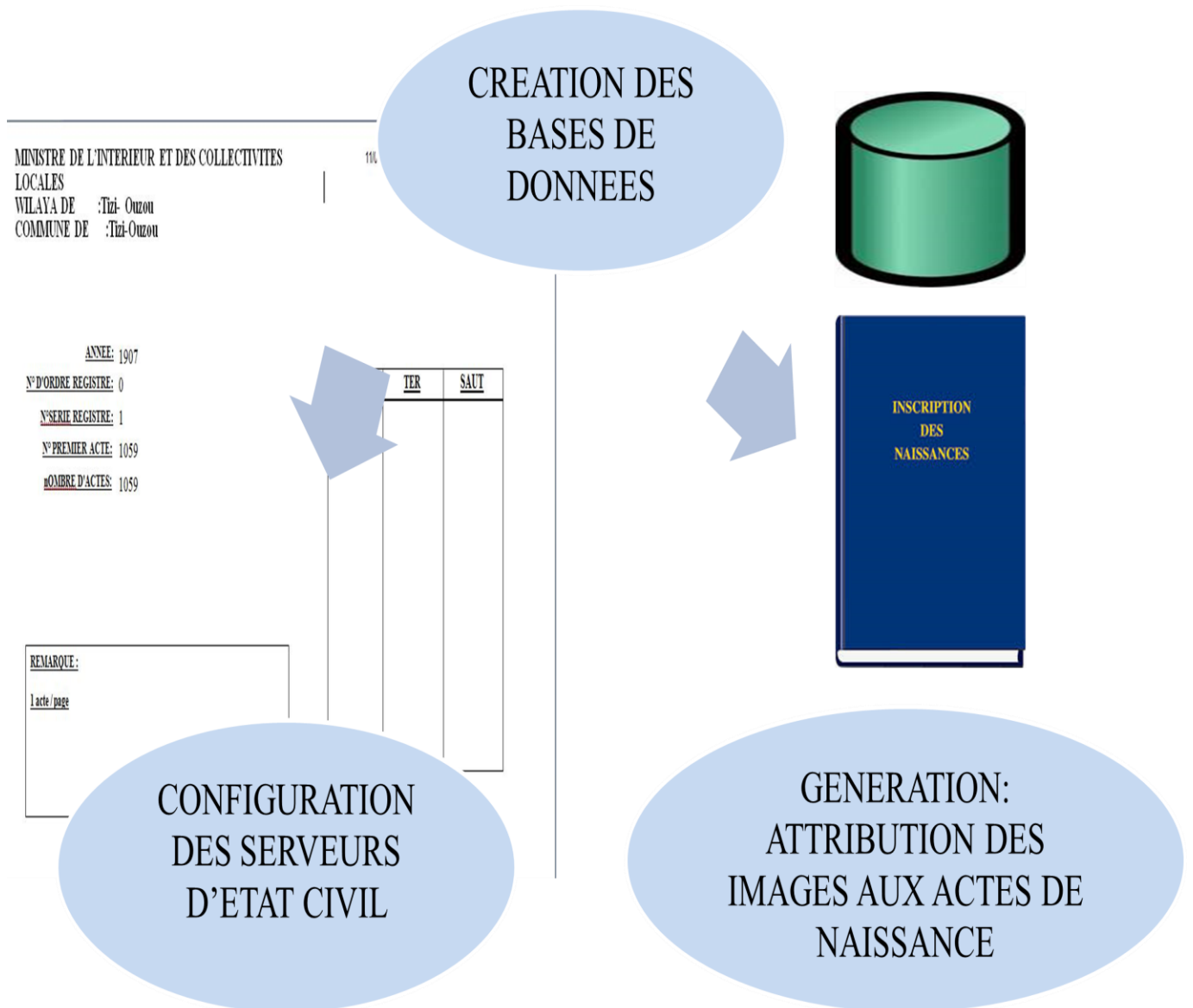
Liste des annexes

Annexe	Titres	Pages
Annexe 01	Démarche suivie au niveau de la wilaya	92
Annexe 02	Réseau haut débit	93
Annexe 03	Poste de délivrance national	94
Annexe 04	Principe de 12 N national	95
Annexe 05	Procédure de consolidation	96
Annexe 06	Base de données national	97
Annexe 07	EC 12 S N	98
Annexe 08	Démarche suivie au niveau des communes	99
Annexe 09	Détection d'erreurs	100
Annexe 10	Se connecter avec le mot de passe d'un validateur au niveau de la commune	101
Annexe 11	Refus ou validation de la modification	102
Annexe 12	Correction erreur	103





Annexe 01 : Démarche suivie au niveau de la wilaya



Source: Faite par nos soins sur la base d'un séminaire fait au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou en Février 2014.

Annexe 02 : Réseau haut débit

POSTE TRANSFERT:



Adresse IP : 10.15.Y.2 (Y : Spécifique à chaque commune)

Nom de la machine : PCTRCXXXX (XXXX le code de la commune)

POSTE DELIVRANCE:



Adresse IP : 10.15.Y.3 (Y : Spécifique à chaque commune)

Nom de la machine : PC1CXXXX (XXXX le code de la commune)

Source: Faite par nos soins sur la base d'un séminaire fait au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou en Février 2014.

Annexe 03 : Poste de délivrance National



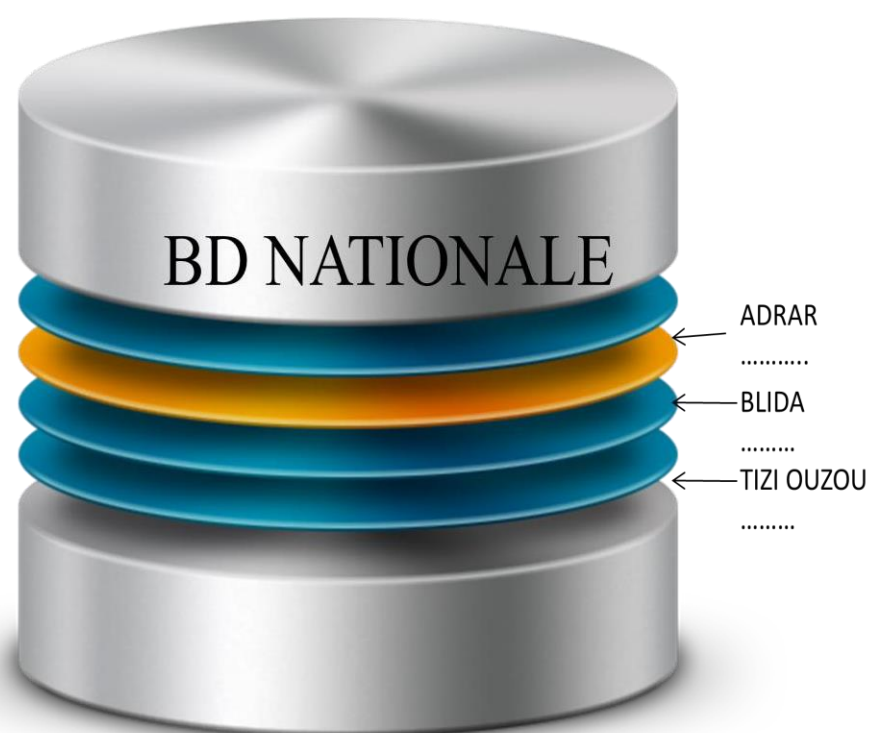
APPLICATIONS INSTALLEES AU NIVEAU DU POSTE DE DELIVRANCE 12N-NATIONAL

1. CONFIGURATION
2. DELIVRANCE 12N-NATIONAL.
3. APOSTROPHE.
4. DETECTION DES ERREURS.
5. AJOUTLNI.

Source: Faite par nos soins sur la base d'un séminaire fait au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou en Février 2014.

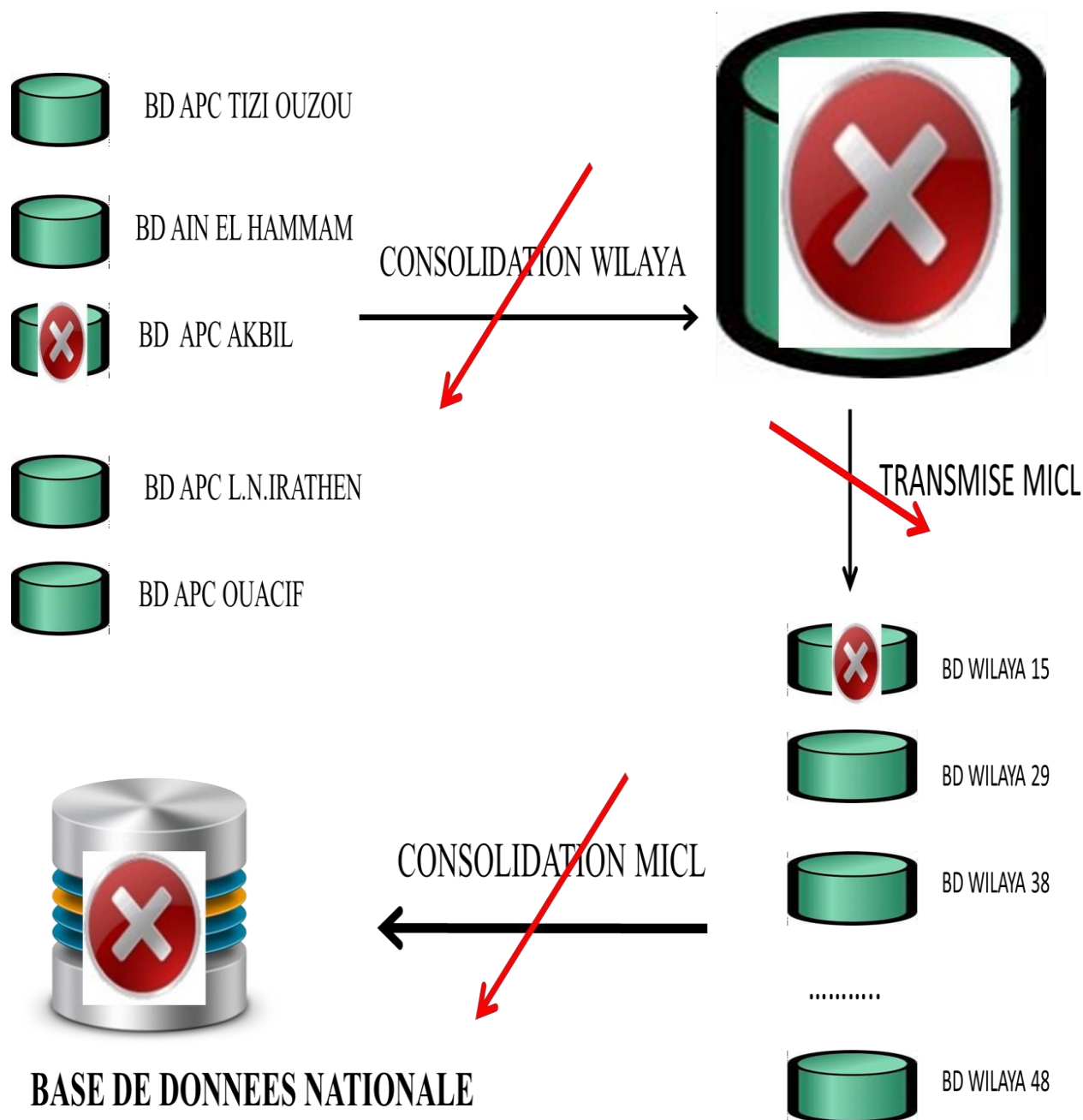
Annexe 04 : Principe de 12 N National

PRINCIPE DE 12N-NATIONAL



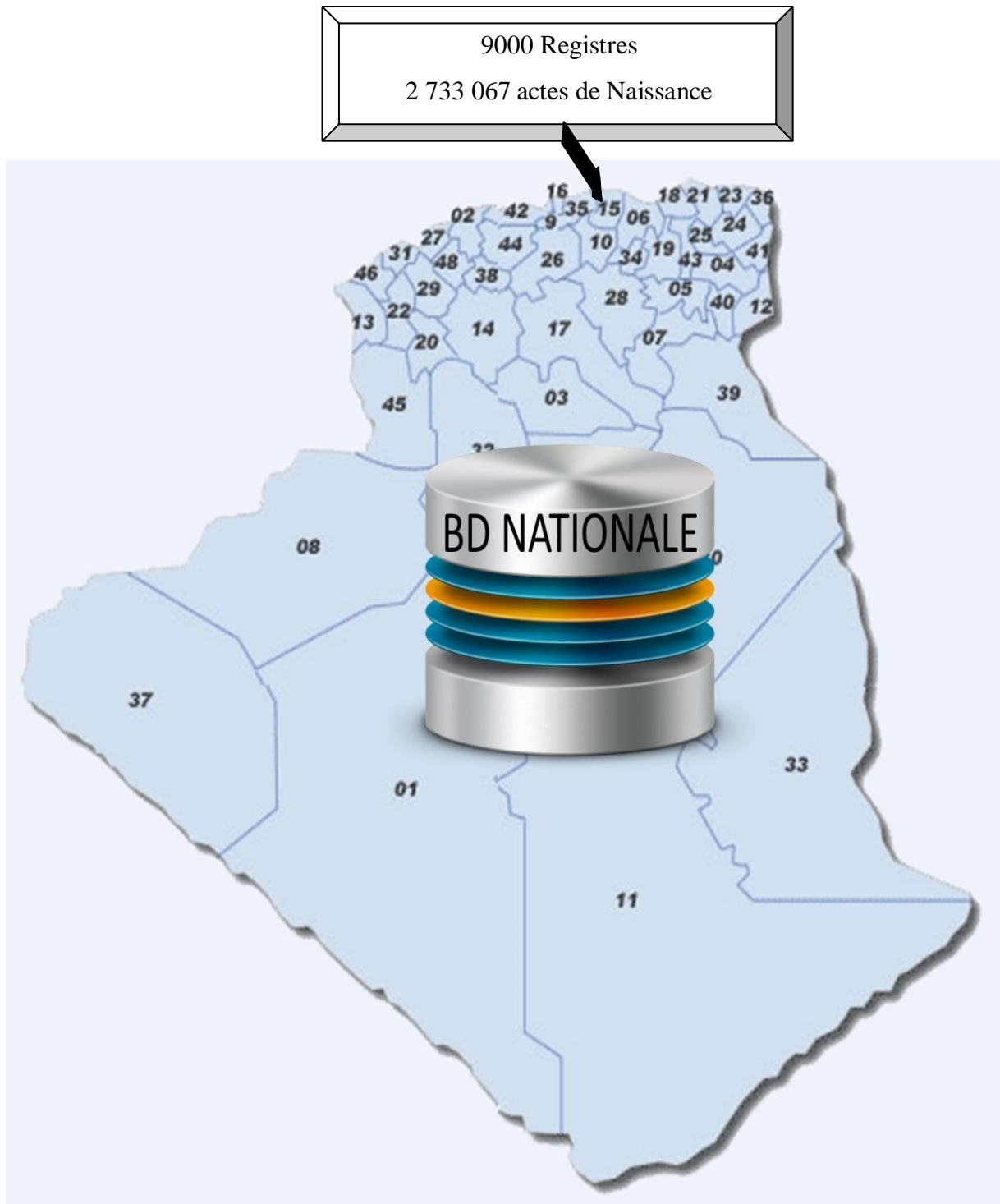
Source: Faite par nos soins sur la base d'un séminaire fait au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou en Février 2014.

Procédure de consolidation



Source: Faite par nos soins sur la base d'un séminaire fait au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou en Février 2014.

Annexe : 06 Base de données National



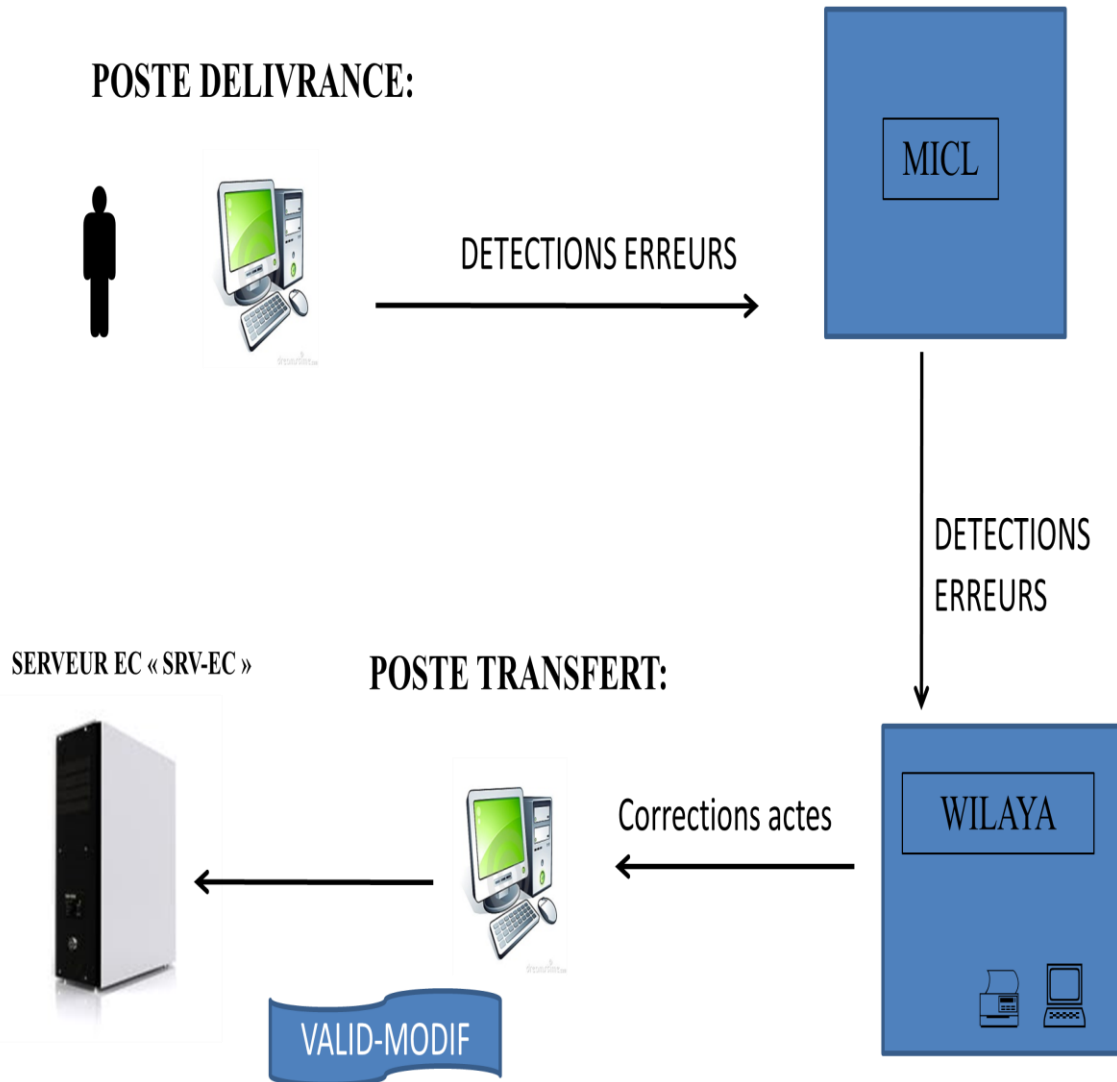
Source: Faite par nos soins sur la base d'un séminaire fait au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou en Février 2014.

Annexe 08 : Démarche Suivie Au Niveau Des Communes



Source: Faite par nos soins sur la base d'un séminaire fait au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou en Février 2014.

DETECTION ERREUR



Source: Faite par nos soins sur la base d'un séminaire fait au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou en Février 2014.

**Annexe 10 : Se connecter avec le mot de passe d'un validateur
au niveau de la commune**

**SE CONNECTER AVEC LE MOT DE PASSE D'UN
VALIDATEUR AU NIVEAU DE LA COMMUNE**



VALID MODIF

Source : Interface de l'application prise par capture d'écran

Annexe 11 : Refus ou validation de la modification

REFUS OU VALIDATION DE LA MODIFICATION

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales

Année de l'acte: 2004 N° de l'acte: 00009Normal

Identite | **Déclaration** | **Mentions**

Nom* prénom* رتيبة

Né (e) le Prémsumé

Né (e) à أيت عيسى ميمون

Heure 11:15

du sexe* Féminin

Fils (lle) de أرشيد

et de عاشقة

Domicilié à والدي السمار

Nationalité* Algérienne

Nom Latin* BOUDILMI Prénom Latin* Ratiba

[Suivant >>](#)

VALID MODIF

Source : Interface de l'application prise par capture d'écran

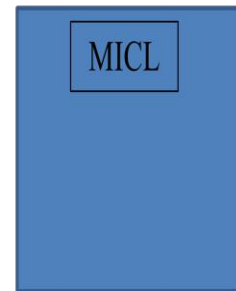
Annexe 12: Correction erreur

CORRECTION ERREUR

POSTE DELIVRANCE:



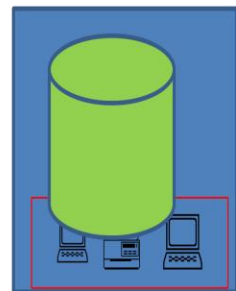
REQUETE 12N-NATIONAL



SERVEUR EC « SRV-EC »



POSTE TRANSFERT:



Source: Faite par nos soins sur la base d'un séminaire fait au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou en Février 2014.



Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages

- AMOS david, Odile THIERY(2001). « Prise en compte du profil de l'utilisateur dans un Système d'Information Stratégique », USA, 2001.
- ANGOT, H. (2006). Système d'information de l'organisation : des flux d'informations au système d'information automatique. Paris, France : Edition De Boeck.
- AUBERT, B. COHENDET, P. DA SILVA, L. GRANDADAM, D. GUIMARON, J. MONTREUIL, B. (2010). L'innovation et les technologies de l'information et des communications. HEC Montréal, Canada.
- AUTISSIER, D. VANDANGEON-DERMUZ, I., et VAS, A. (2010). Conduite du changement : concepts clés, 50 ans de pratiques issus des travaux des auteurs fondateurs (2^e éd). Paris, France : Edition Dunod.
- AUTISSIER, D., et MOUTOT, J-M. (2016). Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, performance (4^e éd). Malakoff, France : Edition Dunod.
- BENEDETTO-MEYER, M., CHEVALLET, R. (2008). Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC : Quelles démarches, quelles méthodes ?. Lyon, France : Edition ANACT.
- CHARPENTIER, P. (2004). Organisation et gestion de l'organisation. Paris, France : Edition Nathan.
- BRUNO H., et MAURICE I. (2002) DRH, tirez parti des technologies. Paris : Edition D'organisation.
- COLLERETTE, P. DELISTE, G., et PERRON, R. (1997). Le changement organisationnel : théorie et pratique. Presses de l'Université du Québec.
- David AUTISSIER Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ Alain VAS : Conduite du changement concept clés 50 ans de pratique issues des travaux de 25 grands auteurs. Dunod, Paris, 2010.
- D.AUTISSIER J.M.MOUTOT .Pratique de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action Dunod, Paris, 2003.
- DRUCKER, P. (1993). Post-Capitalist Society, Butterworth-Heinemann LTD. Traduction française : Au delà du capitalisme, Edition Dunod.
- DUFOUR, A. et GHERNOUTI-HELIE (D), S. (2006). Internet. France: Presses de l'Universitaire de France.
- FOSTER, R.N. (1986). L'innovation : Avantage à l'attaquant, Paris : InterEdition.
- GRAU, B. Et CHEVALLET, J.P. (2007). La recherche d'informations précises : apprentissage, traitement automatique de la langue et connaissances pour les systèmes de question-réponse. Paris, France, Hermes.

Bibliographie

- GROUARD, B et MESTON, F. (1998). L'organisation en mouvement : conduire et réussir le changement. Paris, France : Edition Dunod.
- GUILHON, B. (1993). Les dimensions actuelles du phénomène technologique. Paris, France : Edition L'Harmattan.
- Jean-Claude. D, La commune, édition Dalloz, Paris, 1994.
- LAFORTUNE, L., LEPAGE, C., PERSECHINO.F., BELANGER, K. (2008). Un modèle d'accompagnement professionnel d'un changement : pour un leadership novateur. Presse de l'Université du Québec.
- LAWRENCE, P et LORSCH, J. (1989). Adapter les structures de l'organisation : intégration ou différenciation. Paris, France : Edition d'organisation.
- LECLERCQ-VANDELANNOITTE, A., ISAAC, H., et KALIKA, M. (2013). Travail à distance et e-management : organisation et contrôle en organisation. Paris, France: Edition Dunod.
- PATEYRON, E-A., et SALMON, R. (1996). Les nouvelles technologies de l'information et l'organisation. Paris, France : Edition Economica.
- PRAX, J-Y. (2019). Manuel du knowledge management, mettre en réseaux les hommes et les savoirs pour créer de la valeur. Malakoff, France : Edition Dunod.
- RICOU, J et MOISSONNIER, V. (2018). Pro en conduite du changement: 66 outils, 11 plans d'action métier. Pays bas : Edition Vuibert.
- REIX, R. (2005). Système d'information et management des organisations. Paris, France : Edition Vuibert.
- REIX, R. FALLERY, B. KALIKA, M. ROWE, F. (2016). Système d'information et management (7e éd). Paris, France: Edition vuibert.
- SOPARNOT, R. (2009). Management des organisations : Stratégie. Structure. Organisation. Paris, France: Edition Dunod.
- VOYER P. (1990). Le manuel du techno-manager: la gestion de l'information et de ses technologies. Ottawa, Canada : Agence d'ARC inc.

2. Articles de revues

- COMTET, I. (2007). De l'usage des TIC en organisation. Analyse croissance entre science de l'information et sciences de gestion. Communication et organisation, 31, 94-107.
- COUTINET, N. (2006). Redéfinir les TIC pour comprendre leurs impacts sur l'économie. HERMES, 1 (44) : Edition C.R.N.S, p. 19-27.
- DEMERS, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. Gestion, 24(03), 131-139.

Bibliographie

- DE VAUJANY, F.X. (2003). Les figures de la gestion du changement sociotechnique. *Sociologie du travail*, (45), 515-536.
- LAVAL, F et DIALLO, A.T. (2007). L'E-RH un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris. *Management et avenir*, 3 (13), 124-148.
- LECLERCQ-VANDELANNOITT, A. (2017). Victime ou coupable ? Repenser le rôle du contrôlé dans la relation entre contrôle, information et technologies de l'information. *Système d'information et management*, 22 (2), 49-80.
- LGRENZI, C. (2015). Informatique, numérique, système d'information : définitions, périmètres, enjeux économiques. *Vie et science de l'organisation*, 2 (200), 49-76.
- MARCHAND.L. (2003). E-Learning en organisation : un aperçu de l'état des lieux au Canada et au Québec. *Distance et savoir*, 1(4), 501-516.
- NEWMEN, F. (2006). Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des organisations. *Revue des sciences de gestion*, 2 (218), 111-121.
- NIEL.X et ROUX.D. (2012). *Les 100 mots internet* : presse de l'université de France.
- Les technologies face au covid-19 : Gérer la crise. (2020). *ITU News Magazine*, (3), 04-07.

3. Mémoires et thèses :

- BOUMOULA. S, *Problématique de la décentralisation à travers l'analyse des finances publiques communales de la wilaya de Bejaïa*, thèse de Magister en science économie, Université de Bejaïa, 2002.
- DJEDDI. S, *Mémoire master : Essai d'analyse des origines de la crise des finances locales cas de la wilaya de Tizi-Ouzou*, ,2008.
- GEORGIOS, Y. (1993). *Système d'information et stratégie dans les transports. Le cas du transport express. Réseaux et télécommunications*. (Thèse de doctorat, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées).
- ZID, R. (2006). *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*. (Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université du Québec à Montréal).
- ZAIDI-CHTOUROU, S. (2009). *La qualité de l'information dans les systèmes d'information marketing : étude de la relation entre la qualité de l'information et les résultats organisationnels*. (Thèse de doctorat, université Jean Moulin Lyon 3).
- HAMMOUTENE-AICHE , O. (2019). *Processus d'introduction des TIC au sein de l'entreprise publique industrielle algérienne et apprentissage organisationnel* (thèse de doctorat, université Mouloud Mammerie Tizi Ouzou).
- Ophélie CASTILLO, *mémoire de fin d'étude le système d'information des ressources humaines aux seins de petites et moyens entreprise*, université du Reims Champagne Ardenne.

Bibliographie

4. Sites internet:

- Définition de l'extranet. Repéré à www.dico.fr
- <http://www.intérieur.gov.dz>
- Définition Customer Relationship Management (CRM). Repéré à www.dico.fr
- <http://www.ocde.org> « L'OCDE : l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques »
- GOVARE V., L'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC), Paris, 2002, P.12. Repéré à <https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-01420146/document>
- KLEIN, T et RATIER, D. (2012). L'impact des TIC sur les conditions, centre d'Analyse Stratégique, Direction générale du travail, Rapport et document n°49. Repéré à https://irt.univamu.fr/sites/irt.univamu.fr/files/impact_des_tic_sur_les_conditions_de_travail_rapports_et_documents_centre_danalyse_strategique.pdf
- MONTEREMAL.J. (2019). Ressources humaines, engagement des collaborateurs, Totos et guide en engagement des collaborateurs. Les facteurs de résistances au changement en organisation. Appvizer. Repéré à <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/engagement-collaborateurs/resistance-changement>.

5. Dictionnaire :

- LAMIZET Bernarde et SJLEM Ahmed, dictionnaire encyclopédique de sciences de l'information et de la communication, paris, 1997.

6. Textes réglementaires et autres :

- Le décret n°63-189 du 16 mai 1963
- Les ordonnances 63-421 du 28 octobre 1963, 63-466 du 2 décembre 1963 et 6454 du 31 janvier 1964
- Articles N°1-2-6 de la loi 11-10 du 20 Rajab 1432 correspondent au 22 juin 2011.
- Archives de la commune de Ouacif.

Remerciements	
Dédicaces	
La liste des abréviations	
La liste des tableaux et figures	
Sommaire	
Introduction générale	1
Problématique.....	3
Méthodologie et structure du mémoire.....	4
Chapitre I : Généralités sur les Technologie de l’information et de communication et les Systèmes d’information	
Introduction	5
Section 01 : les Technologie de l’information et de communication comme outil de changement	
Introduction	6
1-1- Définition des TIC	6
1-1-1-La technologie	6
1-1-2- L’information	7
1-1-3- La communication	8
1-2- Historique et évolution des TIC.....	9
1-3- Types et caractéristiques des TIC	11
1-3-1- Typologie des TIC	11
1-3-1-1-Les technologies de communication.....	11
1-3-1-1-i- Le téléphone.....	11
1-3-1-1-ii- Les réseaux	11
1-3-1-2-Les outils de gestion des données	14
1-3-2-1-i-Les bases de données	14
1-3-2-2-ii-Customer Relationship Management	15
1-3-2-3-iii-Echange de Données Informatisées	15
1-3-1-3-Les autres outils informatiques	16
1-3-1-3-i- Groupware.....	16
1-3-1-3-ii- Organisation Application Intégration	16
1-3-1-3-iii- Organisation Ressources Planning	16

1-3-1-3-iv- Workflow	17
1-3-2- Les caractéristiques des TIC	17
1-4- Appropriation et usage des TIC	18
1-4-1-De la notion d'usage au principe d'appropriation	18
Conclusion de la section.....	19

Section 02 : Généralités sur les systèmes d'information

Introduction	20
2-1- Définition du système d'information.....	20
2-2- La place du système d'information dans l'organisation.....	21
2-2-1-Le système de pilotage	21
2-2-2-Le système opérant	21
2-2-3-Le système d'information	21
2-3- Les composantes d'un système d'information	23
2-3-1- La composante matérielles	23
2-3-2-La composante immatérielle.....	23
2-3-3-Ressources humaines	23
2-3-4-Ressources organisationnelles	23
2-4- Les fonctions du système d'information.....	24
2-4-1-Fonction l'acquisition.....	24
2-4-2- Fonction le stockage	24
2-4-3- Fonction le traitement.....	24
2-4-4- Fonction la diffusion	24
2-5- Les rôles d'un système d'information	26
2-5-1-Un rôle opérationnel	26
2-5-2-Un rôle décisionnel.....	26
2-6- Les différents systèmes d'information dans l'organisation.....	27
2-6-1-Les systèmes d'informations opérationnels	27
2-6-2- Les systèmes d'informations de gestion	28
2-6-3- Les systèmes d'informations stratégique	28
Conclusion de la section.....	28
Conclusion du chapitre I	29

Chapitre II : Aperçu théorique sur le changement organisationnel

Introduction	30
Section 01 : La définition et historique du changement organisationnel	
Introduction	31
1-1- Le changement organisationnel	33
1-1-1-Définition	33
1-1-2-Les types du changement organisationnel.....	35
1-1-2-1- Le changement subi	35
1-1-2-2- Le changement voulu.....	35
1-1-3-Autre types du changement organisationnel.....	36
1-1-3-1- Changement global ou profond.....	36
1-1-3-2- Changement planifié ou spontané	36
1-2- Le processus du changement organisationnel	37
1-2-1- La décristallisation.....	37
1-2-1-1- Un manque de confirmation.....	37
1-2-1-2- La présence de renforcements négatifs	37
1-2-1-3- L'attrait de satisfaction accru	37
1-2-1-4- La recherche d'un meilleur équilibre	37
1-2-2-Le mouvement	38
1-2-3-La recristallisation	38
1-2-3-1- L'intégration intra systémique.....	38
1-2-3-2- L'intégration inter systémique	38
1-3- Diriger le changement organisationnel.....	38
1-3-1-Le changement stratégique organisationnel	38
1-3-2-Changement culturel.....	39
1-3-3-Changement structurel	39
1-3-4-Changement technologique.....	39
1-3-5-Changement chez les employés.....	39
1-4- Historique du changement organisationnel.....	40
1-5- Les obstacles du changement organisationnel.....	43

1-5-1- Les freins liés au degré d'intégration du processus au fonctionnement de l'organisation	44
1-5-1-1-- défaut d'analyse stratégique du changement	44
1-5-1-2- les freins liés au pilotage du changement	45
1-5-1-3- Erreurs de dosage	46
1-5-2-Absence d'infléchissement des méthodes	46
1-5-3-Défaut de langage commun.....	47
1-5-4-Manque d'anticipation et de prévention	47
1-6- Les pressions au changement organisationnel	47
1-7- les facteurs déclenchant du changement organisationnel	48
1-7-1- Facteurs externes	49
1-7-2-Les caractéristiques de l'environnement.....	50
1-7-3-Facteurs internes	51
Conclusion de la section.....	52

Section 02 –Les attitudes, les acteurs et la résistance au changement

Introduction	53
2-1-L'Analyse des attitudes des personnes vis-à-vis du changement organisationnel	54
2-2- Intégration des aspects techniques et aspects humains au changement organisationnel.....	55
2-3- Le processus d'adaptation des individus au changement	56
2-3-1- Rompre avec le passé	56
2-3-2- Explorer les nouvelles façons de faire.....	56
2-3-3-Commencer les changements.....	57
2-4- Les acteurs du changement organisationnel	57
2-4-1-Les rôles des agents du changement.....	58
2-4-1-1- L'initiation	58
2-4-1-2- La conception et la planification	58
2-4-1-3- L'exécution.....	58
2-4-1-4- L'évaluation	58
2-4-2-Leadership et changement	60
2-4-2-1- La première tendance	60

2-4-2-2- La deuxième tendance	60
2-4-2-3- La troisième tendance.....	61
2-4-3-Le rôle de leader dans le changement organisationnel.....	61
2-4-3-1- Influencer le changement stratégique.....	62
2-4-3-2- Le leadership charismatique	61
2-4-3-3- Le leadership opérationnel.....	62
2-4-3-4- Leadership institutionnel.....	62
2-4-3-5- Influencer la culture d'organisation	62
2-5- La résistance au changement	63
2-5-1-Définition	63
2-5-2-Les causes de la résistance au changement	65
2-5-2-1-Les causes individuelles	65
2-5-2-2-Les causes collectives et culturelles	66
2-5-2-3- Les causes structurelles et conjoncturelle.....	67
2-5-2-4- Les causes lié au changement lui-même.....	67
2-5-3-Les contraintes internes	68
2-5-4-Les contraintes externes.....	69
2-6- Faire face à la résistance	70
Conclusion de la section.....	71
Conclusion du chapitre	72

Chapitre III : Modernisation du service de l'Etat civil de la commune de Ouacif

Introduction	73
Section 01 : Présentations de l'organisme par l'étude empirique	
1-1-Généralités, définition de la commune	75
1-1-1-Historique	75
1-1-2-Premières réorganisations des communes de (1963 – 1965)	75
1-2-Définitions de la commune.....	76
1-2-1-Au sens géographique	76
1-2-2-Au sens juridique	76
1-3-Présentation De L'organisme D'accueil.....	77
1-3-1-Origine De L'appellation	77

1-3-2-Situation Géographique	77
1-3-3-Relief Et Superficie	78
1-3-4-La Population	78
Conclusion de la section	78
Section 02 : Présentation de l'étude menée dans le service de l'Etat civil de la commune de Ouacif	
2-1-Objectifs de l'étude	80
2-2-Les techniques de recueil de données	80
2-3-Méthodologies de l'étude	80
2-4-Modernisation du service Etat civil	81
2-5-Importance De L'Etat-Civil	82
2-6-1-Importance Des Actes D'Etat Civil	82
2-5-1-1-Acte de naissance	82
2-5-1-2-Acte de mariage	82
2-5-1-3-Acte de décès	83
2-6-Le processus de la numérisation de l'Etat civil de la commune de Ouacif	83
2-6-1-Guichet unique	85
2-6-2-Applications locale	85
2-6-3-Applications national	85
2-7-Présentation du registre national de l'état civil automatisé	86
2-7-1-Usage Des TIC Et Operations Quotidiennes Des Informaticiens Au Niveaux Des Communes	87
2-8-Constataions	87
Conclusion de la section	89
Conclusion du chapitre	89
Conclusion générale	90
Annexes	92-103
Bibliographie	
Table des matières	

Résumé

Les Technologies de l'information et de la communication, en tant qu'outil de traitement et de circulation de l'information formalisée, participent à la mise en place d'une meilleure coordination entre les différentes unités de l'organisation, contribuent ainsi à faciliter le changement organisationnel.

Plusieurs études montrent que l'usage des TIC facilite la transformation, la circulation de l'information et que grâce à ses outils, c'est à tout moment et partout que l'organisation peut accéder aux informations et faire face aux mutations de la concurrence liée à l'environnement. Ces technologies permettent à l'organisation d'avoir une plus grande flexibilité organisationnelle et facilitent l'exécution des tâches. Il est important pour les organisations d'adopter des TIC pour assurer leurs survis et de mieux gérer les nouveaux projets tout en minimisant les résistances aux nouveaux changements dans les organisations.

Pour comprendre comment les technologies de l'information et de la communication agissent sur le changement organisationnel. Nous avons essayé d'étudier comment ces technologies facilite les principaux leviers du changement organisationnel à savoir : la communication, la formation et l'accompagnement.

Summary

Information and communication technologies, as a tool for processing and circulating formalized information, participate in the establishment of better coordination between the different units of the organization and thus contribute to facilitate organizational change.

Several studies show that the use of information and communication technologies facilitates the transformation, the circulation of information, and to cope with the mutations of competition linked to the environment. These technologies allow the company to have greater organizational flexibility and facilitate the execution of tasks. It is important for companies to adopt information and communication technologies to ensure their survival and to better manage new projects while minimizing resistance to new changes in companies.

To understand how information and communication technologies affect organizational change. We tried to study how these technologies facilitate the main levers of organizational change, namely: communication, training and support.

Les Mots clés

- Les technologies de l'information et de la communication « TIC ».
- Le système d'information « SI ».
- Le changement organisationnel.
- L'administration publique.
- La commune de Ouacif.
- L'état civil de la commune.