

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

Master académique en Management des RH

**La conduite du changement lors d'implantation d'un Système  
d'Information des Ressources Humaines**

**Elaboré par : Mme Manane Hanane**

**Encadré par : Mme Toumi Djamila**

**2016/2017**

## Resumé

Le changement est devenu en vingt ans le maître mot des projets organisationnels.

La capacité de changer, pour une organisation, n'est plus une compétence ponctuelle pouvant être achetée à l'extérieur mais un actif immatériel à construire, consolider et développer.

Si le changement est devenu une composante structurelle du management et, plus généralement, du fonctionnement des entreprises, doit-on alors le laisser se réaliser ou bien l'instrumentaliser pour le stimuler ? Peut-on agir sur le changement ? Si oui, comment ? L'enjeu des réflexions sur les notions de changement, de conduite du changement et de transformation va dans ce sens : disposer d'une batterie de concepts, méthodes et outils pour gérer le changement au quotidien dans les entreprises..

les mots clés : la gestion des ressources humaines ; le changement organisationnel ; le SIRH , la formation ; la communication , la résistance.

abstract

Change has become the key word in organizational projects in twenty years.

The ability to change, for an organization, is no longer a one-time competence that can be purchased externally but an intangible asset to be built, consolidated and developed.

If change has become a structural component of management And, more generally, the functioning of enterprises, should one Then let it happen or instrumentalize it to stimulate it? Can Act on change? If yes, how ? The challenge of reflections on Notions of change, change management and transformation In this sense: to have a battery of concepts, methods and tools To manage day-to-day change in business.

Key words :mangement humain ressources,a change organisationnel,SIRH ,a formation , a communication, a resistance.

## ملخص

لقد أصبح التغيير منذ عشرين عاما سر المشاريع التنظيمية .

القدرة على تغيير المنظمة لم تعد مهارة فحسب يمكن شراؤها من الخارج ولكن الأصل غير الملموس لبناء وتوطيد وتطوير.

إذا كان التغيير قد أصبح عنصرا بنائيا للمناجمنت ، و بشكل اعم في وظائف المؤسسات، يجب علينا ان نسمح له ان يتحقق أو ان يؤدي الى التحفيز؟ هل يمكننا ان نؤثر على التغيير؟ إذا كان نعم ، كيف ذلك؟ التحدي الفكري حول مفاهيم التغيير، وإدارة التغيير و التحويل. تقود الى هذا المعنى: لدينا بطارية من المفاهيم والمناهج والأدوات لإدارة التغيير يوميا في المؤسسات.

مفاتيح الكلمات: إدارة الموارد البشرية ، التغيير التنظيمي ،نظام معلوماتي للموارد البشرية، التكوين ، الاتصال،المقاومة.

## **Remerciement**

Tout d'abord je remercie Dieu de m'avoir donné le courage et surtout la volonté pour réaliser ce modeste travail.

Je voudrais particulièrement remercier le personnel de notre école, qui a été à mes côtés par ses orientations, son suivi et ses remarques tout au long de la préparation de ce mémoire.

Je remercie également le personnel d'algeriatelecom, de l'assistance qu'il m'a apportée. Grâce à eux mon stage fut une expérience très enrichissante.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui m'ont aidée tout au long de la période de préparation de ce mémoire.

## TABLES DES MATIERES

RéSUMé .....	I
REMERCIEMENTS.....	II
TABLE DES MATIERES.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES FIGURES.....	V
<b>CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE.....</b>	<b>1</b>
1. INTRODUCTION.....	1
2.QUESTION DE RECHERCHE.....	2
3.LES Hypothèse.....	2
4.LES BUTS DE LA RECHERCHE.....	3
5.LES RESONS DE CHOIX.....	3
6.LES DIFFICULTÉS DE LA RECHERCHE .....	3
<b>CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE Conceptuel</b>	
<b>1.revue de littérature.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 étude française.....</b>	<b>5</b>
1.1.1 introduction sur la 1 er étude .....	5
1.1.2 Populations interrogées.....	6
1.1.3Résultats et critiques.....	6
<b>1.2 étude arabe .....</b>	<b>7</b>
1.2.1 introduction sur le 2eme étude.....	7
1.2.2Resultats .....	7
1.2.3Critiques .....	7

<b>2.cadre conceptuel</b> .....	8
<b>2.1 la conduite du changement</b> .....	8
2.1.1- définiion .....	8
2.1.2 le processus de changement .....	9
2.1.3 ses objectifs et ses avantages.....	9
2.1.3 acteurs du changement .....	11
2.1.4 les réticences face au changement .....	12
2.1.5 la conduite du changement .....	13
<b>2.2 Le Système d'information des ressources humaines ( SIRH)</b> .....	17
2.2. Définition .....	17
2.2.2 Historique et évolution du SIRH.....	18
2.2.3 Les objectifs du SIRH.....	19
2.2.4 Les fonctionnalités du SIRH et ses avantages.....	20
2.2.5 Les grandes étapes d'implantation d'un SIRH.....	21
2.2.5 Les risques du SIRH.....	23
<b>CHAPITRE III :CADRE MÉTHODOLOGIQUE</b> .....	26
<b>1 Plan de la recherche</b> .....	26
<b>2 Présentation de l'organisme d'accueil: AlgérieTélécom</b> .....	26
<b>3 Description du questionnaire</b> .....	27
<b>4 échantillonnage</b> .....	28
<b>4.1 Population de l'étude et unité d'échantillonnage</b> .....	28

<b>CHAPITRE :RESULTAT ET DISCUSSION.....</b>	<b>30</b>
<b>1.1 Interprétation et analyse des résultats .....</b>	<b>30</b>
1.1.1 la communication et la formation des salaries.....	30
1 .1. L'étude au changement organisationnel .....	38
<b>1 .2 Discussion et résultat.....</b>	<b>44</b>
1.2.1 résultat du 1 <sup>er</sup> hypothèse.....	44
1.2.2 résultat du 2eme hypothèse.....	44
1.2.3 résultat générale.....	46
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>46</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE .....</b>	<b>49</b>
<b>ANNEXE A6QUESTIONNAIRE</b>	

## Liste de tableaux

<b>numéro</b>	<b>Le titre du tableau</b>	<b>page</b>
<b>1</b>	<b>représentation de l'âge</b>	<b>30</b>
<b>2</b>	<b>représentation de genre</b>	<b>31</b>
3	<b>représentation de niveau d'instruction</b>	31
4	<b>représentation de fonction</b>	33
5	<b>représentation d'ancienneté</b>	34
6	<b>représentation de l'utilisation d'ordinateur</b>	34
7	<b>utilisation de SIRH</b>	35
8	<b>représentation le type de communication</b>	35
9	<b>représentation les informations collectées</b>	36
10	<b>représentation de signification le terme de SIRH</b>	36
11	<b>représentation de la mise en place d'un système d'information RH a eu un impact positif sur l'amélioration des résultats</b>	37
12	<b>représentation de la nécessité de l'utilisation de SIRH</b>	37
13	<b>représentation de la situation actuelle de l'entreprise</b>	38
14	<b>représentation de l'impact d'utilisation le SIRH</b>	38
15	<b>représentation de changement organisationnel</b>	39
16	<b>representation les facteurs qui poussent l'entreprise à opérer un changement.</b>	39
17	<b>Représentation les facteurs qui poussent l'entreprise à opérer un changement.</b>	40
19	<b>représentation les conséquences du changement organisationnel</b>	41
20	<b>représentation des obstacles à la réalisation du changement organisationnel</b>	42
21	<b>représentation de l'avenir de l'entreprise</b>	42

## Liste des figures

<b>numéro</b>	<b>Titre du figure</b>	<b>page</b>
1	<b>Les lieux de changement (MOUTOT et AUTISSIER, 2010)</b>	10
2	<b>les acteurs du changement</b>	11
3	<b>Les étapes de la conduite du changement selon P. Kotter</b>	14
4	<b>l'évolution de la gestion des RH et du SIRH</b>	18
5	<b>Les impacts du SIRH selon Laval et Diallo</b>	19
6		20
7	<b>Les différents types d'opérations selon Nobert Alter</b>	20
8	<b>représentation de l'âge</b>	30
9	<b>représentation de genre</b>	31
10	<b>représentation de niveau d'instruction</b>	32
11	<b>représentation de fonction</b>	33

# **Chapitre I :**

## **problématique**

## 1.Introduction

L'entreprise se situe dans un environnement évoluant très rapidement, elle doit donc se transformer, innover, pour être en position de compétitivité. Les projets informatiques sont par nature au cœur de l'innovation de l'entreprise et provoquent lors de leur mise en œuvre une rupture des processus métier et une modification des pratiques des utilisateurs. Le facteur humain représente ainsi la principale cause d'échec de ce type de projets.

La conduite du changement (parfois appelée accompagnement du changement) vise à faciliter l'acceptation des changements induits par la mise en œuvre d'un nouveau projet et à réduire les facteurs de rejet. Le terme de conduite du changement ayant parfois une connotation péjorative, peut être avantageusement remplacé par le terme « pilotage de l'innovation ».

La conduite du changement consiste à anticiper les risques, définir et mettre en œuvre une démarche permettant la mise en place d'une solution dans des conditions optimales. Les démarches de conduite du changement sont généralement basées sur le triptyque suivant :

**Participation** : associer les utilisateurs dès le début du projet, afin notamment de prendre en compte leur avis et faire en sorte que le produit final corresponde à leurs attentes ;

**Communication** : mettre en place un dispositif de communication permettant tout au long du projet de permettre aux acteurs de l'entreprise de comprendre et d'accepter les changements à venir, ainsi que d'être informé sur l'avancement du projet ;

**Formation** : s'assurer que les utilisateurs aient acquis les connaissances théoriques et pratiques nécessaires.

L'implication et la participation des personnes dans la démarche est un facteur clé de réussite, la conduite du changement ne saurait se limiter à des actions de formation et de sensibilisation.

Donc L'informatique et les ressources humaines peuvent apparaître comme des domaines étrangers l'un à l'autre. D'un côté, l'univers froid du traitement automatique des données servi par la rationalité des mathématiques appliquées; de l'autre, l'univers des personnes, êtres de désirs aux aspirations plus ou moins conscientes, changeantes et parfois

contradictoires. Le rapprochement de ces deux univers fascine quelques-uns et suscite chez d'autres une véritable répulsion.

Entre ces deux extrêmes, il y a, heureusement, place pour une attitude raisonnable bâtie sur la connaissance des apports de l'informatique et sur celle de ses limites.

En tant qu'elle est gestion, la GRH ne peut ignorer les apports d'un traitement automatisé des Informations.

Si tous s'accordent à dire que l'informatique n'est qu'un moyen, il est clair que

ce moyen a pris une place de premier plan dans les organisations. La masse croissante des traitements à effectuer donne à la technique un poids considérable dans les activités gestionnaires.

Suivant ces propos, nous allons à travers la présente recherche étudier la conduite du changement lors la mise en œuvre d'un SIRH, en tentant de répondre à la question de savoir :

**« Comment conduire le changement lors d'implantation d'un SIRH au sein de l'entreprise ALGERIE TELECOM ? »**

2. Nous déclinons notre problématique générale, en ces sous question :

- Pourquoi Changer ?
- Qu'est-ce qui doit changer ?
- Comment l'entreprise peut-elle gérer efficacement le changement ?

### **3.LES HYPOTHESES :**

1-plus la communication et la formation sont bonnes, plus les utilisateurs sont satisfaits .

2-la communication et la formation permet de conduire un bon changement organisationnel lors d'implantation un SIRH.

#### **4. Les butes de recherche :**

Définition du public pour l'environnement d'affaires moderne et de mettre en évidence la nécessité des défis d'un changement •

Définir le rôle de leadership institutionnel pour mener un changement organisationnel et des compétences de changement de direction associée•

Définition des raisons de résistance au changement et comment y faire face.

#### **4 .Les raisons du choix :**

nous avons choisi ce sujet en raison de:

*L'intéresse de sujet, la fonction des stimulations internes et externes découlant de l'environnement à contribuer et à aborder les aspects du domaine du changement organisationnel,*

*La contribution dans le traitement et l'importance du changement organisationnel dans la gestion du changement .*

#### **Les difficultés de recherches :**

Dans le cadre de cette recherche pour accomplir notre etude un certain nombre de difficultés, dont les suivantes:

Rareté de la recherche scientifique qui étudie diverses questions abordées dans le domaine du changement organisationnel.

Autant que le meilleur de la littérature dans le changement organisationnel que beaucoup d'ambiguïté et enchevêtrements et des concepts qui se chevauchent dans le domaine Terminologie, en raison de la spécialisation différente, non seulement les connaissances, ainsi que le différent conseil sélectionner l'angle d'étude. Le visage de la difficulté ici réside dans la difficulté de compréhension Signification des icônes, comme il y a beaucoup de significations et concepts signification uniforme.

**CHAPITRE II: REVUE DE  
LITTÉRATURE ET CADRE  
CONCEPTUEL**

## **1.revue de littérature :**

### **1.1 étude française<sup>1</sup> :**

#### **1.1.1 introduction sur la 1 er étude :**

**Le portail du système d'information des ressources humaines SIRH DE LA sncf** , par franck cario , sous la direction de joel Caufin , Dess ingenierie, documentaire, septembre 2002.

école nationale supérieure de sciences de l'information et de bibliographique.

le chercheur a fait des entretiens ; ayant pour but à la fois de compléter l'analyse de l'existant et de récolter les besoins .

il a choisis trois types de populations qui ont été interrogés à l'aide d'un canevas commun .

**Chap. 1 :** Identification. Il s'agissait de découvrir le métier de la personne et en quoi le Web SIRH pouvait être utile à sa mission.

D'autre part une hypothèse étant que les utilisateurs en usent peu pour des raisons culturelles, il fallait évaluer leur degré de compétences en navigation Intranet. Le but étant de trouver les freins, outre le sempiternel "je n'ai pas le temps".

**Chap. 2 :** Quelles informations pour quels utilisateurs ? Il s'agissait de déterminer le contenu informationnel actuel (existant) et futur (besoins) du site, et son mode de production.

**Chap.3 :** Améliorer le site SIRH par sa transformation en portail. Plus technique, cette partie visait à récolter les attentes au niveau du

---

<sup>1</sup> Franck Cario , Sous la direction de Joël CAUFIN Le portail du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) de la SNCF, école nationale supérieure de l'information et des bibliothèques, France , septembre 2002, <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/929-le-portail-du-systeme-d-information-des-ressources-humaines-sirh-de-la-sncf.pdf>, consulté le 28.5.2017, A 18 :00.

passage d'une structure "ensemble de sites" à une structure véritablement portail, notamment concernant les briques spécifiques à éventuellement mettre en place.

### **1.1.2 Populations interrogées :**

Les trois populations interrogées reflètent les trois grands niveaux hiérarchiques de la SNCF.

Au niveau central, des agents de la division RHPMSI produisent les différentes parties du site. Ils peuvent aussi être utilisateurs.

Au niveau régional, les "correspondants régionaux" servent de relais entre les deux autres populations.

Au niveau local se trouvent les utilisateurs finaux.

### **1.1.3 Résultats et critiques :**

Cette étude a donné quelques pistes concernant le SIRH :

La richesse mais aussi la complexité du site, en fait un ensemble de sites, ont été mis en évidence.

D'autre part il est apparu que les besoins sont très spécifiques parmi les diverses populations concernées par le site SIRH

Nous préconisons que la migration vers une structure portail se face Progressivement.

Un portail suppose de coordonner différents serveurs (de messagerie, de forum, de bases de données...) et de nombreuses sources d'information. Il nécessite donc des compétences informatiques accrues par rapport à un simple Intranet.

les sites ne suffisent plus. C'est pour cette raison que les portails se développent : ils sont la nouvelle étape pour une meilleure gestion de l'information. Pour autant, la mise en place d'un tel outil, si elle vise à faciliter la tâche de l'utilisateur, est beaucoup

plus lourde en amont.. Un portail suppose de coordonner différents serveurs (de

messagerie, de forum, de bases de données...) et de nombreuses sources d'information. Il nécessite donc des compétences informatiques accrues par rapport à un simple Intranet.

## **1.2 étude arabe :**

### **1.2.1 introduction sur le 2eme étude :**

#### **Management du changement organisationnel et son résistance en Pensée contemporaine administrative .<sup>1</sup>**

C'est une étude qui a été faite par D.Amer alkobaissi ,doyen de faculté des études supérieures de l'université Naif arabe de science de sécurité .

Les questions de cette étude sont les suivantes :

Quand le changement réussit ? quand échoué ? pourquoi il résiste ? comment affronter la résistance de changement ?

Le chercheur a déterminé dans cette étude : la notion de changement organisationnel et il a montré comment il arrive par les modèles : Kurt Lewins, Edgar Schein, Adkar, Scott et Jaffe , Kotter, Kanter. R , Weick.

Il a montré les hypothèses concernant le changement organisationnel comme suit :

1-Les programmes de formation qui sont orientés pour améliorer les compétences d'innovation et perspective des besoins de l'avenir et poser des conseils qui exagèrent les promesses attendues du changement .

2-La reconnaissance de l'existence de la résistance au changement et l'accepter et de traiter de façon rationnelle et réaliste moins de danger que l'ignoré.

### **1.2.2 Résultats :**

1-L'opération de changement commence par une idée publiée par les décideurs et finit par des plans et des décisions publiés par l'organisation .

---

<sup>1</sup> ا.د. عامر الكبيسي ، ادارة التغيير ومقاومته في الفكر الاداري المعاصر ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية ، بدون سنة ، <http://professors.nauss.edu.sa/dr-akkebesy/wp-content/uploads/sites/4/4.pdf> consulté le 25,05,2017, A 18 :00

2-Le changement organisationnel Attend avec impatience de lui communautés n'est que un changement spontané , et la question c'est un changement parfait et rapide.

3-pour faire et pour le succès de changement il faut attirer les cadres qui croit en changement .

### **1.2.3 Critiques :**

On a l'utilité de cette étude parce que nous a montrés le coté théorique de management de changement .

On a constaté que la formation et la communication l'un des variables importante et influence dans l'opération de changement parce que elle posé dans les hypothèses principales de la conduite de changement, et nous fonctionne les deux variables (communication et formation) dans notre hypothèses.

En effet la mondialisation, les nouvelles technologies et les fusions, entre autre, font que le milieu dans lequel elles évoluent est de plus en plus concurrentiel. Les entreprises tentent donc de faire plus avec le moins de ressources possible et au plus bas cout afin de rester compétitives. Ce chapitre définit les différents concepts à l'étude dans cet essai.

## **2.cadre conceptuel :**

### **2.1 la conduite du changement :**

#### **2.1.1- définiion :**

Selon **David Autissier** le changement peut être défini comme étant « une remise en cause de l'existant au plan opérationnel (les pratiques), mode managérial(mode de management et outil, contractuel (résultat), culturel (culture client) et stratégique (finalités et objectifs) de manière volontaire et ou sous la crainte »<sup>1</sup>.

En réalité, lors d'un changement, les acteurs expérimentent une remise en question de leur schéma de pensée. Selon weick (1995), « ils commencent alors à agir de façon plus consciente et moins automatique et cherchent à travers des interactions avec leurs pairs à comprendre ce qui se passe autour d'eux. En d'autre mots, ils essayent de donner du sens à la situation dans laquelle ils évoluent, à construire une nouvelle représentation partagée de

---

<sup>1</sup> Autissier.D , et Bensebaa.F,les défis du sensemaking en entreprise :Karl.F ,Weick et les sciences des gestion ,economica,2006, p6

la réalité qui les entoure »<sup>1</sup>. il existe une relation d'interdépendance entre les individus lors d'un changement. en effet dès qu'un élément change, tous les groupes doivent s'adapter à ce changement sinon il existera des problèmes.

A travers de cette définition, nous pouvons comprendre que le changement est la conséquence de 3 facteurs différents : la pression interne (réparer des dysfonctionnements internes selon la volonté de la direction ou de groupe influent), la pression externe (adapter l'entreprise à l'évolution de son environnement pour répondre à une nouvelle contrainte), et la crise /rupture (déstabilisation qui provoque un fonctionnement différent et qui favorise la prise de conscience).

### **2.1.2 le processus de changement :**

Le changement fait la transition entre le présent (l'existant) et le futur (l'avenir). C'est une phase de rupture. le changement correspond ainsi à un processus dynamique, car le changement n'est pas ponctuel, il est régulier et constant dans les organisations. En effet le changement fait partie du quotidien des directeurs ; des managers ; et des collaborateurs.

Le changement entraîne de l'incertitude, une piètre communication, des luttes de pouvoir et le chaos. c'est pourquoi il faut capable de le manager. cette conduite du changement passe principalement par :

- Adhésion et acceptation du changement
- Communication
- Coordination et implication
- Planification et temps du changement
- Accompagnement

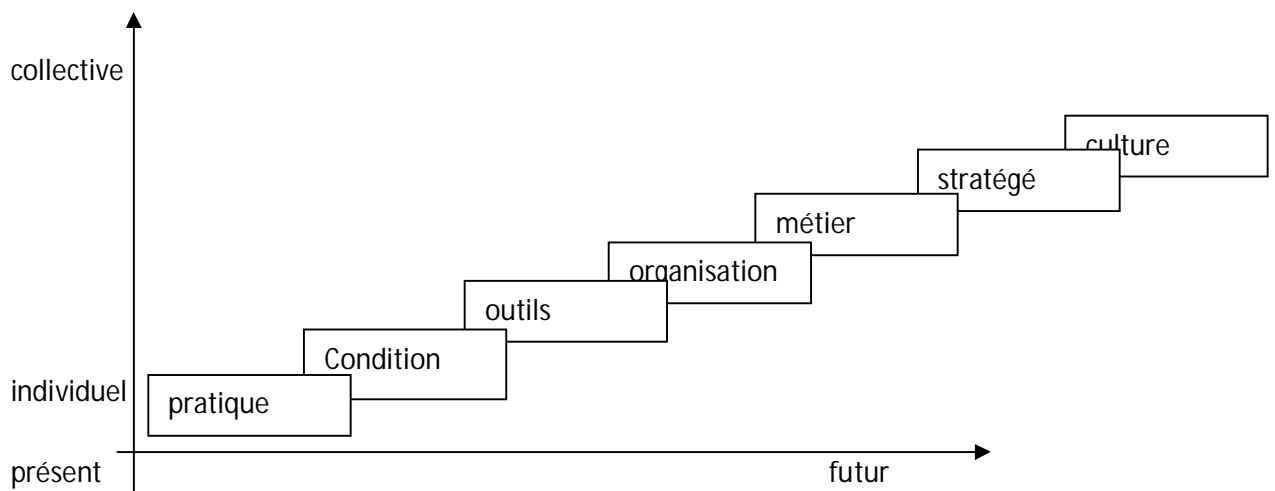
### **2.1.3 ses objectifs et ses avantages :**

Le changement a pour objectif de modifier les habitudes et les principes mis en place dans l'organisation afin d'accroître les gains financiers pour l'entreprise. Pour arriver à ses fins d'économies financières ; le changement impacte 4 principales thématiques qui sont les

---

<sup>1</sup> WEICK, K.E., (Sensemaking in Organizations, 1995, London: Sage. Cité in Nathalie GUILMOT, Fabrique du changement au sein des organisations : Vers une compréhension du rôle des cadres intermédiaires, nouveaux comportements, nouvelle GRH, 21 congrès AGRH, du 17-19 novembre, 2010, RENNE, Sentmalo, France, p12

processus ; les logiciels ; informatiques ; l'organisation / structure ; et les hommes. David autissier & michel moutot émette le fait que : « le changement est une rupture lorsque les élément suivants sont transformés les pratiques ( manière de faire ), les conditions du travail (environnement matériel),les outils ( informatique et de gestion), les organisations(les zones de pouvoir et délimitations fonctionnelles ) , le métier (le savoir-faire de l'entreprise ), la stratégie ( les finalités collectives poursuivies et envisagées) et la culture (le système de valeurs) » <sup>1</sup>



**figure n1 : Les lieux de changement (MOUTOT et AUTISSIER, 2010)**

L'entreprise peut pérenniser son activité et développer de nouveaux marchés par la conduite du changement .c'est également l'opportunité pour l 'entreprise de détecter les

<sup>1</sup> Autissier D.& Moutot J-M , méthode de conduite de changement ,diagnostic accompagnement pilotage ,2eme edition , Dunod, Paris, France, 2010. P 7

hauts potentiels de son organisation. Le changement pourra permettre de promouvoir et fidéliser les talents.

Dans une autre mesure, les salariés peuvent développer de nouvelles compétences, accroître leur potentiel ( évolution professionnelle et horizontale et verticale) et entretenir un sentiment d'appartenance avec l'entreprise .les gains financiers de l'entreprise également se déporter sur les salariés à travers des primes.

Les liens entre les salariés et la direction deviennent étroits lors d'une transformation. Le changement respecte un triple objectif : l'adhésion des parties prenantes (marketing RH interne) , la transformation (réalisation du changement , mise en application d'action ...) et l'évolution ( de nouvelles pratiques à l'intégration de la culture d'entreprise).

### **2.1.3 acteurs du changement :**

être capable de conduire le changement commence par s'entourer des bonnes parties prenantes concernées.

le changement organisationnel au sein d'une entreprise s'initie par un groupe d'acteurs ayant des responsabilités ; des champs d'actions et des contributions différentes selon leur position. Nous pouvons résumer les acteurs du changement autour de 4 piliers

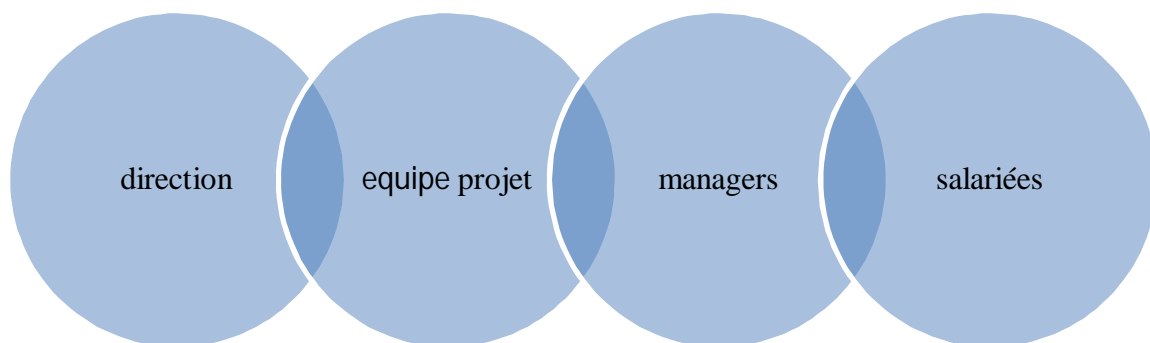


Figure n2 : **les acteurs du changement autour**

La taille et la composition de ces groupes varient selon le projet du changement .le plus souvent , l'impulsion de la volonté de changement organisationnel provient de la direction avec des directives descendantes vers l'équipe projet, puis vers les managers et les salariés l'intérêt porté au changement par chacun de ces groupes est fondamental.

**Direction** : c'est elle qui met a disposition des ressources financières et humaines pour l'équipe projet.

**Equipe managers** : c'est l'équipe qui mène le changement, organise et pilote le projet. Elle est responsable du bon déroulement du projet.

**Managers** : en tant qu'intermédiaire entre les salariés sont eux qui sont les principaux contributeurs du changement.

**Les salariés** : mobiliser et impliquer les salariés est la condition saine de la réussite du changement. il faut pouvoir les informer et les former et les accompagner dans l'ensemble des étapes du changement.

Alors que le changement peut être subi et choisi, sa perception reste subjective et imprévisible. le changement demeure une altération de la réalité de l'individu qui l'oblige à modifier ses habitudes au profit supposé d'une amélioration postérieure. de par ce biais il faut adapter le discours, la communication et la formation selon les parties prenantes pour créer une conduite du changement personnalisée et réussie.

#### **2.1.4 les réticences face au changement :**

Lorsqu'il est mal préparé, le changement entraîne chez les individus concernées, une appréhension de l'avenir, d'incertitude et de la perte de l'acquis. Le changement sort l'individu de sa zone de confort et de ses habitudes. l'individu crée alors une forme de résistance face au changement.

Selon Kotter et Schlesinger, cette résistance se manifeste principalement dans 4 cas différents :<sup>1</sup>

**1/ intérêt individuel prime sur l'intérêt de l'organisation** : les intérêts propres à l'individu sont plus importants pour lui que les intérêts collectifs. C'est ce qu'on appelle un conflit d'intérêts, l'individu a le sentiment qu'il a plus à perdre qu'à gagner avec le changement.

---

<sup>1</sup> KOTTER, J.P. & SCHLESINGER, L., A.(1979). Choosing strategies for change. Harvard Business Review, 57 : 106-114, cité in Alain VAS et Bénédicte VANDE VELDE,(2000) La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire, 9ème conférence internationale de management stratégique,(DVD) ,Montpellier, France , p4

**2/manque de confiance dans les stratégies amenant le management** : l'individu n'a pas une vision suffisamment large et claire du changement et n'en comprend pas les objectifs. L'individu craint le futur et souhaite rester dans sa zone de confort qui lui donne confiance. Il peut y avoir une information inadaptée et des problèmes de transmission.

**3/ peur face à l'inconnu** : l'individu craint le changement dans la mesure où il a peur de ne pas pouvoir apprendre de nouveaux comportements et de nouvelles méthodes de fonctionnements. Dans ce cas la stabilité du travail prime avant tout ; tout comme le sentiment de sécurité. L'individu a besoin d'être rassuré et accompagné.

**4/processus du changement perçu différemment entre les stratégies et les managers** :

La communication autour le changement n'est pas forcément transparente et les mutations sont comprises d'une d'autre manière dans l'organisation .le poids de l'importance du changement n'est pas similaire entre les managers et les stratèges. Des désaccords et des conflits de compréhension peuvent apparaître.

### **2.1.5 la conduite du changement :**

La conduite du changement ou change management est un élément prépondérant de sa réussite .le changement se prépare et se pilote, sans quoi les efforts fournis seront nuls.

C'est pourquoi il est important de connaître les principales étapes du changement et de mettre à disposition de l'organisation, des outils pour pouvoir réussir à changer.

1/ les étapes clés de la conduite du changement selon kotter :Jhon P. Kotter , professeur à Harvard Business School , décline le changement en 8 grands étapes<sup>1</sup> :

---

<sup>1</sup> Christian Hohmann ( page consulté le 12 Mars 2017) , « huit etape de changement selon Kotter » <http://christian.hohmann.free.fr/index.php/management-du-changement/351-huit-etapes-du-changement-selon-kotter>.

Sentiment d'urgence
Coalition
Vision /stratégie
Générer réussite a court terme
Incitation a l'action
Communication
Consolider les progrès
Ancrer dans la culture d'entreprise

**Figure 3 : Les étapes de la conduite changement selon P. Kotter**

**1/ créer un sentiment d'urgence :** il faut transmettre un sentiment d'urgence du changement pour que les parties prenantes prennent conscience qu'il est temps de changer et que cela ne peut plus attendre.

**2/ former une coalition :** regrouper un groupe projet permet de rassembler des talents et des compétences complémentaires .l'objectif est de toucher toute l'organisation en impliquant des personnes qui ont la véritable volonté de vouloir mener le changement.

**3/développer une vision :** la vision et la stratégie à mettre en place devra rassurer et motiver les individus dans leur démarche de volonté de changement .c'est cette vision qui va donner du sens à la conduite du changement.

**4/communiquer la vision :** afin d'impliquer toutes les parties prenantes, il est essentiel de communiquer et partager des informations sur la conduite du changement en étant transparente et pertinente. Cette étape est très importante et la communication doit être dynamique ; soignée et attiré l'attention.

**5/Inciter à l'action :** après avoir de communiquer d'une manière pertinente, il faut impliquer les acteurs pour obtenir la réalisation de différentes actions. Ici la force de proposition et les initiatives sont essentielles pour faire grandir le projet du changement.

**6/démontrer des résultats à court terme :** après avoir incité à l'action il faut pouvoir récompenser et célébrer les résultats obtenus à court terme. cette forme de reconnaissance est très primordiale pour continuer à motiver , impliquer et mobiliser les acteurs.

**7/bâtir sur les premiers résultats :** c'est l'occasion pour les acteurs du projet de démontrer et de prouver l'utilité du projet du changement. Il faut ici traiter les aléas de la planification de projet, et qui n'ont pas pu être prévus au départ .le besoin de changement doit être cultivé et pour ne pas amoindrir le rythme de la réalisation des actions.

**8/ancrer les nouvelles pratiques dans la culture de l'entreprise :**

C'est dans cette étape qui permet d'ancrer et de concrétiser les nouveaux modes de gestion dans la culture de l'entreprise.

En résumé de ces étapes est essentiel pour maintenir à bien le succès du changement .afin d'obtenir un changement ancré et durable, l'organisation doit rechercher une amélioration de ses processus du changement, pour cela elle peut s'appuyer sur la roue du PDCA.la roue du PDCA permet de traduire le processus d'amélioration continue. En effet tout d'abord l'activité est planifiée : plan ; les plans d'action sont ensuite réalisés : Do. Puis on vérifie l'atteinte des objectifs. : Check. Enfin, on améliore les modes de gestion et les processus utilisés : Act. Dans cette roue, l'équipe de projet peut être représentée par une cale maintenant la roue allant vers la pente de l'excellence.

## **Conclusion**

Aujourd'hui, les organisations, quelles qu'elles soient, vivent de nombreux changements, de nature et d'ampleur différentes, avec des temporalités et des rythmes variables. Ces changements apparaissent d'une part comme des ruptures plus ou moins fortes, des remises en question, des façons d'agir et de penser jugées insatisfaisantes et d'autre part comme le développement de compétences conduisant l'organisation à une situation perçue comme plus satisfaisante.

## **.2 Le Système d'information des ressources humaines ( SIRH) :**

Dans cette troisième partie, nous analyserons les tenants et les aboutissants du SIRH , ses enjeux et ses défis . Nous rapprocherons le déploiement du SIRH autour d'une méthode de la conduite du changement qui est celle de KOTTER . L'ensemble de cet exercice nous permettra de comprendre le changement dans sa globalité, et d'apporter des outils managériaux à utiliser en entreprise .

### **2.2. Définition :**

Au cœur de la gestion des ressources humaines de l'entreprise, un SIRH relie le système stratégique de la gestion des ressources humaines, les objectifs de performance et les besoins opérationnels du business. Un système s'inscrit ainsi dans l'organisation de l'entreprise et affecte considérablement son fonctionnement.

Selon Michael J.Kavanagh , un système d'information des ressources humaines peut se définir comme étant « un système utilisé pour acquérir , stocker , utiliser, analyser, récupérer , et distribuer des informations sur les ressources humaines de l'organisation. Un SIRH ne se résume pas simplement à un matériel informatique et des logiciels , il implique également des personnes, des structures , des politiques stratégiques, des procédures et des données ». <sup>1</sup>.

Selon cette définition , un SIRH demande des moyens humains , financiers, organisationnels et structurels, respectant la stratégie globale de l'entreprise et s'inscrivant dans une démarche de développement du capital humain.

A l'heure d'aujourd'hui , un SIRH peut aussi se définir comme étant « un système gérant un ensemble de briques logiciels permettant d'automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des ressources humaines et d'en assurer un suivi ». Cette définition met en lumière la complexité et la multitude de fonctionnalités dont dispose un SIRH , mais aussi

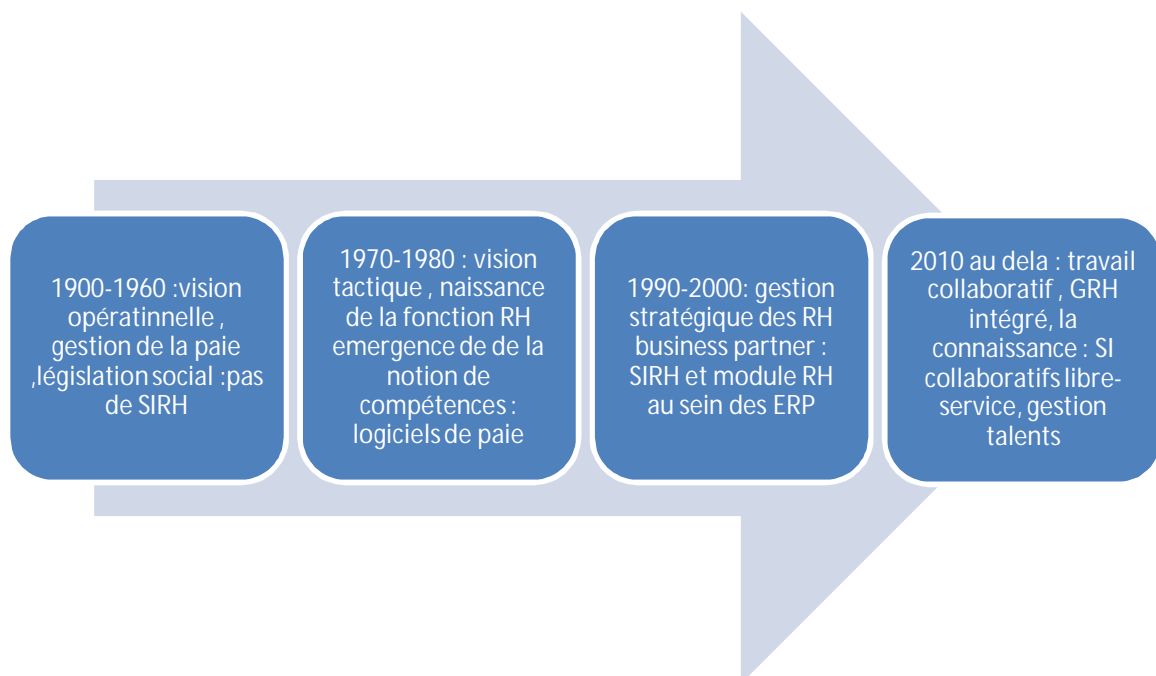
---

<sup>1</sup> Kavanagh M .J & Thite M., « human resource information systems : basics, applications , and future directions », Sage , 1st édition , 2008.

l'ensemble de s bénéfiques pour les parties prenantes ( service RH, managers et collaborateurs).

### 2.2.2 Historique et évolution du SIRH :

L'émergence des SIRH a débuté vers les années 1970,dès lors de la naissance de la fonction RH dans les entreprises .initialement ,le SIRH était principalement utilisé pour gérer la fonction paie . Bechemam&Galindo (2009) présente l'évolution de la gestion des RH et du SIRH comme tel<sup>1</sup> :



**Figure4** : l'évolution de la gestion des RH et du SIRH selon Bechemam&Galindo (2009)

Au sein de l'entreprise, le système d'information se retrouve à cheval entre l'organisation, le type de management et la technologie.

Ce système informatisé des RH évolue selon l'environnement et le contexte de l'entreprise. En effet, les réglementations légales, le marché du travail, les préoccupations sociétales, les technologies, la concurrence, e les recherches sur la GRH forment un ensemble d'acteurs

<sup>1</sup> Benchemem F& Galindo G., « gestion des ressources humaines » , Galino,2 eme edition, 2009.

externes influençant le SIRH de l'entreprise peuvent être les compétences informatique et ressources humaines, le projet d'entreprise, le système de management et la stratégie RH .

(Climat social, productivité, taux d'accident de travail, recrutement, formation, qualité du vie au travail, sécurité au travail, politique de rémunération ...).

Le SIRH peut répondre à différents besoins de l'entreprise et gérer , de manière automatique , différents aspects des ressources humaines, demandes de congés , accès à l'historique d'absence , gestion de planning , demande de formation ,évaluation de compétences ,saisie de note de frais , paie du personnel , recrutement interne et externe , accès à son dossier personnel , etc. ....

Il est essentiel dès l'implantation d'un SIRH de pouvoir mesurer le retour sur investissement de ce système. la valeur ajoutée est plus ou moins forte selon la réussite du projet. L'évaluation d'un SIRH se fait également par des fiches d'évaluation, des statistiques d'utilisation et de performance, et du feedback.

### 2.2.3 Les objectifs du SIRH :

Selon Laval et Diallo (2007) , le SIRH a un triple impact <sup>1</sup>:

<b>Impact opérationnels</b>	<b>Dimension administratif</b>
<b>Automatisation des flux ( congés , absences , salaires,ect ...</b>	
<b>Impact relationnel</b>	<b>Information partagé</b>
<b>Libre-service RH</b>	
<b>Communication</b>	
<b>Impact transformationnel</b>	<b>décentralisation du management</b>
<b>répartition du pouvoir</b>	

**Figure 5** :les objectifs du SIRH selon Selon Laval et Diallo (2007)

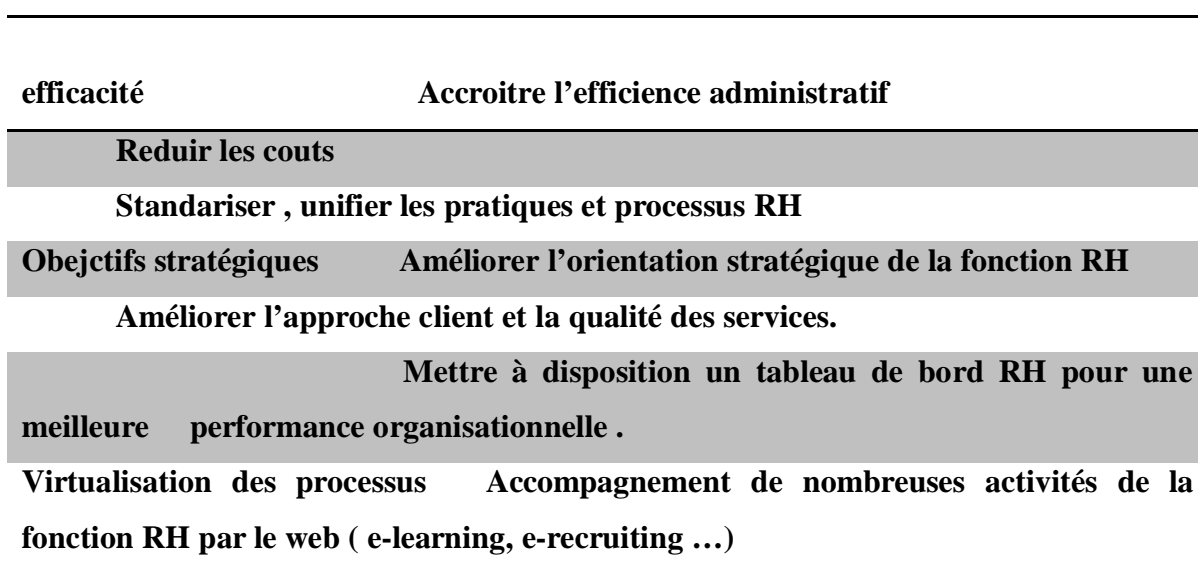
S'équiper d'un SIRH permet de changer un système d'information obsolète tout en répondant à l'ensemble des contraintes légales et sociales . Un suivi et un accompagnement des managers et salariés ne peut se faire qu'en disposant d'une base de données solide avec

<sup>1</sup> Laval F & Diallo A-T ., « L'E RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris » management e-avenir , 2007 , Ed 3 n° 13, management Prospective , p. 124-148

des informations claires et pertinentes. De plus , construire un historique des données internes est un des éléments important pour avoir une vision stratégique à long terme pour l'entreprise.

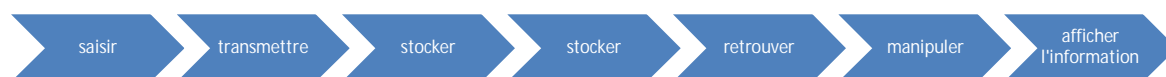
#### 2.2.4 Les fonctionnalités du SIRH et ses avantages :

Compte tenu de sa place dans l'organisation et dans la gestion des ressources humaines , le SIRH a un impact sur l'efficacité de la fonction RH , sur ses objectifs stratégiques et sur ses processus traditionnels :



**Figure 6 :** Les fonctionnalités du SIRH et ses avantages

Nobert Alter (1999) synthétise les fonctionnalités d'un système d'information autour de 6 différents types d'opérations <sup>1</sup>:



**Figure7 :** es six types des fonctionnalités d'un SIRH selon Nobert Alter (1999)

<sup>1</sup> Gilles Exbrayat ,Nathalie Fisteberg, Ronan Fouesnant, Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise, thèse doctorat, MBA Management des Ressources Humaines ,dauphine université Paris ,Promotion 7 - Octobre 2010, p8

Cette représentation de Nobert Alter donne une base de gestion commune de tous les SIRH .Ces opérations peuvent prendre plus au moins d'ampleur selon le domaine RH du système.

Mettre en place un SIRH permet d'avoir une multitude d'avantage .dans un premier temps, un SIRH permet d'améliorer la qualité des processus RH . En effet , les informations circulent plus rapidement et l'ensemble des données est stockée à un même endroit. Le service RH peut ainsi centraliser les informations sur son personnel tout en accélérant sa prise de décision sur les processus RH comme par exemple pour un choix de recrutement, un suivi de développement des compétences ou encore la gestion administrative du personnel avec la paie et les congés. La communication est ainsi facilitée.

Le SIRH permet également de gagner un temps considérable sur le travail administratif. Les processus sont automatisés sur un logiciel et le traitement des informations est simplifié. Le processus est défini de manière informatique et il n'est ainsi pas possible d'y déroger et de passer outre les règles mise en places.

Nous pouvons résumer les avantages de SIRH par :

- Réduction des couts opérationnels et augmentation de la productivité
- Partage des données en temps réel ( facilité le transfert d'information et la communication ) entre département fonctionnels et les différents sites.
- Uniformisation de la culture organisationnelle
- Standardisation des pratiques et éliminations des informations redondantes.
- Centralisation des informations et du processus de prise de décision.

Grace au SIRH les processus deviennent plus efficaces l'entreprise plus réactive et l'organisation plus productive.

### **2.2.5 Les grandes étapes d'implantation d'un SIRH :**

Il est indispensable, pour toutes entreprises qui souhaitent mettre en place un SIRH et assurer sa réussite, de suivre les 5 étapes suivantes et ce, de façon chronologique :

#### **Etape 1 : Les raisons du choix**

Avant tout approfondissement du projet, il est impératif de se poser un certain nombre de questions importantes comme : Pourquoi changer ? Quelles sont les raisons, les

motivations de l'entreprise à vouloir mettre en place un SIRH (nécessité ? opportunité ? optimiser le service ? ...).

### **Etape 2 : La démarche de choix**

Cette étape est une phase déterminante dans la réussite du projet. Après être convaincu qu'il faut changer, il s'agit ici de faire un état des lieux, comme, les raisons du changement, les outils à utiliser, les études à mener pour « aider au choix » (identification des besoins, rédaction du cahier des charges,...), ainsi que la méthodologie et les démarches à respecter afin de « bien » choisir le SIRH, celui qui sera le plus adapté à l'entreprise.

### **Etape 3 : Le choix de la solution**

Après avoir analysé les données de l'étape « démarche de choix », puis avoir consulté les différents éditeurs, il faut choisir l'outil, celui qui sera le plus adapté à l'entreprise et qui saura répondre à ses attentes et ses besoins.

### **Etape 4 : La mise en œuvre de la solution**

En amont de la mise en place effective du système, différents stades sont à opérer dans la mise en œuvre de la solution. En effet, après la phase de « choix de la solution », (choix du progiciel), de grandes étapes sont à mener, de l'implémentation jusqu'à l'intégration de l'outil, phases facteurs clés de succès du projet.

### **Implémentation & Développement**

L'équipe projet (consultants métier, intégrateurs, chefs de projet, informaticiens, ingénieurs) travaillent sur la conception détaillée, la réalisation ou encore l'interface du système.

### **Déploiement :**

En parallèle des étapes précédentes, l'outil devient opérationnel et la phase de « déploiement » peut avoir lieu. Cette phase consiste à adapter l'outil en fonction des exigences spécifiques, intégrer la reprise de données et appliquer les mesures correctives relevées en amont. Elle reste la plus complexe puisqu'elle doit prendre en compte les besoins spécifiques de l'entreprise et les paramétrer (obligations légales, règles interne,...). Cette phase peut aussi être interprétée comme « amélioration de la solution »

## **Communication :**

Dans le pilotage de la mise en œuvre d'un projet d'une ampleur comme celui-ci, la « communication » fait partie des facteurs clés de succès. Elle est un « paramètre fondamental ». Elle permet de mobiliser l'ensemble des acteurs du groupe, de les impliquer, de leur permettre de comprendre et d'accepter les changements à venir. Elle doit être « claire et précise ».

## **Accompagnement au changement :**

L'outil ne prend pas fin à sa mise en place, il est nécessaire d'assurer un « accompagnement au changement » (ou conduite du changement) auprès des acteurs concernés et ce tout au long de la mise en place. Cette phase permettra de « faciliter l'acceptation du changement et réduire les facteurs de rejets ». Ces démarches aideront à une mise en place dans des conditions optimales.

## **Mise en production de la solution**

Après avoir validé toutes les étapes décrites en amont, la « mise en production » de la solution peut avoir lieu. Il s'agit de l'installation du progiciel dans l'environnement de travail.

## **Etape 5 : La phase post-projet**

Elle consiste à assurer :

La maintenance (corrective, évolutive,...). Il existe différents niveaux de maintenance (inférieure à ½ journée, inférieure à 2 jours, 5 jours,...)

Les évolutions (technologique, métier, réglementaire).

### **2.2.5 Les risques du SIRH :**

Toutefois , la mise en place d'un SIRH engendre des risques financiers , organisationnels , et humains. Modifier la gestion des ressources humaines par un nouveau système peut bouleverser l'organisation , entrainer des frustrations , des contestations , des conflits et zones d'ombres quant au nouveaux processus mise en place.

L'un des risques est la disponibilité des utilisateurs : les utilisateurs sont les clients finaux du SIRH . ce sont eux qui devront être opérationnels et disponibles pour son utilisation.

L'autre point de vigilance : concerne la vérification de la correspondance entre la solution livrées et les besoins de l'entreprise . Le SIRH doit correspondre à la réflexion autour des nouveaux processus et de son sens dans l'organisation.

De plus , il est important que le transfert et la reprise de données préexistantes dans le nouveau SIRH soit possible.

## **Conclusion**

Les nouvelles technologies de l'information permettant l'intégration des processus et de toutes les fonctions de l'entreprise.

Ces évolutions technologiques sont maintenant à la portée des moyennes et petites entreprises.

Ce mouvement a un impact majeur sur la fonction comptable et financière de l'entreprise.

**CHAPITRE III :**  
**CADRE METHODOLOGIQUE**

## **1 Plan de la recherche :**

Afin de répondre à notre problématique, notre plan de recherche sera structuré comme suit :-  
Tout d'abord, la présentation de la méthodologie de recherche feront l'objet du premier chapitre ;

- Ensuite, il s'agira de mettre l'accent sur les approches théoriques qui se sont intéressées à la conduite du changement lors d'implantation d'un SIRH d'une manière générale .

Enfin, nous tenterons de présenter notre cas pratique de l'entreprise Algérie Telecom.

## **2 Présentation de l'organisme d'accueil: AlgérieTélécom :**

**Algérie Telecom**, est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques.

**Algérie Telecom** est leader sur le marché Algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance. Offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels.

Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel.

Son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

### **a)-Missions :**

L'activité principale d'Algérie Télécom est de :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix de messages écrits, de données numériques et d'informations audiovisuelles.
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications.
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

## **b)-Objectifs**

**Algérie Telecom** est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales.
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications.
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

### **3 Description du questionnaire :**

L'objet de cette étude, menée auprès de l'entreprise Algérie télécom , est de mettre en lumière les utilisations des technologies de l'information et de communication (SIRH) et leurs impacts dans les organisations algériennes.

Nous exposerons dans cette section, un questionnaire administré à un échantillon composé d'une trentaine 30 de cadre et de personnel au niveau de l'entreprise de ALGERIE TELECOM a Blida.

Le questionnaire utilisé dans cette étude se compose de 21 questions, regroupées en deux parties :

La première partie, renvoie à travers les questions 6 au 13 à l'utilisation des SIRH et son importance dans l'entreprise ;

Dans la deuxième partie concernant l'étude au changement organisationnel, les questions de 1 à 9 sur la situation de l'entreprise avant et après le changement et les impacts des changements organisationnels sur l'entreprise.

## **4 échantillonnage:**

### **4.1 Population de l'étude et unité d'échantillonnage :**

La population de notre étude est considéré comme unité fondamental qui en basé chaque chercheur selon la nature de chaque thème, ainsi que les ressources matériel et temporelle par considération les caractéristique de cette population , et dans notre étude on a basé sur une méthode intentionnel pour arriver au répondants .

On a choisis un échantillon qui représente les cadres par une méthode intentionnel , et se compose de 30 cadre .

# Résultats

## 1.1 Interprétation et analyse des résultats :

### 1.1.1 la communication et la formation des salariées :

#### Question 1 : l'âge

Age	Nombre	Pourcentage
20-30 ans	8	27
30-40 ans	14	47
40-50 ans	4	13
50-60 ans	4	13
Total	30	100

Tableau n° 1 : représentation de l'âge

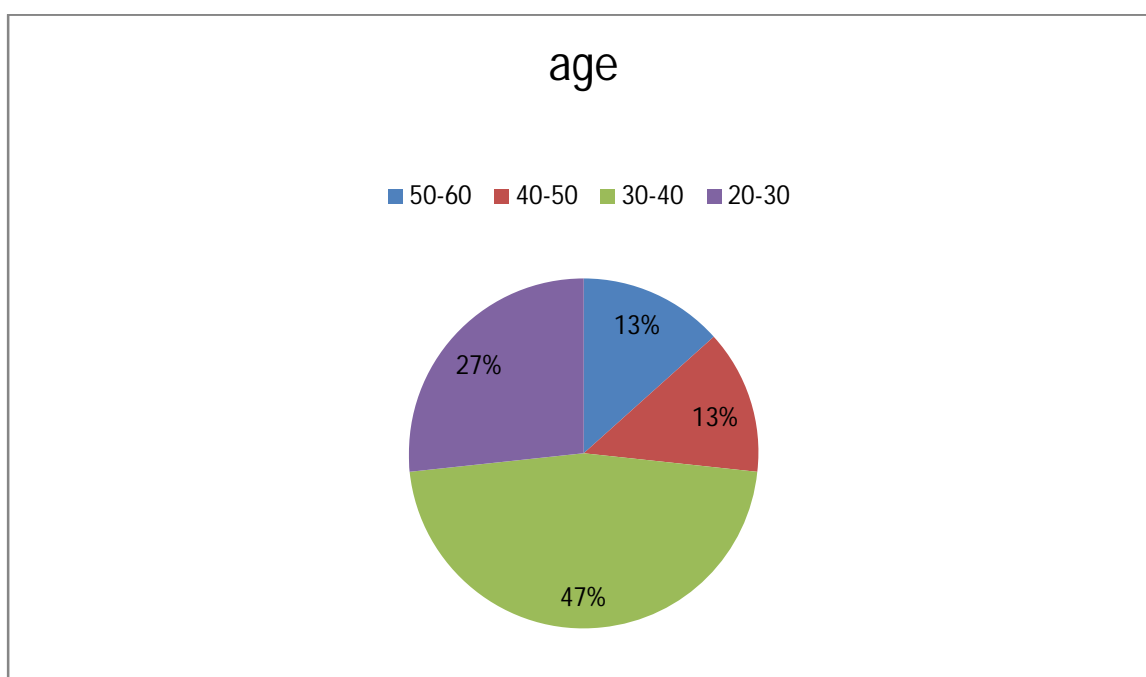


Figure N° 1 : représentation de l'âge

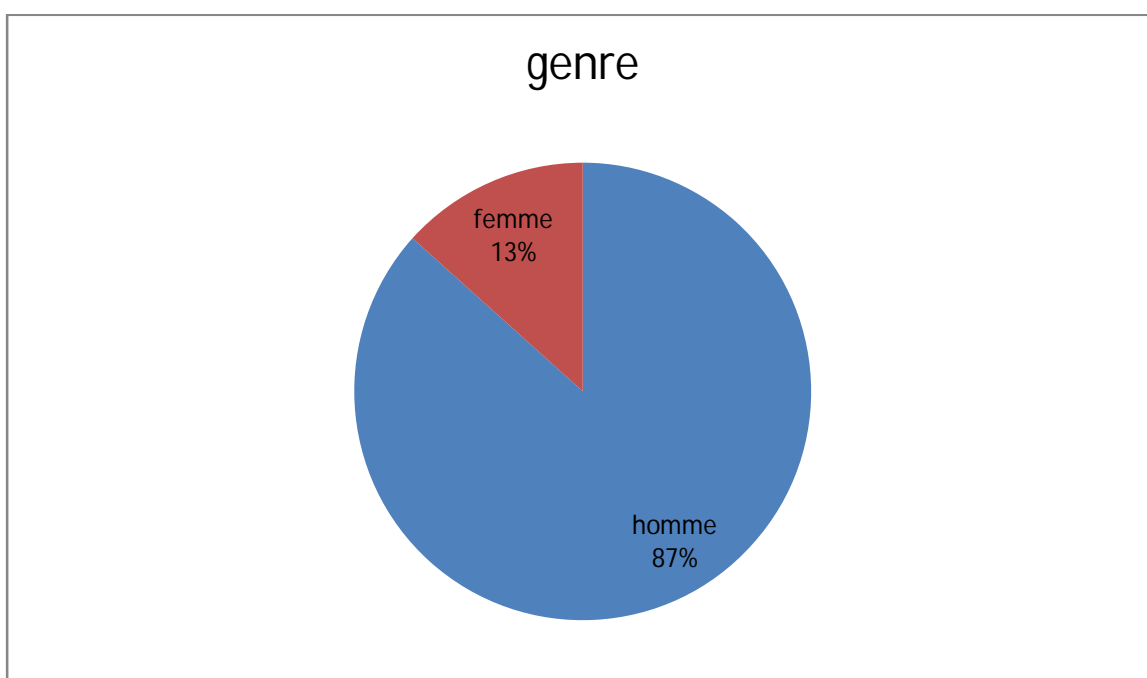
En référent aux résultats de ce tableau on constate que la majorité des cadres sont âgés entre 20 et 40 ans, répartie à 47% pour la tranche d'âge 30-40 ans et 27% entre 20-30 ans.

Donc la population sondée est relativement jeune.

## Question 2 : Genre

Genre	Pourcentage	Pourcentage
Homme	26	87
Femme	4	13
Total	30	100

**Tableau N° 2 : représentation de genre**

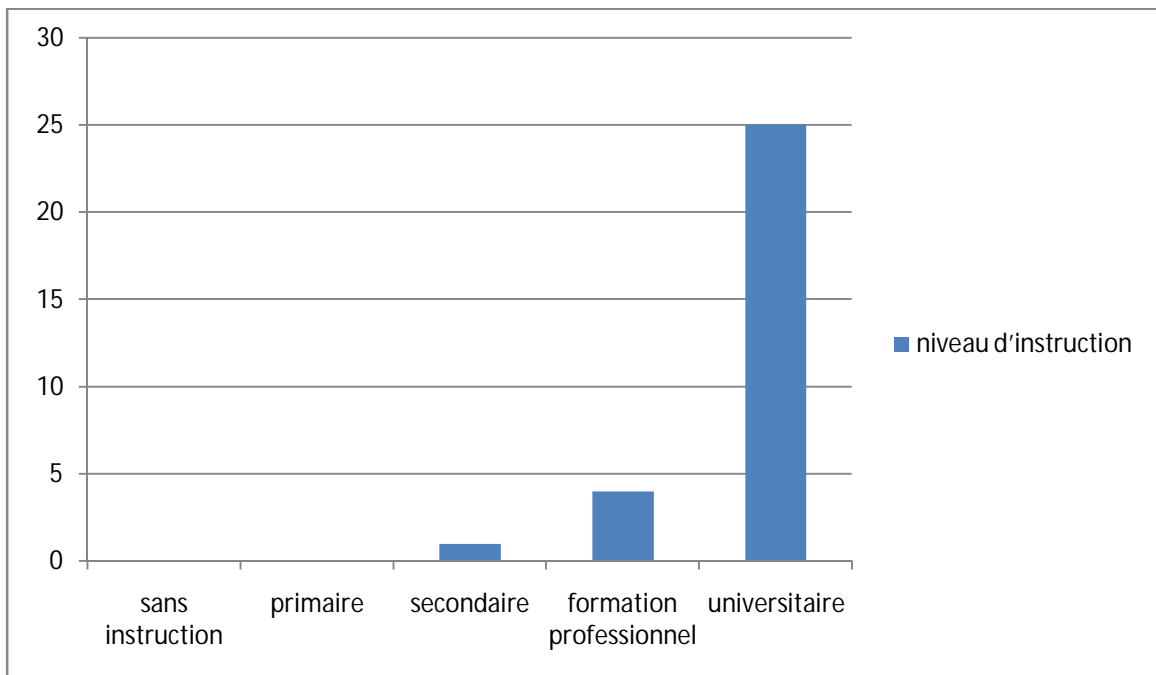


On constate que 87% des cadres répondant à ce questionnaire sont de sexe masculin et les 13% de sexe féminin (reste négligeable).

## Question 3 : Niveau d'instruction

Niveau	Nombre	Pourcentage
Sans instruction	0	0
Primaire	0	0
Secondaire	1	3
Formation professionnel	4	14
Universitaire	25	83
Total	30	100

**Tableau N°3 : représentation de niveau d'instruction**



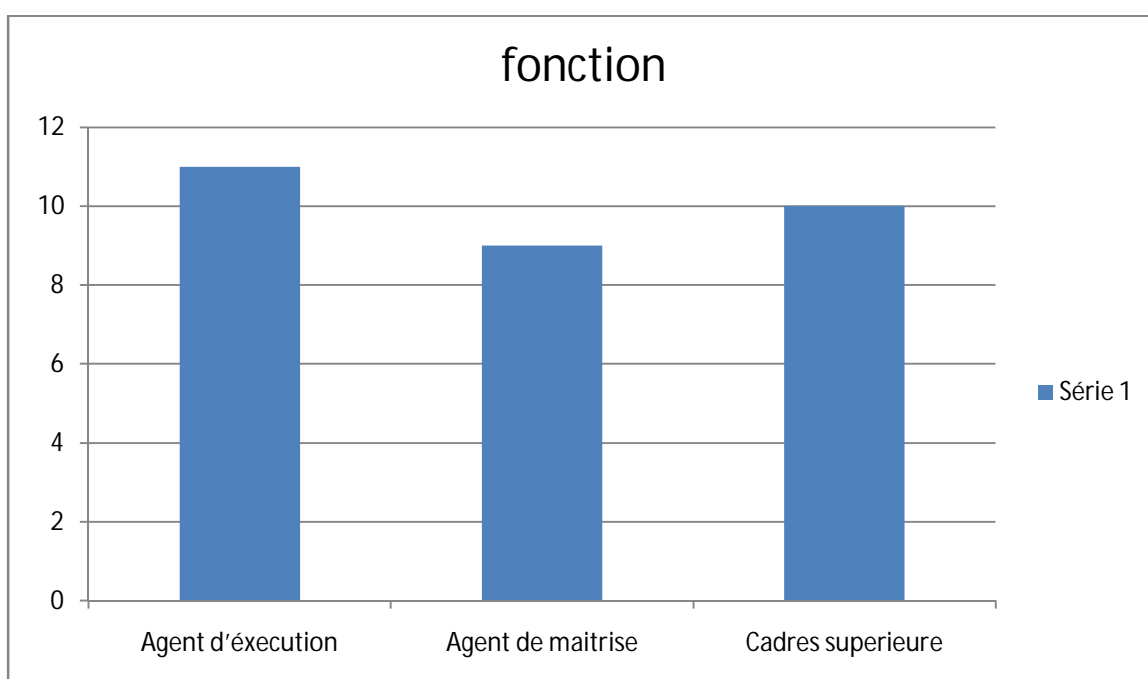
**figure N°3 : représentation de niveau d'instruction**

83% des cadres questionnés ont un niveau universitaire notamment les jeunes, 14% formation professionnelle dans les domaines techniques et 3% ont un niveau secondaire c'est partagés entre les plus âgés et les exécutants.

#### Question 4 : fonction

FONCTION	Nombre	Pourcentage
Agent d'exécution	11	37
Agent de maîtrise	9	30
Cadres supérieures	10	33
Total	30	100

**Tableau N°4 : représentation de fonction**



**Figure n 4 : représentation de fonction**

on remarque que 37% sont des Agents d'exécutions et 33% sont des Agents de maîtrises et 30% sont des Cadres supérieures

On remarque que le pourcentage des Trois types de fonction dans l'entreprise ALGERIE TELECOM est presque égal.

### Question 5 : Ancienneté

Ancienneté	Nombre	Pourcentage
0-5 ANS	17	57
5-15 ANS	10	33
Plus de 15 ans	3	10
Total	30	100

### Tableau N°5 : représentation d'ancienneté

Parmi les personnes questionnées, la moitié des cadres (57%) active dans l'entreprise récemment de 0 à 5 ans ,33% y travaille de 5 à15 ans et a L'utilisation de la technologie de l'information et de la communication ( SIRH)

#### 1.1.1 1<sup>er</sup> hypothèse (communication et formation) :

### Question 6 : utilisez-vous un ordinateur dans votre travail ?

Fonction	N° cumulé	%
Oui	30	100
Non	0	0
Total	30	100

### Tableau N°6 : représentation de l'utilisation d'ordinateur

Les employés de l'entreprise Algérie telecom utilise 100% l'ordinateur dans leurs travaux.

Ce résultat la montre que le système d'information de ressources humaines est devenu célèbre parce que les cadres des entreprises sont convaincus de son importance.

### Question 7 : utiliser-vous le SIRH dans le cadre de votre travail ?

Fonction	N° cumulé	%
OUI	20	67
NON	10	33
TOTAL	30	100

**Tableau N°7 : utilisation de SIRH**

67% du personnel sondé, utilise le SIRH dans leurs travaux, 33% n'utilise pas l'internet, reste non négligeable.

On remarque que ce résultat confirme le résultat du dernier tableau, donc toutes les salarés ont formés d'utilisation d'ordinateur qui facilite d'utilisation le système d'information de ressources humaines.

### Question 08 : Pourquoi avez-vous choisi ce type de communication ?

Type de communication	N°	%
Facilité	22	74
Sécurité	10	34
Le moyen unique	7	24

**Tableau N°8 : représentation le type de communication**

En remarque une même personne peut donner plusieurs réponses à cette question.

Le tableau reflète parfaitement la cause de choie de type de communication par les personnels (74% à cause de la facilité ,34% sécurité et 24% parce qu'il est le moyen unique).

La plupart des repentants ont répondu que la cause de choisir le SIRH car il est facile, on constate que la bonne formation en utilisation l'ordinateur facilite d'utilisation le SIRH et laisse le salarie satisfait.

**Question 09 : les informations collectées portent généralement sur :**

Les informations collectées	N°	%
Les concurrents	0	0
L'évolution technologique	12	40
Les consommateurs	13	43,34
D'information	5	16,66
Support informatique		
Papier	0	0
total	30	

**Tableau N°9 : représentation les informations collectées**

43,34 des personnes ayant répondu à notre questionnaire affirment que les informations collectées s'intéressent aux consommateurs, (40%) s'intéresse à l'évolution technologique, le reste concerne l'information (16,66%).

En remarque que la formation et la communication jouent un rôle très important pour attirer les consommateurs.

**Question 10 : qu'évoque pour vous le terme de SIRH ?**

Le terme de SIRH	N°	%
STOCK DE DONNEES	4	12
Ensemble des outils développés	13	44
Créateur de la valeur	13	44
Total	30	100

**Tableau N°10 : représentation de signification le terme de SIRH**

Pour l'échantillon de cadres ayant répondu à ce questionnaire, le terme de SIRH est un ensemble des outils développés comme il est un créateur de la valeur (44%), 12% il est un stock des données.

En constate que la plupart croient que le SIRH évoque l'ensemble des outils développés et il est un créateur de la valeur, ce qui reflète sa valeur dans les entreprises.

**Question11 : selon vous les SIRH peuvent elles améliorer la gestion de l'information au sein de l'entreprise ?**

100% affirment que les technologies de l'information et de la communication améliorent la gestion de l'information au sein de l'entreprise.

**Question 12 : pensez-vous que la mise en place d'un système d'information RH a eu un impact positif sur l'amélioration des résultats ?**

	OUI	NON
La mise en place d'un système d'information des ressources humaines améliore les résultats	86%	14%

**Tableau N°12 : représentation de la mise en place d'un système d'information RH a eu un impact positif sur l'amélioration des résultats.**

86% des personnes questionnés, pensent que la mise en place d'un système d'information améliore les résultats, 14% pensent le contraire.

On constate que la mise en place du SIRH a une importance dans l'entreprise parce qu' il permet au salarié de Travailler en précision ce qui laisse les résultats confirmés.

**Question 13 : pensez- vous que l'utilisation SIRH par votre entreprise est nécessaire ?**

	Oui	Non
L'utilisation du SIRH est nécessaire pour l'entreprise	94%	6%

**Tableau N°13 : représentation de la nécessité de l'utilisation de SIRH**

La majorité du personnel (94%) affirment que l'utilisation de SIRH est nécessaire dans l'entreprise.

Ce résultat confirme le résultat précédent car le SIRH est très nécessaire dans l'entreprise parce que il est très précise

### 1.1.2 2em hypothèse ( changement organisationnel )

#### Question14 : que pensez-vous de la situation actuelle de l'entreprise?

Situation de l'entreprise	N°	%
Bonne	22	74
Moyennement bonne	7	23
Mauvaise	2	3

#### Tableau N°14 : représentation de la situation actuelle de l'entreprise

74% du personnel sondé, pense que la situation de l'entreprise est bonne, 23% pense que la situation

est moyennement bonne, mais 3% pense qu'elle est mauvaise.

En constate que l'implantation de SIRH a donné des résultats positive au niveau de salaries parce que ils pensent que l'entreprise a une bonne situation.

#### Question15 : Quel est l'impact de l'utilisation des SIRH sur les relations sociales au sein de l'entreprise ?

L'impact d'utiliser le SIRH	Mauvaise%	Acceptable%	Bonne%	Très bonne %
Sur le plan des relations de travail	10	17	46	27
Sur le plan des conditions de travail	7	7	40	46
Sur l'image de l'entreprise	7	3	40	50

#### Tableau N° 15 : représentation de l'impact d'utilisation le SIRH

##### La situation de l'entreprise est :

Sur le plan des relations de travail : 46% du personnel sondé, pense que les relations de travail sont bonnes, 40% pense qu'elles sont très bonnes, 7% pense qu'elles sont acceptables, 7% pense qu'elles sont mauvaises,

Sur le plan de l'image de l'entreprise : 50% du personnel sondé, pense que l'image de l'entreprise est très bonne, 40% pense qu'elle est bonne, 7% pense qu'elle est acceptable, 3 % pense qu'elle est mauvaise .

En constate que l'impact d'utilisation de SIRH créer un climat tres favorable sur le plan de relation de travail.

**QUESTION16 : Selon vous, le changement organisationnel doit-il être ?**

	N°	%
Imposé par le DG	16	53
Imposé par l DU	3	10
Par l'initiative des travailleurs	11	37
total	30	100

**Tableau N°16 : représentation de changement organisationnel**

La moitié du personnel sondé affirme que le changement organisationnel doit être imposé par la direction générale, 10% affirme qu'il doit être imposé par la direction d'unité, 37% affirme qu'il doit être imposé par l'initiative des travailleurs.

En constate que le changement organisationnel doit être imposé par la direction général

**Question17 : Selon vous, quels sont les facteurs qui poussent l'entreprise à opérer un changement?**

Les facteurs	N°	%
Evolution de l'environnement concurrentiel	9	30
Dysfonctionnement interne	2	6,67
Evolution de la technologie	8	26,67
Exigence de la clientèle	11	36,66
TOTAL	30	100

**Tableau N° 17 : représentation les facteurs qui poussent l'entreprise à opérer un changement.**

**Remarque :** une même personne peut donner plusieurs réponses à cette question

Selon les personnels de l'entreprise les facteurs qui poussent l'entreprise à opérer un changement sont :

36,66% Exigence de la clientèle, 30% l'évolution l'environnement concurrentiel , 26,67%évolution de la technologie, 6,67% Dysfonctionnement interne.

En constate que l'Exigence de la clientèle est un facteur majeur qui pousse l'entreprise a opérer un changement .

**Question18 :Selon vous, le changement organisationnel dans votre entreprise est il nécessaire?**

Le besoin de changement	N°	%
Très nécessaire	15	50
Moyennement nécessaire	10	23
Pas nécessaire	5	17
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Tableau N° 18 :représentation de la nécessitéde changement organisationnel dans l'entreprise .**

50% du personnel montre que le changement organisationnel est très nécessaire,23% montre qu'il est moyennement nécessaire,17% il n'est pas nécessaire.

En constate que l'implantation d'un SIRH est tres nécessaire dans l'entreprise

**Question19 :selon vous, quelles sont les mesures importantes au travailleurs pour acquérir les qualifications nécessaires au changement?**

Les mesures importantes	N°	%
<b>Apprentissage individuel</b>	<b>4</b>	<b>13</b>
<b>Formation par les supérieurs</b>	<b>20</b>	<b>67</b>
<b>Recrutement du personnel qulifié</b>	<b>3</b>	<b>10</b>
<b>Formation externe</b>	<b>3</b>	<b>10</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

La majorité du personnel 67%affirme que les mesures importantes pour acquérir les

Qualifications nécessaires au changement c'est la Formation par les supérieurs, 13% affirme que c'est par l'apprentissage individuelle, 10%affirme que c'est par une formation externe et le recrutement du personnel qualifié .

En constate que la formation par des supérieures l'un des mesures importantes au travailleurs pour acquérir les qualifications nécessaires au changement.

**Question20:selon vous, les conséquences du changement organisationnel sont?**

Les conséquences	Pas de tous %	Beaucoup %	total
Les taches sont bien définies	20	80	100
Largement d'autonomie dans la prise de décision	76	24	100
Une décentralisation dans la prise de décision	95	5	100

**Tableau N°20: représentation les conséquences du changement organisationnel**

Selon les personnels sondés les conséquences du changement organisationnel sont :

80% du personnel considère que les taches sont biens définis, 76% du personnel considère qu'il n y a pas une largement d'autonomie dans la prise de décision ; la majorité absolue (95%) affirme qu'il n y a pas une décentralisation dans la prise de décision dans l'entreprise ALGERIE TELECOM.

**Question21 :Quels sont les obstacles à la réalisation du changement organisationnel ?**

LES OBSTACLES	N°	%
PROBLEME D'ADAPTATION	7	23,33%
BESOIN DE FORMATION	7	23,33%
RESISTANCE DE PERSONNEL	11	33,33%
PROBLEMES DE FINANNCEMENT	0	0%
MANQUE D'INFORMATION	0	0%
L'AUGMENTATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL	5	16,66%
TOTAL	30	100%

### **Tableau n°21 : représentation des obstacles à la réalisation du changement organisationnel**

**Remarque :** une même personne peut donner plusieurs réponses à cette question 33,33% de personnel sondé affirme que les obstacles à la réalisation du changement sont les problèmes de résistance de personnel, 23,33% affirme qu'ils sont les problèmes d'adaptation et les besoins de formations, 16,66% montre qu'ils sont les charges de travail.

En constate que parmi les major des obstacle a la réalisation du changement organisationnel sont les résistances des personnels

### **Question22 :Comment voyez vous l'avenir de votre entreprise ?**

	N°	%
Favorable	23	77
Peu favorable	4	13
Défavorable	3	10
TOTAL	30	100

### **Tableau N°22 : représentation de l'avenir de l'entreprise.**

La majorité voit que l'avenir de l'entreprise est très favorable(77%),(13%) voit qu'il est peu favorable,et (10%) pense qu'il est défavorable .

En constate que l'implantation de SIRH a un impact favorable sur l'avenir de l'entreprise

# **Discussion et résultat**

## **1.2 Discussion et résultat :**

### **1.2.1 résultat du 1<sup>er</sup> hypothèse :**

- le système d'information de ressources humaines est devenu célèbre parce que les cadres des entreprises sont convaincus de son importance
- toutes les salariés ont formés d'utilisation d'ordinateur qui facilite d'utilisation le système d'information de ressources humaines.
- la bonne formation en utilisation l'ordinateur facilite d'utilisation le SIRH et laisse le salarié satisfait
- la formation et la communication jouent un rôle très important pour attirer le consommateurs .
- que le SIRH évoque l'ensemble des outils développés et il est un créateur de la valeur , ce qui reflète sa valeur dans les entreprises.
- les technologies de l'information et de la communication améliorent la gestion de l'information au sein de l'entreprise.
- la mise en place du SIRH a une importance dans l'entreprise parce qu' il permet au salarié de Travailler en précision ce qui laisse les résultats confirmés.
- le SIRH est très nécessaire dans l'entreprise parce que il est très précise

### **1.2.2 résultat du 2eme hypothèse**

- l'implantation de SIRH a donné des résultats positive au niveau de salariés parce que ils pensent que l'entreprise a une bonne situation.
- l'impact d'utilisation de SIRH créer un climat tres favorable sur le plan de relation de travail.
- le changement organisationnel doit être imposé par la direction général.
- l'Exigence de la clientèle est un facteur majeur qui pousse l'entreprise a opérer un changement.
- l'implantation d'un SIRH est tres nécessaire dans l'entreprise.

- la formation par des supérieures l'un des mesures importantes au travailleurs pour acquérir les qualifications nécessaires au changement.
- parmi les major des obstacle a la réalisation du changement organisationnel sont les résistances des personnels.
- l'implantation de SIRH a un impact favorable sur l'avenir de l'entreprise.

### 1.2.2 résultat générale

Certes, la qualité de la communication au sein des groupes de travail joue un rôle déterminant au niveau de l'attitude des employés à l'égard des changements. Là où la communication et l'ambiance étaient bonnes, les nouvelles technologies étaient généralement accueillies avec enthousiasme, alors que dans les groupes où les membres se sentaient contraints de se conformer aux nouvelles règles du jeu, les réactions étaient nettement moins favorables. En fait, la communication est essentielle non seulement pour créer une compréhension et une approbation de l'implantation mais aussi pour gagner l'accord des utilisateurs. Cette communication devrait commencer tôt, être consistante et continue.

□ La formation est considérée comme un facteur important pour faciliter le changement de l'organisation et l'introduction des nouvelles technologies. Cette formation vise, principalement, à préparer le personnel et leur permettre de s'adapter à leurs nouvelles tâches dans le but de réussir le changement organisationnel. Elle ne vise pas, seulement, l'utilisation de nouveaux systèmes mais aussi la compréhension des nouveaux processus ainsi que leur intégration dans le système. D'où, la formation est un processus continu et sa mise à jour constitue un défi .

□ L'implantation d'un SIRH est très nécessaire dans l'entreprise car :

il donne des résultats positifs au niveau de salaires et crée un climat très favorable sur le plan de relation de travail.

les technologies de l'information et de la communication améliorent la gestion de l'information au sein de l'entreprise.

## Conclusion

La technologie de l'information et de la communication devenues un atout irremplaçable dans la circulation rapide de l'information, la mémorisation et la capitalisation des expériences, l'accès rapide à des connaissances très diverses et l'ouverture de nouveaux services à la clientèle.

Dans l'entreprise **Algeriatelecom**, le SIRH a une importance remarquable dans la gestion de l'entreprise, les responsables considèrent le SIRH comme un facilitateur du travail et un facteur non négligeable dans la création de la valeur.

Dans cette étude empirique on a essayé de montrer l'importance de l'utilisation de SIRH dans l'entreprise et leurs différents outils utilisés

## **Conclusion générale**

En conclusion , il existe une multitude de théories , d'apports philosophiques et de méthodes sur la question de la conduite du changement .pour autant , lorsqu'un service RH souhaite mettre en place un nouveau SIRH ,ce changement s'apparente à une méthode de conduite du changement . le changement de SIRH induit des transformations aussi bien sur les processus RH , sur les processus organisationnels, et sur les compétences attendues des individus. C'est à la DRH de revêtir ce rôle de moteur lors d'un changement de SIRH , en étant à la fois juge et partie.

Il est fondamentale de pouvoir animer le changement d'un SIRH et d'en donner du sens dans l'organisation afin de pouvoir impliquer les parties prenantes, de leur faire prendre conscience de changer et de leur faire intégrer le changement. La méthode de la conduite du changement choisie, permettra de vaincre les réticences de l'organisation et des individus, et de réussir à mettre en place ce changement de manière efficiente . la notion de ressource est prépondérante dans un contexte du changement car elle touche aussi bien l'aspect financier, humain , organisationnel, technologique et commercial. Le déploiement de compétences est un moyen incontestable de créer un avantage compétitif durable en situation du changement.

De plus , la place des parties prenantes est importantes est importante car les acteurs RH sont en interaction avec toute l'entreprise . le projet d'algeriatelecom et sa méthode de conduite du changement relève être en quelque sorte un jeu entre deux équipes : celle qui défend les conditions de l'état existant, et celle qui conduit le changement et prend parti pour le projet. Un changement tel que la mise en place d'un SIRH entraîne indubitablement un clivage entre deux catégories d'acteurs : ceux qui grimpent en compétences grâce au changement, et ceux qui sont mis à l'écart de la nouvelle organisation. L'enjeu de la DRH est ainsi de pouvoir impliquer, motiver et engager les acteurs du changement.

Le lien entre la conduite du changement de Kotter et le projet d'Algerie Telecom est omniprésent. en effet, il faut incontestablement mettre en place une méthode de la conduite du changement pour un changement de SIRH, dans la mesure où ce SIRH symbolise la fonction RH dans l'entreprise. Les intérêts et les enjeux du SIRH doivent être compris par toutes les parties prenantes, d'où l'importance d'instaurer un plan de communication, une politique de formation et un programme d'accompagnement au changement. L'application

d'une méthode de conduite du changement comme celle de Kotter permettra de répondre aux nouveaux besoins du business et d'apporter des solutions opérationnelles.

Afin d'être réussi, le changement ne doit pas revêtir une image négative . pour cela , il existe une multitude d'outils et de pratiques installants des garde-fous qui seront utiles à la fois pour les décideurs , pour les gestionnaires mais aussi pour les exécutants. Il faut s'assurer constamment de la perception du changement à tous les niveaux de l'organisation afin de pouvoir réagir rapidement et d'adapter la conduite du changement si besoin. Cette perception passe à la fois par des observations du terrain , par des interviews , par des échanges informels ou par un questionnaire.

Enfin, un changement entraîne nécessairement une nouvelle organisation avec des nouveaux processus et l'apparition de nouvelles compétences. Cette nouvelle organisation doit ainsi être pensée en amont de la conduite du changement , d'où l'importance de pouvoir dissocier le changement en trois grandes étapes : la stratégie, la conduite , et l'accompagnement. Les réflexions autour du changement orienteront l'efficacité de sa conduite et de son accompagnement. Le rôle de DRH est essentiel car c'est elle qui pourra accompagner et faciliter l'intégration du changement par divers outils et pratiques managériaux. En contrepartie, il conviendrait de rencontrer les managers sur le terrain pour faire un état des lieux de leurs pratiques managériaux , et ainsi d'identifier leurs apports personnels dans l'intégration du nouvel SIRH et l'appropriation de la communication auprès de leurs équipes . Cette recherche permettrait d'analyser plus fortement l'impact de la DRH sur les pratiques des managers.

**REFERENCE  
S BIBLIOG-  
RAPHIQUE**

## Bibliographique

- Alain VAS et Bénédicte VANDE VELDE,(2000) La resistance au changement revisitee du top management a la base : une etude exploration,9eme conference international de management stratigique,(DVD) ,Montpellier, France.
- Autissier D.&Bensebaa F. &Moutot J-M ; « les stratégies de changement ; l'hypercube du changement gagnant » ; Dunod ; 2012.
- Bassetti A.L., « Gestion du changement, gestion de projet : convergence divergence.Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement », thèse en Génie Industriel de l'Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Centre de Paris, 2002.
- Ben zaïda et al., 07, Y. Ben zaïda, V. Chapurlat, D. Crestani, « Une démarche pour la conduite du changement au sein d'une entreprise de production manufacturière »,7ème Congrès International de Génie Industriel, Québec, Canada, juin 2007
- CHAMPAGNE, F., 2002, « La capacité de gérer le changement dans les organisations de santé » Etude n° 39, Montréal : Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada, Novembre
- Cercle SIRH préfacé par berry G & Pretti J-M . ; « Le SIRH : enjeux ; projets et bonnes pratiques ; vuibert ; 2011 .
- DAVID, A., HATCHUEL, LAUFER, R., 2000, Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Vuibert. « Méthodes de conduite du changement: diagnostic, accompagnement, pilotage » Editions Dunod, 2007, par David Autissier..
- Franck Cario , Sous la direction de Joël CAUFIN Le portail du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) de la SNCF,ecole national superieur de l'information et des bebliotheques,France , septembre 2002, <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/929-le-portail-du-systeme-d-information-des-ressources-humaines-sith-de-la-sncf.pdf>, consulte le 28.5.2017
- [Gouard et al., 98]: B.Grouard et F.Meston, « L'entreprise en mouvement. Conduire et réussie le changement », 3° Edition, Dunod, Paris, 1998.

- GILLET, M., GILLET, P., SIRH : Système d'information des ressources humaines, Éditions Dunod, 2010.
- Just B . ; « Pas de DRH sans SIRH » ; editions liaisons ; 2010
- Kotter J . ; « a force for change : how leadership differs from management ; free Press ; 1990 .
- [Larsen et al., 02]: E. Larsen, A. Lomi, “Representing change: a system model of organisational inertia and capabilities as dynamic accumulations Process”, Simulation modelling practice and theory, Vol. 10, pp 271-296, 2002.
- [Manzano et al., 01]: J. A. Calvo-Manzano, M. García, T. San Feliu, “Managing the change: software configuration and change management”, Springer-Verlag, London,UK, 2001.
- Nathalie GUILMOT, Fabrique du changement au sein des organisations : Vers une compréhension du rôle des cadres intermédiaires, nouveaux comportements, nouvelle GRH, 21 congrès AGRH, du 17-19 novembre, 2010, RENNE , Sentmalo, Franc
- . [Nouiga, 03]: M. Nouiga, « La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel : Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine », Thèse de doctorat, ParisTech., 2003.
- REIX, R., Systèmes d'information et management des organisations, Éditions Vuibert, 2011.
- VON BERTALANFFY, L., Théorie générale des systèmes, Éditions Dunod, 1993.
- ا.د عامر الكبيسي ، ادارة التغيير ومقاومته في الفكر الاداري المعاصر ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف ، <http://professors.nauss.edu.sa/dr-akkebesy/wp-content/uploads/sites/4/4.pdf> consulté le 25,05,2017

**Site web :**

- Christian Hohmann ( page consulté le 12 Mars 2017) , « huit etape de changement selon Kotter » <http://christian.hohmann.free.fr/index.php/management-du-changement/351-huit-etapes-du-changement-selon-kotter>.

**ANNEXE**

## **Questionnaire:**

### **A)-Le SIRH et le changement organisationnel**

#### **1) que est ton ageAge ?**

- 20-30 ans
- 30-40 ans
- 40-50 ans
- 50-60 ans

#### **2) que est ton Genre:**

- Homme
- Femme

#### **3) quel est votre Niveau d'instruction:**

- Sans instruction
- Primaire
- Secondaire
- Formation professionnelle
- Universitaire

#### **4) que est ta Fonction dans l'entreprise:**

- Exécution
- Cadre de maîtrise
- Cadre supérieure

#### **5) Ancienneté dans le poste:**

- 0 à 5 ans
- 5 à 15 ans
- Plus de 15 ans

### **A. L'utilisation de la technologie de l'information et de la communication (SIRH)**

#### **6) Pourquoi avez –vous choisi ce type de communication?**

- Facilité
- Sécurité
- c'est le moyen unique de communication

#### **7) les information que vous collectées portent généralement sur:**

- les concurrents
- l'évolution technologique

- les consommateurs

**8) les informations collectées sont-elles systématiquement diffusées au sein de l'entreprise?**

- Oui
- Non

**9) Les informations collectées sont stockées sur:**

- Support informatique
- Sur papier
- Les deux a la fois

**10) Qu'évoque pour vous le terme de SIRH?**

- Un stock des données
- Un ensemble des outils développés
- Un créateur de la valeur pour l'entreprise

**11) -Selon vous le SIRH peuvent-elles améliorer la gestion de l'information au sein de l'entreprise?**

- Oui
- Non

**12)- pensez- vous que la mise en place du système d'information commercial a eu un impact positif sur l'amélioration des résultats?**

- Oui
- Non

**13)- pensez vous que l'utilisation DE SIRH par votre entreprise est nécessaire?**

- Oui
- Non

## **B. L'étude au changement organisationnel**

**1) que pensez-vous de la situation actuelle de l'entreprise?**

- Bonne
- Moyennement bonne
- mauvaise

**2) Quel est l'impact de l'utilisation de SIRH sur les relations sociales au sein de l'entreprise ?**

- Sur le plan des relations de travail
- Sur le plan de condition de travail
- Sur l'image de l'entreprise

### **3) Selon vous, le changement organisationnel doit il être ?**

- Imposé par la direction général
- Imposé par la direction d'unité
- Venir de l'initiative des travailleurs

### **4) Selon vous, quels sont les facteurs qui poussent l'entreprise à opérer un changement?**

- Evolution de l'environnement concurrentiel
- Dysfonctionnement interne
- mauvaise acceptable bonne Très bonne
- Evolution de la technologie
- Exigences de la clientèle

### **5) Selon vous, le changement organisationnel dans votre entreprise est il nécessaire?**

- Très nécessaire
- Moyennement nécessaire
- Pas nécessaire

### **6) selon vous, quelles sont les mesures importantes au travailleurs pour acquérir les qualifications nécessaires au changement?**

- apprentissage individuel
- formation par les supérieurs et les collègues
- recrutement de personnel qualifié
- formation externe à l'entreprise
- 

### **7) selon vous, les conséquences du changement organisationnel sont?**

- Les tâches sont bien définies
- Une autonomie plus large dans la prise de décision
- Une décentralisation dans la prise de décision

### **8) Quels sont les obstacles à la réalisation du changement organisationnel ?**

- Problème d'adaptation avec la nouvelle situation
- Besoin de formation des salariés
- Résistances du personnel
- Problème de financement
- Manque d'information
- L'augmentation de la charge de travail

**9) Comment voyez vous l'avenir de votre entreprise ?**

- favorable
- peu favorable
- défavorable
-