

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

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



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master Académique en :

« Management Des Ressources Humaines »

**L'impact des dispositifs digitaux de la
communication interne sur la conduite du
changement**

Elaboré par :

HASSAINE Fatiha

Encadré par :

Mme MOHAMMED EL HADJ Leila

Année : 2024 / 2025

RÉSUMÉ

Pour assurer une bonne conduite du changement et réduire la résistance des salariés au sein de l'entreprise, la communication interne digitale constitue un accompagnement essentiel dans la démarche de changement. L'objectif de notre étude est de montrer l'impact de la communication interne digitale sur la conduite du changement au sein de l'entreprise algérienne Algérie Télécom. Cette étude quantitative s'appuie sur les documents internes de l'entreprise ainsi que sur un questionnaire. D'après les résultats de notre recherche, nous concluons qu'il existe un impact significatif statistiquement des dispositifs digitaux sur la conduite du changement au sein de l'entreprise au sein de l'entreprise Algérie Telecom. Donc les dispositifs digitaux favorisent la défusion rapide de l'information dans la conduite du changement et aussi favorise la transparence et l'accessibilités par tous les salariés. Alors pour une bonne conduite du changement il faut une communication interne avec des dispositifs digitaux

Mots clés : Communication interne digitale, dispositifs digitaux, Conduite du changement, Résistance au changement, Implication des salariés, Algérie Télécom.

ABSTRACT

To ensure the successful progress of the change process and reduce employee resistance within the organization, digital internal communication is considered a key element in supporting change efforts. This study aims to highlight the impact of digital internal communication on change management within the Algerian company Algérie Telecom. The quantitative research is based on internal organizational documents as well as a targeted questionnaire. Based on the study findings, we conclude that digital tools have a statistically significant impact on change management within Algérie Telecom. These tools contribute to the rapid dissemination of information throughout the change process and enhance transparency and ease of access to information for all employees. Therefore, internal communication through digital means is essential for the success of change management.

Keywords : Digital internal communication, Digital devices, Change management, Resistance to change, Employee involvement, Algérie Telecom.

الملخص

لضمان سير ناجح لعملية التغيير وتقليل مقاومة الموظفين داخل المؤسسة، تُعدّ وسائل الاتصال الداخلي الرقمية عنصراً أساسياً لمراقبة مسار التغيير. تهدف دراستنا إلى إبراز أثر الاتصال الداخلي الرقمي على عملية قيادة التغيير داخل المؤسسة الجزائرية "اتصالات الجزائر". وتعتمد هذه الدراسة الكمية على الوثائق الداخلية للمؤسسة بالإضافة إلى استبيان موجه. وبناءً على نتائج البحث، نستنتج أن هناك تأثيراً إحصائياً دالاً للوسائل الرقمية على قيادة التغيير داخل مؤسسة "اتصالات الجزائر". إذ تساهم هذه الوسائل في نشر المعلومات بسرعة خلال مسار التغيير، كما تُعزز من الشفافية وسهولة وصول جميع الموظفين إلى المعلومات. وبالتالي، فإن الاتصال الداخلي المعتمد على الوسائل الرقمية يُعدّ ضرورياً لنجاح عملية قيادة التغيير..

الكلمات المفتاحية: التواصل الداخلي الرقمي، الأجهزة الرقمية، قيادة التغيير، مقاومة التغيير، مشاركة الموظفين، اتصالات الجزائر.

REMERCIEMENTS

Après des années d'études et de travail continu, le moment attendu est arrivé.

Avant tout, je remercie Dieu, le tout puissant, qui m'a donné le courage et la puissance pour accomplir ce travail.

Je dédie ce travail à mes chers parents.

Chère maman,

Les mots me manquent souvent lorsque j'essaie d'exprimer ma gratitude pour tous les sacrifices que tu as faits. Ton amour et ton soutien sans fin ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui. Merci pour les nuits blanches, les leçons de vie et l'amour inconditionnel. Ta force ne passe jamais inaperçue.

Chère papa,

Tu es mon premier amour. Ton amour reste mon guide, une étoile éternelle dans le ciel de ma vie. Repose en paix, Papa, ton héritage de force et de bonté vit à travers moi.

Papa, dans chaque souffle du vent, je sens ton soutien infini. Ta voix résonne dans mon cœur, un doux écho de sagesse et de courage.

Je dédie également ce travail à mes sœurs *Karima, Amel et Kiki*, qui m'ont donné de l'amour, de la vivacité et m'ont encouragée tout au long de mes études. Aucun remerciement ne serait à la hauteur de tout le soutien qu'elles m'ont apporté.

Fatiha

Je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance à ma tutrice de mémoire, Mme **MOHAMED EL HADJ Leila**, pour son aide précieuse, sa disponibilité constante et ses conseils avisés tout au long de mes recherches.

Je remercie également les membres du jury qui ont bien voulu examiner mon travail.

J'exprime ma gratitude à toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage et qui m'ont aidée lors de la rédaction de ce mémoire, en particulier **M. HAMMAS Chakib, Mme BAGHLI Ibtissam, M. YAHIAOUI** et toute l'équipe d'Algérie Télécom.

Un remerciement spécial à ma chère cousine **Neima KEBOUT** pour son soutien pendant ces deux années, ainsi qu'à tous mes cousins et cousines : **Djamila, Hiba, Sara, Meriem, Sabah, Youcef, Adel, Abderaouf, Alaa, Yassine, Amine**, et toute la famille **KEBOUT**, personne par personne, ainsi que la famille **HASSAINE**. Je remercie également mon oncle **Omar, Hakim** et ses filles.

Je tiens aussi à remercier mes amies, que je considère comme mes sœurs, qui ont partagé avec moi tous les bons et les mauvais moments de cette agréable expérience au sein de **l'ENSM**, et qui ont été mon soutien pour le meilleur et pour le pire : **Silia, Hiba, Rania, Ichrak, Fatima, Wissal, Aya**. Et bien sûr, mes amis d'enfance qui ont porté mes rêves avec moi : **Romaïssa, Marwa, Ferial, Anfel Selma**, ainsi que ma copine de chambre **Aya**.

Enfin, je souhaite remercier tout le staff de **l'ENSEM** de m'avoir donné la chance de suivre ces études, pour les beaux moments et les souvenirs précieux que je garde dans un coin de ma mémoire.

Fatiha

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	i
REMERCIEMENTS	iii
TABLE DES MATIÈRES.....	v
LISTE DES TABLEAUX	ix
LISTE DES FIGURES	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS	xi
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
1. Objectif de la recherche	3
2. Hypothèses de l'étude.....	4
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTÉRATURE.....	5
Introduction du chapitre.....	6
Section 1 : la revue littérature.....	6
1.1. Le changement organisationnel	6
1.2. Historique du changement organisationnel	7
1.3. Le management du changement	8
1.4. La communication interne.....	8
1.5. L'intranet.....	9
1.6. L'évolution historique des disposition digitaux.....	9
1.7. L'implication du personnel	11
1.8. Le Web 2.0	11
1.9. Historique et évolution de la communication interne.....	12
1.10. Les dispositifs digitaux	12
Section 2 : Le cadre conceptuelle	14
2.1. Généralité sur les dispositifs digitaux de la communication interne	14
2.1.1. Définition générale de la communication interne.....	14

2.1.2.	Définition de la digitalisation	18
2.1.3.	La digitalisation de la ressource humaine.....	19
2.1.4.	Définition des dispositifs digitaux	20
2.1.5.	La démarche stratégique de la communication interne digitale	21
2.1.6.	Les outils de la communication interne digitale	22
2.1.7.	L'importance de la communication interne digitale.....	24
2.1.8.	Les avantages de la communication interne digitale sur la GRH.....	25
2.1.9.	Les obstacles de la digitalisation de la communication interne.....	26
2.2.	Fondement du changement organisationnel	28
2.2.1.	Définition de l'organisation	28
2.2.2.	Définition du changement	29
2.2.3.	Définition du changement organisationnel.....	30
2.2.4.	Typologies du changement organisationnel.....	31
2.2.5.	Le processus du changement	36
2.2.6.	Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel.....	40
2.2.7.	Les acteurs du changement organisationnel	42
2.2.8.	La définition de la résistance du changement.....	43
2.2.9.	Les formes de la résistance au changement.....	44
2.2.10.	Les causes de la résistance du changement	44
2.2.11.	La gestion de la résistance au changement.....	46
2.3.	La conduite du changement par la communication interne Digitale	46
2.3.1.	La définition de la conduite du changement.....	47
2.3.2.	Objectifs de la conduite du changement.....	47
2.3.3.	La conduite du changement par la communication interne.....	48
	Conclusion du chapitre	50
	CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNELLE.....	51

Introduction du chapitre.....	52
Section 1 : une présentation de l'entreprise d'accueil	52
1.1. Présentation générale de Algérie Télécom	52
1.2. L'historique de Algérie Télécom	52
1.3. Missions et Activités de l'Entreprise Algérie télécom	54
1.4. Les valeurs de l'entreprise Algérie Télécom	54
1.5. La vision de l'entreprise Algérie télécom	54
1.6. La Direction	55
1.7. Algérie télécom en chiffres	55
1.8. Le groupe Telecom Algeria.....	56
1.9. Produit et service de l'entreprise Algérie Telecom	57
1.10. La définition de la platform TAWASSOL	57
1.11. L'organigramme de l'entreprise	58
Section 2 : cadre méthodologique	59
2.1. Le positionnement épistémologique choisi	59
2.1.1. Dimensions de l'étude	59
2.2. Population et la taille de l'échantillon.....	60
2.2.1. La Population.....	60
2.2.2. La taille de l'échantillon	60
2.3. Les outils de collecte des données :	61
2.3.1. Les documents de l'entreprise :	61
2.3.2. Le questionnaire :	61
2.4. L'échelle de l'étude et Clé de correction	65
2.5. Outils d'analyse et techniques statistiques	68
2.5.1. Coefficient Alpha de Cronbach et la méthode bissection (split-half).....	68
2.5.2. Fréquences et Pourcentages	69
2.5.3. Moyennes et l'écart-types	69

2.5.4. Test -t à un échantillon.....	69
2.5.5. L'analyse de régression linéaire	70
Conclusion du chapitre	70
CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION	71
Introduction du chapitre.....	72
Section 1 : Résultats de la recherche	72
1.1. Description de l'échantillon	72
1.1.1. Répartition d'échantillon selon le Genre.....	72
1.1.2. Répartition d'échantillon selon la tranche de l'âge.....	73
1.1.3. Répartition d'échantillon selon l'Expérience professionnelle	74
1.1.4. Répartition d'échantillon selon Le niveau d'instruction.....	75
1.2. Statistiques descriptives.....	76
1.2.1. L'analyse de la dispositifs digitaux de la communication interne.....	77
1.2.2. L'analyse du changement organisationnel.....	79
1.3. L'analyse des hypothèses	81
1.3.1. La première hypothèse secondaire H1	81
1.3.2. La deuxième hypothèse secondaire H2	82
1.3.3. L'hypothèse Principale	85
Section 2 : la discussion générale et comparaison.....	88
2.1. Discussion générale.....	88
2.2. Une Comparaison entre la revue littérature et notre étude :	89
Conclusion du chapitre	90
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	91
RÉFÉRENCE BEBLIOGRAPHIQUES.....	96
ANNEXE.....	101

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : La méthode de distribués et collecté l'échantillon étudié.....	61
Tableau 2 : Echelle de Likert en cinq points	65
Tableau 3 : Interprétation des scores moyens selon l'échelle de Likert.....	66
Tableau 4 : Résultats de test de Validité (les dispositifs digitaux de la communication interne).....	67
Tableau 5 : Résultats de test de Validité (Le Changement organisationnel)	67
Tableau 6 : Résultats des tests de fiabilité	68
Tableau 7 : La répartition d'échantillon selon le Genre.....	72
Tableau 8 : La répartition d'échantillon selon la tranche de l'âge	73
Tableau 9 : La répartition d'échantillon selon l'Expérience professionnelle.....	74
Tableau 10 : La répartition d'échantillon selon Le niveau d'instruction	75
Tableau 11 : Statistiques Descriptives des dispositifs digitaux de la communication interne	77
Tableau 12 : Statistiques Descriptives du changement organisationnel.....	79
Tableau 13 : Résultats de La première hypothèse secondaire H1	81
Tableau 14 : Résultats du Modèle de régression linéaire pour l'analyse de La deuxième hypothèse secondaire H2 (Implication).....	83
Tableau 15 : Résultats du Modèle de régression linéaire pour l'analyse de La deuxième hypothèse secondaire H2 (Préparation).....	85
Tableau 16 : Résultats du Modèle de régression linéaire multiple pour l'analyse de l'hypothèse Principale	86

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Schéma de déroulement de l'information dans une communication descendante dans l'entreprise.....	16
Figure 2 : Schéma de déroulement de l'information dans une communication ascendante dans l'entreprise.....	17
Figure 3 : Le schéma de développement de ressources humain.....	20
Figure 4 : la démarche stratégique de la communication interne digitale	21
Figure 5 : Matrice du changement.....	33
Figure 6 : L'organigramme de l'entreprise.....	58
Figure 7 : La répartition d'échantillon selon le genre	73
Figure 8 : La répartition d'échantillon selon la tranche de l'âge	74
Figure 9 : La répartition d'échantillon selon l'Expérience professionnelle.....	75
Figure 10 : La répartition d'échantillon selon Le niveau d'instruction	76

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CO : Communication Orale

DRH : Direction des Ressources Humains

OST : Organisation Scientifique de Travail

PME : Petite ou Moyenne Entreprise

RH : Ressource Humaine

RSE : Réseaux Sociaux de l'Entreprise

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le développement permanent de l'environnement multidimensionnel constitue un défi majeur pour les organisations.

Au 18^e siècle, l'apparition de l'organisation scientifique du travail (OST) reposait sur l'augmentation de la productivité et la parcellisation des tâches comme outils de contrôle. Cette révolution organisationnelle visait à rationaliser les moyens de production.

Toutefois, l'OST a démontré une déshumanisation de l'organisation en négligeant la psychologie de l'homme au travail. C'est ainsi que de nouveaux modes de pensée sont apparus, s'intéressant au capital humain en favorisant l'écoute, le dialogue, la coopération, la participation et l'exploitation de l'intelligence des salariés.

Cette nouvelle conception met en avant l'importance des ressources humaines, du savoir et du savoir-faire de l'homme.

De nouvelles formes organisationnelles, mieux adaptées aux objectifs stratégiques des entreprises, ont émergé et ont prouvé leur efficacité face à la structure classique de l'entreprise.

Cette transformation organisationnelle constitue une réponse aux problèmes posés par l'environnement de l'entreprise. Les organisations ont ainsi réalisé qu'elles ne sont pas des entités autonomes, mais qu'elles sont ouvertes sur l'extérieur et subissent ses influences.

Parmi ces évolutions organisationnelles, la communication interne en entreprise s'impose comme un outil adéquat pour accompagner ces changements. Elle doit jouer un rôle d'accompagnement en intégrant le changement dans le quotidien du personnel, en expliquant, informant, écoutant, suscitant le débat, et en fournissant les moyens nécessaires pour comprendre la situation et accepter d'évoluer.

En entreprise, plus qu'ailleurs, la communication interne est « le processus par lequel l'information circule et s'échange à travers les structures formelles et informelles de l'organisation » (John R. Shermerhorn, 2006).

Aujourd'hui, la principale attente des salariés est d'être pris en compte dans le fonctionnement de leur entreprise. Cette prise en compte peut se traduire par la mise en œuvre d'une stratégie de communication interne où l'information circule librement, de manière transparente et accessible à tous les niveaux de l'entreprise.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Avec le temps, la communication interne a évolué vers la digitalisation et est devenue un instrument de management et d'accompagnement des changements. Elle implique l'adhésion des salariés aux valeurs internes, à l'idéologie de l'entreprise, ainsi qu'aux objectifs visés et aux évolutions probables.

Choix du sujet

Le choix de ce sujet n'est pas aléatoire. Plusieurs facteurs nous ont poussés à le retenir :

- Il permettra à l'entreprise de mieux comprendre l'impact de la communication interne digitale sur la conduite du changement, un levier essentiel pour réussir les transformations organisationnelles.
- J'ai déjà étudié l'année passée un module sur la conduite du changement avec la professeure Madame **LARRS**, ainsi qu'un module sur la communication avec Madame **CHEDRI MAAMAR**, ce qui m'a donné une base solide pour approfondir ce thème.
- La digitalisation est devenue un enjeu majeur dans les entreprises, transformant leurs modes de fonctionnement, notamment en matière de communication interne et de management, et s'imposant comme un outil clé d'accompagnement du changement.

Ainsi, ce sujet combine un intérêt pratique pour l'entreprise et un prolongement naturel de mes études antérieures, tout en s'inscrivant dans une tendance actuelle incontournable.

1. Objectif de la recherche

L'objectif de notre recherche, vise à identifier les concepts théoriques liés à la communication interne digitale et à la conduite du changement. Et pour montrer l'utilité de la communication interne digitale dans la conduite du changement, donc, de répondre à la problématique suivante :

Dans quel mesure les dispositifs digitaux influencent-t-ils, la gestion du changement organisationnelle au sien de l'entreprise Algérie Telecom ?

Les questions secondaires liées à cette problématique :

INTRODUCTION GÉNÉRALE

- Est-ce que la direction de l'entreprise accorde une importance au dispositif digitale de sa communication interne ?
- Comment des salariés perçoivent la politique de la communication interne digitale de l'entreprise

2. Hypothèses de l'étude

Pour répondre à la problématique précédente, nous procédons les hypothèses suivantes :

Hypothèse principale :

- Il existe un impact significatif statistiquement des dispositifs digitaux sur la conduite du changement au sein de l'entreprise

Hypothèses secondaires :

H1 : L'utilisation des outils digitaux (intranet, plateformes collaboratives) favorise la diffusion rapide de l'information liée au changement.

H2 : les dispositifs digitaux renforcent le sentiment d'implication et de préparation des salariés dans le processus du changement.

Tout travail scientifique doit utiliser des méthodes de recherche appropriées. Nous avons adopté une méthode quantitatif basée sur une approche épistémologique positiviste, Qui repose sur les trois techniques d'enquête qualitative à savoir : Collecte documentaire, l'observation participante et le questionnaire de manière directif

Pour accomplir notre travail de recherche, nous avons structuré notre mémoire en trois chapitres :

Nous verrons, dans le premier chapitre intitulé « Revue de littérature et cadre conceptuel », les principales théories et concepts liés à notre sujet.

Le deuxième chapitre sera consacré au « Cadre méthodologique et contexte organisationnel », où seront présentées la démarche de recherche ainsi que le contexte de l'entreprise étudiée.

Enfin, le troisième chapitre portera sur « Les résultats de la recherche et la discussion », avec l'analyse des données recueillies et leur interprétation.

**CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL
ET REVUE DE LITTÉRATURE**

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTÉRATURE

Introduction du chapitre

Ce chapitre est divisé en deux parties : La première partie concerne la revue littérature (section 1) ; Et la deuxième partie c'est un cadre conceptuel sur la communication interne digitale et la conduite du changement (section 2)

Section 1 : la revue littérature

Une revue littérature est basée sur revue de livres, des articles scientifiques, des thèses, et toute autre source liée à notre étude, un domaine de recherche ou une théorie. L'objectif de cette revue est de fournir un aperçu des sources qui ont été explorées dans l'étude sur un sujet particulier et de montrer aux lecteurs comment la recherche s'inscrit dans un champ plus vaste

Pour préparer notre revue de la littérature, dans le but de mieux comprendre les concepts et les éléments de notre travail, nous avons passé en revue plusieurs articles couvrant les concepts de notre thématique intitulé (L'impact des dispositifs digitaux de la communication interne digitale sur la conduite du changement : cas de Algérie Telecom)

1.1. Le changement organisationnel

Les organisations sont constamment confrontées à des transformations dans leur environnement, telles que la mondialisation, l'ouverture des marchés, ou encore les progrès technologiques. Ces évolutions perturbent leur fonctionnement habituel et obligent les entreprises à mobiliser à la fois leurs capacités réflexives et leurs ressources matérielles et immatérielles pour garantir un développement durable et soutenu. Face à ces changements, l'enjeu majeur pour l'entreprise réside dans la gestion réussie de cette transition, en adoptant une nouvelle perspective sur la situation. L'entreprise fait face à divers types de changements, dont les points d'entrée sont variés, constituant autant de leviers permettant une adaptation aux nouveaux modes de fonctionnement. La notion de changement organisationnel peut être définie comme une réorganisation, totale ou partielle, du travail au sein de l'entreprise, influençant de manière collective ou partielle l'ensemble des dimensions de l'organisation. Selon les auteurs, il apparaît que ce changement est perçu par les individus intégrés au système, affectant ainsi l'organisation dans son ensemble ou dans certaines de ses composantes spécifiques. (Raymond-Alain Thietart, 1994)

1.2. Historique du changement organisationnel

L'auteur Demers (1999) identifie trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel et stratégique.

La première période, qui s'étend de la fin de la Seconde Guerre mondiale jusqu'au milieu des années 1970, est qualifiée de période de croissance et d'adaptation. Cette époque, marquée par la stabilité et la croissance économique d'après-guerre, a été caractérisée par un environnement économique favorable qui perdura jusqu'au début des années 1970. Le changement organisationnel, durant cette période, a été perçu comme un processus de progrès et de développement, visant à favoriser la croissance et l'adaptation des structures. Les organisations étaient alors considérées comme des entités contrôlables, gérées de manière centralisée par les dirigeants hiérarchiques et planificateurs stratégiques.

La deuxième période débute à la fin des années 1970, et est souvent désignée comme la période de la transformation ou encore celle de l'ère économique et de la loi du marché. Cette phase est marquée par deux crises pétrolières (1973 et 1979) qui ont profondément affecté l'économie mondiale. Parallèlement, cette période voit l'émergence des premières privatisations des entreprises publiques. Le changement organisationnel au cours de cette période prend un sens nouveau : il est désormais perçu comme un processus associé à la crise. Les transformations deviennent alors radicales et sont principalement pilotées par les dirigeants au sommet de la hiérarchie. Dans ce contexte, les organisations ne sont plus considérées comme des instruments maîtrisables par leurs dirigeants, mais plutôt comme des entités devant s'adapter à un environnement instable

Enfin, la période actuelle est caractérisée par la mondialisation des marchés, la précarisation du travail et des transformations sociales profondes. Cette époque peut également être définie comme une période d'apprentissage continu et d'évolution. Le changement organisationnel n'est plus l'apanage exclusif des dirigeants hiérarchiques, mais devient une responsabilité collective impliquant tous les membres de l'organisation. Ainsi, chaque individu, déterminant de son statut hiérarchique, est en mesure de jouer un rôle d'initiateur de changement, tout comme les dirigeants eux-mêmes. Le processus de changement devient donc à la fois proactif et réactif. Dans ce contexte, le changement vise à rendre les organisations capables de maîtriser simultanément les aspects techniques et

humains des transformations, qu'elles soient internes ou externes à l'organisation. (CHRISTIAN, 1945-2006)

1.3. Le management du changement

D'après l'auteure Yatchinovsky, le terme « management » est aujourd'hui largement utilisé et associé à diverses disciplines. Il a évolué pour désigner l'art de diriger les individus de manière à optimiser leur performance. La gestion du changement, dans ce contexte, consiste à orchestrer le passage d'un état d'équilibre à un autre, en maîtrisant les différentes phases de transition riches en incertitudes. et on a frappé la porte sur cette définition pour le but d'analyser l'évolution du concept de management et son rôle dans la gestion du changement. Elle vise à montrer comment le management, en tant qu'art de diriger les individus, permet d'optimiser la performance organisationnelle. Plus spécifiquement, l'étude explore la gestion du changement comme un processus structuré permettant de maîtriser les phases de transition et de réduire l'incertitude. Elle met ainsi en lumière les stratégies et méthodes qui facilitent le passage d'un état d'équilibre à un autre au sein des organisations. (YATCHINOVESKY, 2004, p. 2)

1.4. La communication interne

Selon Lugol. D, Kempt. A, La position et l'organisation de la communication interne au sein d'une entreprise sont conditionnées par la culture organisationnelle dominante et les objectifs stratégiques qui lui sont assignés. Cette fonction est présente dans toutes les organisations, mais son organisation varie en fonction de l'importance accordée à la communication interne. Lorsqu'elle est structurée sous forme de direction ou de service, sa place diffère d'une entreprise à l'autre, en fonction de la valeur stratégique qu'elle revêt. En fonction de ce cadre, la communication interne peut être rattachée à différentes entités, telles que la direction des ressources humaines, la direction générale ou la direction de la communication et Le but de cette étude est d'analyser comment la culture organisationnelle et les objectifs stratégiques influencent la structuration et la place de la communication interne dans une entreprise. Elle vise à démontrer que la communication interne, bien qu'universelle dans les organisations, peut être organisée différemment selon son importance stratégique. L'étude explore également les différents rattachements possibles de cette fonction (direction des ressources humaines, direction générale, direction de la communication) en fonction du rôle qu'elle joue dans la gestion interne de l'entreprise. (Lugol . D, 2006 , p. 262).

1.5. L'intranet

Selon l'auteure Chappell, John et Al, L'intranet est un réseau informatique interne qui permet aux membres d'une même organisation d'accéder aux bases de données et de communiquer par voie électronique. Il se définit comme un ensemble de réseaux d'ordinateurs équipés de logiciels spécialisés, facilitant le partage d'informations et la collaboration entre différents établissements appartenant à une même entité.

L'intranet peut également être considéré comme une application interne propre à une entreprise ou une administration, reposant sur les technologies et outils couramment utilisés dans l'univers Internet. De ce fait, il intègre une forte dimension communicative et collaborative, exploitant pleinement les technologies du web.

Parmi ses principales fonctionnalités figurent la communication interpersonnelle, l'accès à l'information et à la mémoire organisationnelle, la coordination des activités, la collaboration entre les membres et l'automatisation des processus administratifs. Le but de cette étude Analyser l'impact sur la communication interne et la collaboration dans les organisations. Et aussi Étudier ses effets sur la productivité des employés et la gestion des connaissances. Et Examiner les facteurs de succès et les défis de son implémentation (Chappell, 2000)

1.6. L'évolution historique des disposition digitaux

E. FILLIAS et A. VILLENEUVE¹³ ont retracé l'histoire de la communication digitale comme suit :

a) L'expérimentation (1994-2001) :

Avec l'essor d'Internet et du World Wide Web, une nouvelle ère de communication digitale s'est ouverte, marquée par la création de pages web, puis de sites internet. Cette évolution a favorisé la naissance des premières web agences, des portails d'information comme Yahoo, et des moteurs de recherche tels qu'Altavista. Parallèlement, une offre publicitaire digitale s'est structurée autour des modèles CPC et CPM, inaugurée par la première campagne de bannières en 1994 sur HotWired. La fin des années 1990 voit l'essor des entreprises de la « nouvelle économie » jusqu'à l'éclatement de la bulle Internet en 2001. Cette période fonde les bases de la communication digitale moderne : conception de sites, référencement, publicité en ligne et affiliation. En 2000, Google révolutionne le

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTÉRATURE

secteur avec AdWords et le système des liens sponsorisés, introduisant un ciblage basé sur les mots-clés, renforçant ainsi l'importance du référencement naturel comme levier stratégique.

b) L'explosion entre (2001-2006) :

Entre 2001 et 2006, la communication digitale connaît une démocratisation rapide et une professionnalisation croissante. L'Internet devient progressivement accessible dans les foyers, stimulant l'émergence d'un nouvel écosystème d'entreprises innovantes en l'absence d'une offre digitale structurée par les grands groupes. Cette période voit également l'essor du commerce en ligne, bouleversant les pratiques de consommation et favorisant la création de nouveaux marchés. Parallèlement, les usages digitaux s'étendent au champ politique, comme l'illustre la campagne de Howard Dean en 2004. L'e-CRM, les campagnes d'emailing et l'analyse comportementale en ligne deviennent des leviers stratégiques pour les entreprises. En outre, l'apparition de plateformes telles que Wikipédia, YouTube ou encore les blogs marque un tournant dans la diffusion des savoirs et la participation active des internautes, initiant les premières formes de web participatif.

c) L'ère sociale (2006 à 2011) :

En 2006, l'essor du web social, également désigné sous l'appellation « Web 2.0 », devient un phénomène incontournable. Facebook, fondé en 2004, s'impose d'abord aux États-Unis comme un réseau de référence avant d'étendre son influence à l'échelle mondiale. Bien que les réseaux sociaux aient existé sous diverses formes auparavant, l'un des premiers réseaux notables ayant rassemblé environ 6 millions d'utilisateurs entre 1997 et 2001 illustre l'intérêt croissant pour ces plateformes.

Initialement conçu comme un réseau fermé exclusivement destiné aux étudiants des grandes universités américaines, Facebook ouvre son accès au grand public en septembre 2006, marquant un tournant décisif dans son expansion. Parallèlement, de nombreuses autres plateformes sociales émergent entre 1997 et 2003, parmi lesquelles LinkedIn et Viadeo, spécifiquement orientés vers la gestion des carrières professionnelles et le réseautage professionnel. (VILLENEUVE, 2011, pp. 23-26)

1.7. L'implication du personnel

Constitue un levier fondamental de performance organisationnelle. En effet, les individus, à tous les niveaux hiérarchiques, représentent la ressource essentielle de toute structure, et leur engagement intégral permet une mobilisation optimale de leurs compétences au service des objectifs de l'organisme. Dans cette perspective, la norme ISO 9001 :2000 stipules l'importance de l'identification, de l'évaluation et du développement des compétences du personnel, afin de garantir une exécution efficiente des activités. Par ailleurs, il est essentiel que les employés aient une compréhension claire de la portée et de l'impact de leurs actions, ainsi que de leur contribution à l'atteinte des finalités stratégiques de l'organisation (Khelifa, 2013)

L'hypothèse 01 : Les dispositifs digitaux renforcent le sentiment d'implication et de préparation des salariés dans le processus du changement.

1.8. Le Web 2.0

Selon Lamia, BENBOUZIANE et Fatima BENSMAINE Le web peut être défini comme un système d'information mondial basé sur une infrastructure digitale interconnectée, permettant l'accès à des documents variés via des liens hypertextes. Ces documents sont reliés entre eux par des hyperliens, facilitant ainsi la navigation et l'exploitation de l'information. Bien que sa conception technique soit complexe, le web a connu une large démocratisation à partir de 1995 et continue d'évoluer à travers l'innovation technologique, renforçant ainsi son rôle central dans la société digitale contemporaine, L'objectif de ce paragraphe est de définir le web en tant que système d'information mondial reposant sur une infrastructure digitale interconnectée. Il met en avant son fonctionnement basé sur les hyperliens facilitant la navigation et l'accès aux informations. De plus, il souligne l'évolution et la démocratisation du web depuis 1995, ainsi que son rôle fondamental dans la transformation digitale de la société moderne, L'évolution du Web, depuis les années 1990, reflète une transformation profonde de notre rapport à l'information. Le Web 1.0 se caractérisait par un modèle statique, où l'utilisateur jouait un rôle passif face à des contenus produits par une minorité. Avec le Web 2.0, l'interaction devient centrale : les utilisateurs participent activement à la création et au partage de contenus. Le Web 3.0 introduit des technologies comme l'intelligence artificielle et la blockchain, rendant le Web plus intelligent, personnalisé et sécurisé. Le Web 4.0, en plein développement, ambitionne une intégration fluide entre humains et machines, avec des

assistants numériques anticipant les besoins des utilisateurs. Cette progression illustre une évolution continue vers un Internet toujours plus interactif, intelligent et centré sur l'expérience utilisateur (Lamia, 2020, p. 108)

1.9. Historique et évolution de la communication interne

Les premiers développements de la communication interne prennent naissance avec l'ère industrielle et le besoin croissant des directions d'entreprises de transmettre des instructions et des informations à leurs employés. En 1890, les premiers journaux internes font leur apparition. Toutefois, il faudra attendre environ un siècle pour que cette fonction soit réellement reconnue comme une fonction distincte au sein des organisations. Les années 1990 marqueront l'institutionnalisation des rôles de « chargés de communication interne » ou de « responsables de communication interne », parallèlement à la naissance des premières.

Les outils de communication interne ont connu une évolution continue depuis leur apparition. Au début des années 1990, les séminaires et les « événements d'action et d'aventure » étaient particulièrement populaires. Cependant, à la fin du 20e siècle, la communication événementielle interne connaît un léger déclin. Ce n'est qu'à l'automne de l'année 1996 que la majorité des entreprises commencent à adopter l'intranet (IBOURICHENE, 2020/2021, p. 56)

1.10. Les dispositifs digitaux

Selon SOURAYA, Hadja La digitalisation ou transformation digitale peut être appréhendée comme l'utilisation des technologies digitales afin d'améliorer les performances des entreprises, et contribuer à une élévation globale du niveau de vie. Elle suppose le passage d'un état « physique » à un autre plus « virtuel » ou « digitale » L'informatique puis le digital ont permis une numérisation de l'information qui facilite la récolte, le stockage, le traitement et le transfert des informations. Internet a joué un rôle prépondérant dans ce courant de dématérialisation de l'information puisqu'il est vu dès son origine comme un moyen de partage libre de l'information. Les récentes mutations technologiques de l'environnement ont conduit à une redéfinition du management de l'entreprise. Plusieurs études au niveau de l'entreprise ont confirmé que l'utilisation des TIC a un impact positif sur la performance de l'entreprise et la productivité. Parmi les avantages que peut offrir la transition digitale, nous avons l'accès à l'information en continu, la dématérialisation des

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTÉRATURE

flux d'informations, l'instantanéité des échanges entre les collaborateurs, ce qui contribue à l'amélioration de la communication interne au sein de l'entreprise ou de l'organisation. Le but de cette étude est d'analyser l'impact de la digitalisation sur la performance et la productivité des entreprises. Elle vise à démontrer comment l'utilisation des technologies digitales, notamment les TIC et Internet, améliore la gestion de l'information, optimise la communication interne et facilite la transition vers un environnement digitale. (SOURAYA, 2022 , p. 208)

L'hypothèse 02 : L'utilisation des outils digitaux (intranet, plateformes collaboratives) favorise la diffusion rapide de l'information liée au changement.

Section 2 : Le cadre conceptuelle

2.1. Généralité sur les dispositifs digitaux de la communication interne

Dans cette recherche, nous examinerons en profondeur le concept essentiel à notre étude afin de clarifier notre cadre de recherche. Cela nous permettra d'acquérir une compréhension plus précise et accessible du sujet.

2.1.1. Définition générale de la communication interne

La définition sur la communication abonde, selon le dictionnaire « le robert » le mot latin communication, avait en 1365 comme synonymes, les termes « commerce » et « relation »

La communication interne peut se définir comme le mécanisme par lequel se crée, se développe et évolue une entité unique et homogène que l'on appelle société, compagnie ou entreprise. La stratégie de communication interne est l'art de diriger, d'harmoniser et de mettre en synergie les différentes formes de communication existant dans l'entreprise en vue de la satisfaction d'objectifs d'intérêt général (Lamia, 2020, p. 107)

L'apparition du terme « communication » fut à la fin du 19ème siècle. La communication trouve son origine dans le terme latin « communicare », signifiant le processus de transmission d'informations d'un émetteur à un récepteur, via un canal, dans l'attente d'une réponse de ce dernier. Ainsi, la communication peut être définie comme un échange dynamique impliquant non seulement le transfert d'informations, mais également la réception et l'acceptation de ces informations par le destinataire. Le processus de communication interne peut être représenté comme un mécanisme complexe où l'interaction entre les différents acteurs se construit autour de l'échange et de l'appropriation des messages transmis (Azi Noura, 2021, p. 4)

Les formes de la communication interne ;

La communication interne se manifeste sous différentes formes, chacune remplissant des fonctions spécifiques au sein de l'organisation :

La communication interne formelle assure l'organisation des activités et la gestion des tâches au sein de l'entreprise, à travers des supports tels que les courriels, manuels, bulletins d'information ou formations. Elle est essentielle au bon fonctionnement opérationnel. En parallèle. **La communication informelle**, bien que sans lien direct avec les missions professionnelles, joue un rôle crucial dans la cohésion sociale, la motivation et

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTÉRATURE

le climat de travail. Souvent négligée par la direction, son absence peut nuire à l'engagement des employés et à l'ambiance organisationnelle. (IBOURICHENE, 2020/2021, p. 52)

2.1.1.1. Les éléments de la communication interne

Les éléments de la communication sont :

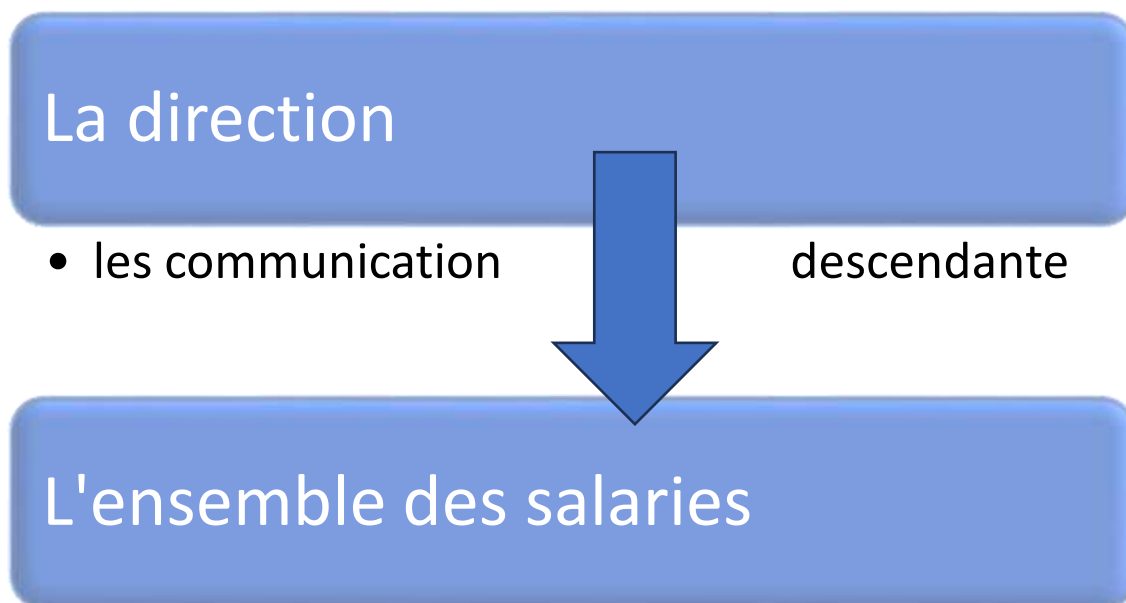
L'émetteur, le récepteur, le message, le canal de communication et le code.

- **L'émetteur ou destinataire** : c'est celui qui émet le message (oralement ou par écrit), il peut s'agir d'un individu ou d'un groupe (firme, entreprise, système).
- **Le récepteur ou destinataire** : le récepteur reçoit le message, ce peut être un individu, un groupe, une machine... il y a réception s'il y a incidence sur le comportement de destinataire.
- **Le message** : l'objet de la communication, c'est le contenu des informations transmises.
- **Le canal de communication** : c'est la voie de circulation des messages : moyens techniques auxquels l'émetteur a recours pour assurer l'acheminement de son message vers le récepteur.
- **Le code** : c'est l'ensemble des signes et des règles de combinaison de ces signes, constructions d'unités significatives, le récepteur s'identifie à ce système de signes (décodages) commun avec celui de l'émetteur. (IBOURICHENE, 2020/2021, p. 49/50)

2.1.1.2. Les typologies de la communication interne

- a) **La communication descendante** : constitue l'une des formes les plus couramment mises en œuvre et naturellement pratiquées au sein des organisations. Il s'agit d'une communication planifiée et structurée, initiée par les instances de management de l'entreprise, et adressée à l'ensemble des collaborateurs, départements et services. Cette communication suit un flux vertical de haut en bas, c'est-à-dire qu'elle émane de la hiérarchie pour atteindre les différents niveaux de salariés. Son objectif principal est de diffuser des informations réglementaires, de résoudre les conflits internes, ainsi que d'informer et d'expliquer des projets ou des initiatives à l'ensemble du personnel. (MAHBOUB, 2013 /2014 , p. 71)

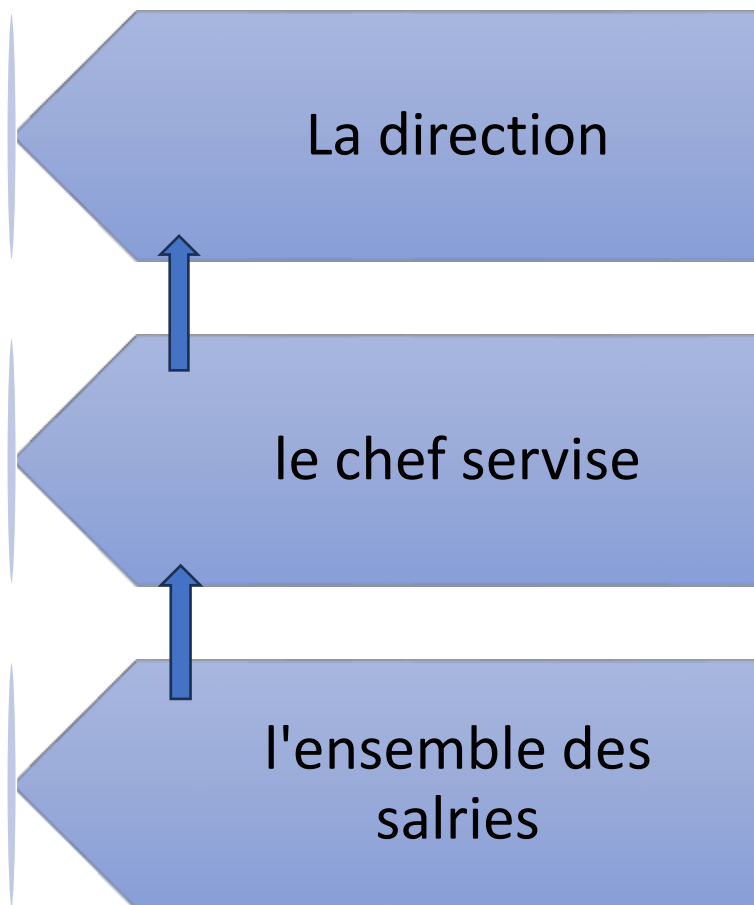
Figure 1 : Schéma de déroulement de l'information dans une communication descendante dans l'entreprise



Source : Elaboration par nous-même on se basant sur (MAHBOUB, 2013 /2014)

b) *La communication ascendante* La communication ascendante désigne le flux d'informations allant des salariés vers la hiérarchie. Elle se manifeste à travers des réclamations, réunions syndicales, ou expressions spontanées des besoins des employés. Elle vise à fournir un feedback à la direction, facilitant la détection de dysfonctionnements et la prise en compte des préoccupations du personnel. Formelle ou informelle, cette communication favorise l'engagement des salariés, améliore la performance organisationnelle et renforce le dialogue social. Parmi les outils utilisés figurent les boîtes à idées, sondages, réunions et enquêtes internes (Morillon, 2012)

Figure 2 : Schéma de déroulement de l'information dans une communication ascendante dans l'entreprise



Source : Elaboration par nous-même on se basant sur (Morillon, 2012)

c) La communication latérale : La communication latérale, ou horizontale, s'effectue entre individus ou équipes de même niveau hiérarchique, sans intervention d'un supérieur. Elle facilite la collaboration interservices, renforce la compréhension mutuelle entre salariés et contribue à l'amélioration de la coordination organisationnelle. En favorisant le partage des connaissances et la fluidité de l'information, elle réduit les cloisonnements internes. Toutefois, en l'absence d'une régulation adéquate, ce type de communication peut devenir un vecteur de rumeurs et d'informations erronées, particulièrement lorsque la communication descendante est insuffisante (MAHBOUB, 2013 /2014 , pp. 74-75)

2.1.1.3. Les techniques de la communication interne

La communication interne repose sur trois principales techniques : la communication traditionnelle, la communication digitale et la communication événementielle. Les outils utilisés sont classés en trois catégories : oraux, écrits et audiovisuels.

- ✓ Les moyens oraux, tels que les échanges en face à face et les réunions, sont privilégiés pour leur spontanéité et leur capacité à renforcer les liens entre collaborateurs
- ✓ Les moyens écrits, comme les rapports ou bulletins d'information, permettent de structurer, formaliser et archiver les échanges internes.
- ✓ Quant aux moyens audiovisuels, leur usage s'est intensifié, notamment depuis la pandémie de COVID-19, en raison de leur efficacité à maintenir la communication tout en respectant les contraintes sanitaires. (Azi Noura, 2021, pp. 20-21)

2.1.2. Définition de la digitalisation

Selon Patrick STORHAYE, une définition peut être mise en avant afin de comprendre exactement en quoi consiste la digitalisation. « La révolution digitale correspond à la combinaison de la numérisation de l'information et de sa mise en réseaux sur un plan mondial, présente très certainement des caractéristiques comparables : celles d'une transformation profonde, sans précédent à la fois dans son intensité mais aussi dans sa vitesse, dont l'origine est certes d'ordre technique mais dont les conséquences sociales sont considérables, irréversibles, inéluctables et infinies ».

Selon ce même auteur (STORHAYE, 2016), la digitalisation au sein des ressources humaines peut aussi être comprise comme « le processus selon lequel une activité ou une entreprise intègre le digital à son activité, en termes de supports et de solutions, et apprivoise la culture digitale dans ses modes de fonctionnement et ses comportements individuels et collectifs. » (Bernard MARTORY, 2016, p. 24)

- L'utilisation du courrier électronique en remplacement du courrier postal, notamment la gestion administrative volumineuse associée à l'utilisation du papier.
- Le suivi automatique
- Le système de self-scanning dans les supermarchés,

- L'exploitation des réseaux sociaux digitales pour étendre la portée des publications et améliorer l'engagement auprès d'un public plus large.
- La sauvegarde des données sur des serveurs décentralisés via des transferts web, assurant ainsi la continuité du travail, déterminant des événements affectant l'entreprise

2.1.3. La digitalisation de la ressource humaine

Dans le but de quantifier et d'optimiser la gestion des données du personnel, les Ressources Humaines (RH) adoptent des solutions logicielles permettant une centralisation accumulée des informations et une gestion du temps plus efficace. Le marché des solutions digitales pour les RH connaît une innovation constante, et une fois les processus RH numérisés, la gestion des collaborateurs peut être intégrée de manière fluide dans leur fonction métier. L'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) a considérablement simplifié les interactions des employés, notamment grâce aux échanges de courriels professionnels et privés. De plus, la direction des ressources humaines (DRH) intègre désormais pleinement l'informatique et les outils digitales dans ses relations avec les salariés. Ainsi, des éléments administratifs tels que Le bulletin de paie peut désormais être remis sous forme électronique - Le contrat de travail peut lui-même être digitalisé La nouvelle mission des ressources humaines est d'évoluer et de se concentrer sur le développement des compétences en considérant les collaborateurs de l'entreprise comme des individualités d'un capital à gérer et à pérenniser ou comme des talents à découvrir et des potentiels à développer. Aujourd'hui, on assiste au développement de nouvelles approches, une nouvelle approche de la relation salariés / entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs présents ou potentiels, comme des clients au sens le plus noble (Faycel BENCHEMAM G. G., 2015)

Figure 3 : Le schéma de développement de ressources humain



Source : (Faycel BENCHEMAM G. G., 2015)

2.1.4. Définition des dispositifs digitaux

La récente crise sanitaire a remis sur la table la question de la digitalisation des canaux de la communication interne par le recours accru au télétravail. On fait recours de plus en plus à la visioconférence ou au télétravail grâce à internet et les principaux canaux digitaux qu'offrent les technologies digitales. La plupart des organisations disposent de nos jours au minimum d'un forum WhatsApp ou Skype, leur permettant de partager et stocker des informations quotidiennes internes à leur structure. Selon une étude portant sur l'impact de la transformation digitale sur la motivation et l'implication des collaborateurs et réalisée en 2019 par Beeshake, spécialiste de l'engagement collaborateur pour 250 collaborateurs interrogés, les collaborateurs sont démotivés par un manque d'écoute de leur entreprise. 91% des collaborateurs se sentiraient plus motivés s'ils pouvaient proposer leurs idées à l'entreprise. Pour Slimani et Benjelloun (2021), la digitalisation des processus internes produit un effet significatif sur la satisfaction des collaborateurs. En effet, le digitale traduit de nouveaux modèles d'échange et de partage de l'information basés sur les TIC. Elle permet la transformation des secteurs d'activités existants, par l'intégration de l'usage des TIC (SOURAYA, 2022 , p. 209)

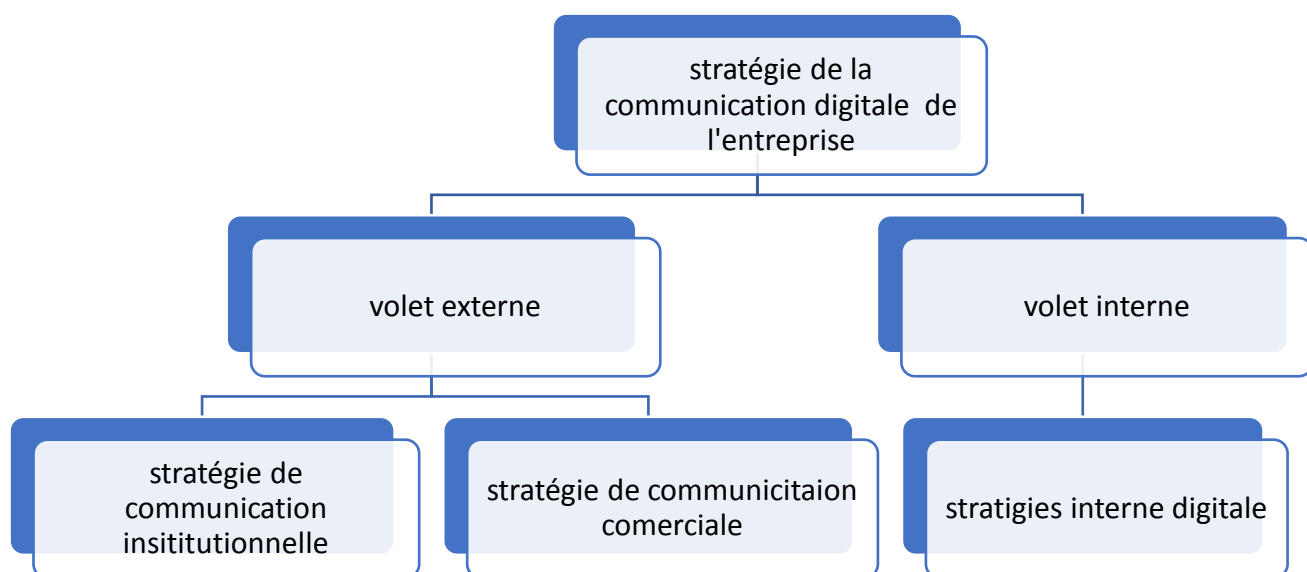
Internet a engendré une véritable révolution dans le domaine de la communication à partir des années 1995. Dès lors, les entreprises ont progressivement investi l'espace digitale,

d'abord au début des années 2000 avec l'émergence des blogs, puis à partir de 2009-2010 avec l'essor des réseaux sociaux. Parallèlement, la capacité à interagir avec des utilisateurs mobiles, dits « mobinautes », s'est renforcée grâce à l'adaptation des sites web et à la création d'applications spécifiques pour les smartphones et tablettes, permettant ainsi une communication plus fluide et accessible sur des dispositifs mobiles. (Lamia, 2020, p. 107)

De nos jours, les organisations évoluent dans des conditions où la communication digitale est désormais considérée comme un facteur clé du succès. Dans ce qui suit, nous allons revenir sur la signification de la communication digitale

2.1.5. La démarche stratégique de la communication interne digitale

Figure 4 : la démarche stratégique de la communication interne digitale



Source : (Abderrahim, 2017 - 2018)

2.1.5.1. Les objectifs de la stratégie de communication interne digitale

Consistent à définir des résultats précis que l'entreprise souhaite atteindre sur une période déterminée. La fixation de ces objectifs permet de clarifier les attentes et de guider l'action de la direction. En effet, les objectifs de communication internes sont au cœur de toute stratégie de communication réussie. Lorsqu'ils sont clairement définis et partagés au sein de l'organisation, ils permettent d'atteindre l'impact désiré.

- **La compréhension** : L'objectif est d'informer chaque salarié sur sa mission, en précisant comment accomplir efficacement son travail, avec quelles personnes collaborer, ainsi que des informations sur l'entreprise (son activité, son organisation, ses formations, ses résultats, ses projets, etc.).
- **La circulation** : L'objectif est d'assurer une circulation fluide de l'information entre les membres du personnel pour améliorer la coordination et l'interactivité. Ces éléments sont essentiels au bon fonctionnement de l'entreprise.
- **La confrontation** : L'objectif est d'aider chaque salarié à comprendre sa place dans l'organisation, son rôle spécifique et la manière dont sa contribution participe à l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise.
- **La cohésion** : L'objectif ici est de créer un groupe uni, solidaire et performant, qui partage des valeurs communes et adhère aux mêmes objectifs. (Azi Noura, 2021, p. 27)

2.1.6. Les outils de la communication interne digitale

La digitalisation de la communication interne repose sur l'implantation des nouvelles technologies dans le but d'améliorer le partage des informations. Durant ce processus les outils classiques laissent place à des solutions digitales

2.1.6.1. Le chat ou messagerie instantanée

Pour faciliter la communication entre collègues, entreprises les utilisent de plus en plus la messagerie instantanée en plus du courrier électronique, qui est encore considéré comme un outil traditionnel, L'échange se fait par le biais de brefs messages envoyés à ceux qui sont physiquement, ou même comme moyen d'éviter d'appeler ou de se déplacer vers des personnes qui se trouvent à quelques mètres, a mètres. Contrairement à une demande par courrier, qui peut nécessiter d'attendre jusqu'à 24 heures pour obtenir une réponse, les représentants du chat répondent souvent dans les cinq (5) minutes. Il est possible de partager des documents en temps réel via temps partage d'écran via le partage d'écran ou en téléchargement via la messagerie instantanée. Ou en téléchargement via messagerie instantanée. (IBOURICHENE, 2020/2021, p. 61)

2.1.6.2. Le YouTube interne

L'utilisation croissante des vidéos au sein des entreprises pour la diffusion d'informations est de plus en plus courante. Selon l'Observatoire de l'Intranet, 55 % des entreprises intègrent désormais ce type de contenu dans leurs pratiques de communication interne. Parallèlement, le concept de « YouTube interne » émerge, permettant l'exploitation de formats visuels et audio pour partager des vidéos liées aux métiers, ainsi que des présentations de projets d'entreprise. Cette tendance illustre la valorisation des contenus multimédia comme vecteurs efficaces de transmission d'informations et de partage de savoir-faire au sein des organisations. (FAVRE, 2016, pp. 1659 - 1667)

2.1.6.3. Les réseaux sociaux de l'entreprise (RSE)

Un réseau social d'entreprise (RSE) constitue un outil de communication interne favorisant les interactions professionnelles au sein d'une organisation. Il offre aux employés un espace dédié à l'échange, à la collaboration et à la diffusion d'informations. À travers la création de communautés ou de groupes de travail, le RSE facilite le partage de connaissances, contribuant ainsi à l'enrichissement collectif des compétences et à l'amélioration continue des pratiques professionnelles. De plus, il joue un rôle clé dans l'activation de l'intelligence collective, permettant d'optimiser les flux d'informations et d'accélérer les processus d'innovation. (Lévy, 1994)

2.1.6.4. Le cloud pour stocker et sécuriser les données

Le terme « cloud » fait référence à l'externalisation des données d'entreprise sur des serveurs distants, éliminant ainsi le besoin de les stocker localement. Le cloud intervient comme une solution de stockage et de sécurité des données, dont la gestion est assurée par des partenaires spécialisés. Les entreprises externalisent ce service non seulement pour bénéficier de l'expertise informatique nécessaire, mais aussi pour économiser les coûts de stockage liés aux infrastructures nécessaires au et à la sécurité. (Claude BALAGUE et D. FAYON, 2010)

2.1.6.5. Le MOOC ou le COOC pour la formation des collaborateurs

La formation des collaborateurs a connu une transformation significative avec l'avènement du digitale, notamment grâce à l'introduction de nouvelles approches pédagogiques telles

que les « MOOC » (Massive Open Online Courses) et « COOC » (Corporate Open Online Courses). Ces formats de formation en ligne offrent des espaces de discussion collaboratifs, permettant aux participants d'échanger et de mieux assimiler les thématiques abordées. L'interaction entre apprenants devient ainsi un levier essentiel de soutien mutuel et d'accompagnement dans le processus de transformation des entreprises. Cette approche favorise non seulement l'acquisition de compétences, mais aussi le renforcement de l'intelligence collective et de la collaboration en soi. (IBOURICHENE, 2020/2021, p. 62)

2.1.6.6. Les outils de gestion de projets

Il existe divers outils de gestion de projets tels que Trello, Slack et Wrike, qui centralisent l'ensemble des éléments relatifs à un projet. Ces plateformes permettent une gestion optimisée des équipes, tout en offrant une visibilité sur l'avancement des tâches attribuées à chaque membre. Ces outils de gestion de projet de nouvelle génération intègrent de manière fluide les dimensions pratiques de la collaboration avec les aspects de communication et d'échange entre les participants, facilitant ainsi la coordination et le suivi. (Claude BALAGUE et D. FAYON, 2010)

2.1.7. L'importance de la communication interne digitale

La communication interne repose sur le choix de médias adaptés ainsi que sur des procès et outils adéquats. Les contenus, les données et les aspects techniques doivent être parfaitement maîtrisés pour que les messages à relayer soient perçus comme ils ont été envisagés

Les cinq caractéristiques qui distinguent la communication digitale des méthodes de communication traditionnelle sont :

- ❖ Plus interactive
- ❖ Plus participative
- ❖ Plus égalitaire
- ❖ Plus décentralisée
- ❖ Moins hiérarchique

La communication interne digitale constitue aujourd'hui un levier stratégique essentiel pour les organisations désireuses d'optimiser leurs relations avec leurs collaborateurs.

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTÉRATURE

L'essor des technologies numériques et les innovations qui en découlent ont profondément transformé les modes de communication professionnelle. Ces dernières décennies ont été marquées par une multiplication des outils et des opportunités favorisant une interaction plus fluide, rapide et collaborative. Dans ce contexte, les processus de communication et d'innovation évoluent vers des modèles centrés sur l'implication des salariés. Des communautés de pratique se forment autour de projets spécifiques, dans une logique de co-construction de nouveaux produits ou services. Par ailleurs, la structure organisationnelle tend à devenir plus horizontale, réduisant les cloisonnements traditionnels et les barrières hiérarchiques. Le numérique a également redéfini la notion de distance au sein des entreprises, notamment dans les environnements multinationaux, où les collaborateurs interagissent quotidiennement avec des équipes situées dans d'autres régions du monde. Les outils numériques tels que les visioconférences, les formations en ligne ou les réunions virtuelles permettent de faciliter cette collaboration à distance, tout en optimisant les coûts et les délais de déplacement (IBOURICHENE, 2020/2021, pp. 63-67)

La communication interne doit répondre à plusieurs objectifs essentiels, tels que :

- Assurer La transparence et l'accessibilité et la rapidité de circulation de l'information entre les différentes entités de l'organisation.
- Stimuler la motivation et renforcer la cohésion des équipes.
- Favoriser l'engagement et participation et l'implication des collaborateurs.
- Cultiver un fort sentiment d'appartenance parmi les employés.
- Améliorer la reconnaissance au travail. Et le feedback entre les employés et les supérieures
- Contribuer au bien-être des salariés. A travers des messages personnalisé
- Accompagner la conduite au changement.
- Favoriser le partage de compétences.
- Véhiculer et renforcer les valeurs et la culture organisationnelle.
- Partager les valeurs de l'entreprise (TCHARI, 2020, pp. 27 - 28)

2.1.8. Les avantages de la communication interne digitale sur la GRH

La communication digitale n'est pas seulement au service du marketing, elle devient de plus en plus importante au sein de la fonction RH

2.1.8.1. Facilité d’informer

Le digital constitue le moyen le plus efficace pour atteindre un large public en un temps réduit, sans contrainte de lieu ni de temps. Ainsi, l'entreprise peut interagir avec ses employés et établir de nouveaux contacts de manière continue, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, (IBOURICHENE, 2020/2021, p. 65)

2.1.8.2. Réduction des coûts de communication d’entreprise par la communication digitale

Les supports de communication en ligne engendrent des coûts nettement inférieurs à ceux des supports traditionnels. En outre, les campagnes diffusées via les nouveaux médias se distinguent par leur facilité de mise en œuvre, leur rapidité de diffusion et leur adaptabilité aux différents publics cibles (FAVRE, 2016)

2.1.8.3. La valorisation de son image en utilisant la communication digitale

Les nouvelles pratiques digitales induisent une transformation profonde au sein de la société contemporaine. L'adoption de ces pratiques par une entreprise témoigne de sa capacité à s'adapter aux évolutions technologiques, signalant ainsi sa modernité. De plus, elle reflète une stratégie de communication qui valorise ses valeurs organisationnelles internes. (IBOURICHENE, 2020/2021, p. 66)

2.1.9. Les obstacles de la digitalisation de la communication interne

La digitalisation s’il elle n’est pas bien pensée peut avoir des limites impactant l’entreprise et les salariés, quelques limites qui sont les suivantes :

2.1.9.1. Des investissements couteux

La transformation digitale implique des investissements conséquents, notamment au stade initial. L'entreprise doit consacrer des ressources financières à l'acquisition de plateformes, de systèmes centraux et d'autres outils digitales indispensables pour améliorer l'expérience client et optimiser les opérations internes. Ces équipements entraînent des coûts élevés, entraînant s'ajoutent des dépenses liées à la maintenance, importante

- L’achat du matériel et des licences logicielles,
- La maintenance matérielle et logicielle des systèmes,

- L'exploitation du centre de données et des postes de travail
- La location des liaisons Internet,
- Les frais correspondants à l'hébergement de l'infrastructure externalisée ou à la location de services stockage et sécurisation des données de (cloud computing) (Colin, 2017)

2.1.9.2. Recours aux compétences externes

Face à l'évolution rapide de l'innovation technologique, les entreprises doivent acquérir des compétences qu'elles ne possèdent pas toujours en interne. Pour y parvenir, elles peuvent recruter, nouer des partenariats ou racheter de petites structures spécialisées. Toutefois, ces stratégies, notamment les acquisitions, peuvent s'avérer complexes, notamment lorsque l'objectif principal est l'accès aux talents. De plus, les multinationales font parfois face à des défis liés à la communication multilingue, tant en interne qu'avec leurs clients. (IBOURICHENE, 2020/2021, p. 68)

2.1.9.3. Résistance au changement

La transformation digitale des entreprises se focalise souvent sur l'amélioration de l'expérience client, au détriment de l'accompagnement des collaborateurs dans leur propre transition digitale. Cette évolution se heurte à des résistances internes liées à la culture organisationnelle, aux habitudes ancrées et à la structure en silos. Le passage à des modes de travail plus collaboratifs est freiné par des réticences managériales, notamment par crainte de perte de pouvoir décisionnel ou d'obsolescence professionnelle face aux nouvelles générations plus à l'aise avec les outils digitaux. (Kotter, 1996)

2.1.9.4. Stress digitaux

Le stress digital constitue un risque professionnel croissant, lié à l'usage intensif des outils technologiques dans le milieu de travail. Les salariés sont soumis à une surcharge d'informations et à des interruptions fréquentes dues à leur connectivité permanente via diverses plateformes. Des études, telles que celles de l'Observatoire du stress (2012) et de l'Anact (2016), soulignent que cette hyperconnexion accentue la charge de travail et génère une anxiété accrue, mettant en lumière les effets délétères de la digitale sur la santé mentale des employés. (IBOURICHENE, 2020/2021, p. 69)

2.1.9.5. Le décalage entre les messages et la réalité du terrain

Lorsque la distance entre le top management et la ligne hiérarchique est plus grande, les risques de déformations, de contradictions et de décalages dans la communication des messages par rapport aux attentes des attentes des parties impliquées sont nombreux. (Azi Noura, 2021, p. 25)

2.2. Fondement du changement organisationnel

Le concept de changement organisationnel a fait l'objet de diverses définitions, mais avant d'aborder sa définition proprement dite, il convient de clarifier les concepts qui le composent.

2.2.1. Définition de l'organisation

Le terme "organisation" revêt plusieurs significations, bien que connexes. Il peut désigner une dynamique, une méthode ou un processus, ainsi que la manière dont un ensemble est structuré (comme l'organisation générale d'une entreprise) ou encore les groupes humains qui en font partie.

Selon Mintzberg (1982), « toute activité organisée répond à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail ». (Mintzberg, 1982)

Charpentier définit les organisations comme « des ensembles d'individus et/ou de groupes en interaction, réalisant des activités dans le cadre des missions qui leur sont confiées, et orientées vers la réalisation d'un objectif commun ». (CHARPENTIER, 2007, p. 3)

Pour Teneau, « l'organisation est une entreprise, mais elle peut également être une communauté, une association, une division de l'État, etc. ». (TENEAU, 2005, p. 21)

Desreumaux A. quant à lui, définit les nouvelles formes organisationnelles des entreprises ou les organisations comme « des systèmes complexes fonctionnant en faveur d'interventions multiples et d'interférences réciproques ». (DESREUMAUX, 1998)

2.2.2. Définition du changement

Le changement est un levier de gestion qui englobe l'ensemble des mécanismes et actions visant à transformer la société et les individus afin de les adapter aux évolutions de leur environnement. Dans le domaine des sciences de la gestion, le changement demeure un concept multidimensionnel, qui recouvre plusieurs significations, telles que « devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer ». (Pierre, 1990)

Le changement est défini par le dictionnaire Larousse comme « l'action de changer, état de transformation de ce qui change ou de ce qui est changé ». Cette définition souligne que la notion de changement peut être appréhendée sous deux aspects complémentaires et indissociables : d'une part, l'action de modifier une situation, et d'autre part, le résultat de cette action, c'est-à-dire l'évaluation des effets produits par le changement. (Larousse, 1905)

Certains auteurs définissent le changement comme « le processus de transition d'un état à un autre, observable dans l'environnement, et présentant un caractère relativement stable et durable ». (AL, 1997, p. 20)

De son côté, Bélanger (1994) propose une définition similaire, selon laquelle le changement représente « le processus de transition d'un état actuel vers un état désiré, consistant en un passage d'une situation jugée inadéquate à une autre considérée comme mieux adaptée, répondant de manière plus appropriée aux exigences de l'environnement ou aux nouvelles aspirations des individus concernés ». (BELANGER, 1994, p. 357)

D'après GROUARD et MESTON (1998), « le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie » (MESTON, 1998, p. 6)

Bartoli et Hermel (1986) classent les changements en trois catégories :

- Les changements ponctuels mineurs, qui concernent des ajustements limités dans le temps ou l'espace.
- Les changements ponctuels majeurs, dont les effets sont durables sur le moyen ou long terme.
- Les changements permanents, qui constituent de véritables processus de transformation continue. (HERMEL, 1986)

À partir de ces définitions, il est évident que la notion de changement englobe plusieurs éléments, parfois complémentaires. Toutefois, l'objectif ici est de se concentrer plus spécifiquement sur le concept de changement organisationnel, car il correspond davantage au type de changement que nous abordons dans ce travail.

2.2.3. Définition du changement organisationnel

Il existe un grand nombre important de définitions du changement organisationnel. En effet, nous retiendrons seulement les définitions qui explicitent au mieux ce que nous voulons étudier dans le cadre de ce travail. Nous en retiendrons quatre qui nous paraissent les plus pertinentes.

D'après GROUARD et MESTON (1998), le changement organisationnel est le « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations » (Gilbert, 2005)

Pour COLLERETTE [et al.] (1997), le changement organisationnel est « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette Modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ». (Collerette, 2008 , p. 20)

Pour MEIER [et al.] : « Le changement est une modification significative d'un état, d'un système de relations ou de situations de l'entreprise, dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants, managers, collaborateurs). Il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers-activités de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise » (MEIER Oliver, 2007, p. 2).

Selon BECKHARD, le changement organisationnel est appréhendé comme : « Une action planifiée concernant l'organisation dans son ensemble, mise en œuvre par le sommet de la hiérarchie pour améliorer l'efficacité de l'organisation et sa santé grâce à des interventions programmées dans les processus d'organisation, utilisant l'apport des sciences des comportements ». (BOUKRIF, 2008)

Depuis les années 1980, la perception du changement s'est progressivement renforcée, d'abord comme une nécessité d'adaptation, puis comme un enjeu managérial majeur face à

un environnement instable et imprévisible. Le changement organisationnel est de plus en plus envisagé comme un processus pouvant être « maîtrisé », « structuré » et « dirigé ». Par ailleurs, il tend à s'imposer comme une valeur intrinsèque dans un monde marqué par la volatilité et la transition permanente. (M.RAINELLI, p. 161)

2.2.4. Typologies du changement organisationnel

Vue la diversité des typologies qui traitent du changement organisationnel, nous prenons en compte les travaux de GROUARD et MESTON (1998) et la matrice du changement d'AUTISSIER [et al] (2014 et 2018).

2.2.4.1. Typologie proposée par GROUARD et MESTON (1998)

GROUARD et MESTON (1998) reconnaissent plusieurs sortes de changements. En effet, ils peuvent être brefs ou profonds, rapides ou violents, consensuels ou imposés

GROUARD et MESTON (1998) donnent deux types de changements, ceux qui sont « provoqués et ceux qui sont subis

- Le changement intentionnel, également qualifié de changement provoqué, choisi ou volontaire, correspond à une transformation décidée alors que les performances de l'entreprise restent satisfaisantes et ne nécessitent pas, en principe, de mesures correctives. Dans ce contexte, la part de marché ainsi que la rentabilité sont conformes aux objectifs fixés, la satisfaction des clients est jugée positive, le fonctionnement interne est efficace et les technologies employées demeurent performantes. Ce type de changement s'inscrit généralement dans une démarche proactive visant à anticiper les évolutions du marché et à renforcer la compétitivité de l'organisation. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci ». (MESTON, 1998 , p. 9)
- Le changement subi ou imposé se caractérise par une mise en œuvre tardive, devenant ainsi une condition essentielle à la pérennité de l'entreprise ou de l'un de ses départements concernés. Contrairement au changement intentionnel, qui est généralement perçu comme plus confortable et plus efficace, le changement imposé est souvent marqué par une contrainte temporelle et une réduction de la marge de manœuvre des acteurs impliqués. (MESTON, 1998 , p. 9)

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTÉRATURE

Lorsque le changement est anticipé, les dirigeants disposent de plus de temps pour planifier les ajustements nécessaires. En revanche, un changement imposé requiert des actions rapides et souvent brutales, rendant la capacité d'adaptation de l'entreprise essentielle à sa compétitivité. Quelle que soit la structure organisationnelle, l'adhésion des parties prenantes dès le début du projet est un facteur clé de réussite (Azi Noura, 2021, p. P38)

Dans le même sens, DEMERS (1999) parle de changement radical, c'est-à-dire « un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce » (DEMERS, 1999 , p. 5)

Ce type de changement s'avère indispensable pour surmonter l'inertie organisationnelle, limiter les risques d'incohérence et optimiser les coûts associés à la transition entre différentes configurations. Il est généralement mis en œuvre par les dirigeants lorsqu'une situation de crise exige une réorientation rapide et décisive des stratégies et des processus de l'entreprise.

De son côté, JOHNSON (1966) définit le changement radical comme étant un changement dans le système des valeurs de base d'une entreprise (JOHNSON, 1966, p. 191)

D'après DUPUIS et KUZMINSKI (1998), il convient de distinguer le changement planifié du changement spontané ou non planifié. Selon ces auteurs, le changement planifié se caractérise par la définition d'objectifs précis en lien avec son contenu, bien que leur atteinte ne soit pas toujours garantie. Il repose sur un projet explicite, des intentions clairement formulées et des résultats attendus. À l'inverse, le changement spontané se distingue par l'absence fréquente de ces éléments structurants, rendant son déroulement moins prévisible et son impact plus aléatoire. (KUZMINSKI, 1998, p. 360)

DEMERS (1999) souligne que le changement auquel nous sommes confrontés repose sur un processus d'apprentissage et d'évolution. Elle estime que le changement ne constitue plus un événement exceptionnel et perturbateur, mais qu'il s'inscrit désormais comme une composante récurrente de la réalité quotidienne. (DEMERS, 1999)

2.2.4.2. Typologies proposées par AUTISSIER et MOUTOT

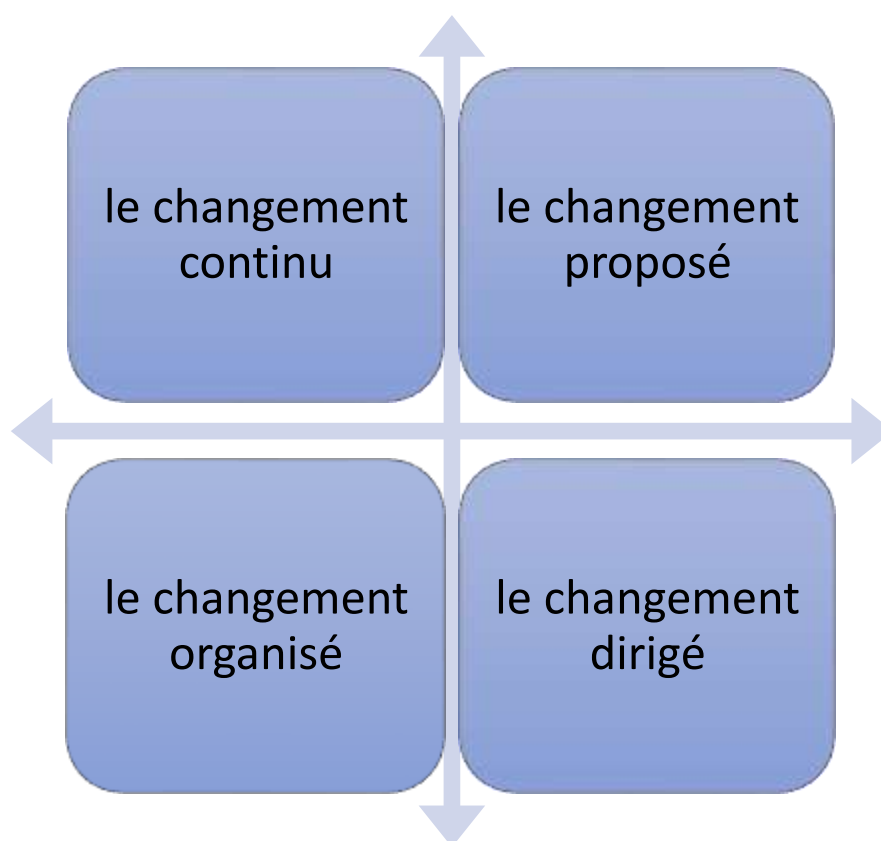
AUTISSIER et MOUTOT (2010) proposent une classification du changement à travers une matrice structurée selon deux axes, définissant ainsi quatre types distincts de transformation.

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTÉRATURE

Le premier axe s'étend entre la rupture et le changement permanent, illustrant une culture d'entreprise caractérisée par l'ouverture et l'apprentissage continu. Dans ce contexte, les collaborateurs disposent d'une autonomie suffisante pour s'adapter quotidiennement à des situations nouvelles, ce qui permet d'intégrer le changement de manière progressive, sans qu'il soit perçu comme une transformation radicale.

Le second axe concerne les contraintes associées au changement, posant la question de sa nature : est-il négociable et adaptable en fonction des parties prenantes, ou bien s'agit-il d'un changement imposé, auquel les acteurs doivent se conformer sans possibilité d'ajustement ? (Azi Noura, 2021, p. 40)

Figure 5 : Matrice du changement



Source : : MOUTOT et AUTISSIER La matrice du changement, méthode de conduite du changement, diagnostic accompagnement pilotage, Ed DUNOD. 2013, p. 15

❖ Le changement continu :

L'adaptation permanente permet de dépasser la conception traditionnelle du changement perçu comme un "**projet unique**" avec un début, un objectif à atteindre et une fin définie. Elle inscrit au contraire la transformation dans un processus organisationnel à part entière,

reposant sur une dynamique incrémentale et continue. Dans ce cadre, il n'est jamais nécessaire d'envisager un changement brutal et radical. Ce modèle s'éloigne de l'hypothèse selon laquelle les dirigeants prennent exclusivement des décisions rationnelles et optimales. Ici, le changement se construit progressivement à travers les interactions entre les individus, qui développent et appliquent des solutions adaptées aux problématiques qu'ils rencontrent au quotidien. Ce type de transformation s'inscrit dans les approches organisationnelles de "**l'entreprise apprenante**" et rejoint, dans le domaine du développement informatique, les valeurs et principes de **l'agilité**. Il met en avant la valorisation du capital humain et sa capacité à faire face à des situations imprévues. Dans un processus de changement continu, le point de départ est clairement identifié. Cependant, le point d'arrivée, les contours du chemin à emprunter et la durée du processus demeurent souvent incertains. Seule la stratégie globale est définie, et les collaborateurs doivent bénéficier d'une autonomie suffisante pour mettre en œuvre les moyens nécessaires à son aboutissement (Senge, 1990)

❖ **Le changement organisé :**

L'autonomisation des collaborateurs et l'absence de formalisation stricte des plans opérationnels peuvent soulever des défis managériaux significatifs. En effet, le modèle de culture organisationnelle mentionné précédemment peut générer une certaine confusion pour certains dirigeants, qui pourraient avoir l'impression de naviguer sans repères clairs. De même, cette approche peut être source d'inconfort pour certains collaborateurs réticents à s'engager pleinement et à assumer des responsabilités décisionnelles. Le **changement organisé** permet de fournir un cadre structuré d'expression aux collaborateurs, notamment à travers des mécanismes tels que les **cercles de qualité**. Toutefois, il introduit également un filtre managérial, garantissant que seules les initiatives alignées avec les objectifs stratégiques prédéfinis soient retenues et mises en œuvre.

Dans ce cadre, une approche méthodologique en **quatre étapes** est préconisée :

1. **Identifier avec précision le problème à résoudre**, afin d'assurer une compréhension claire des enjeux.
2. **Analyser les solutions précédemment mises en œuvre et ayant échoué**, afin d'éviter les erreurs passées et d'optimiser les apprentissages.

3. **Définir explicitement les objectifs du changement visé**, en alignement avec la vision stratégique de l'organisation.
4. **Concevoir et exécuter un plan structuré pour mettre en œuvre le changement**, en assurant son suivi et son évaluation continue.

Ce processus vise ainsi à concilier souplesse organisationnelle et pilotage efficace du changement, garantissant à la fois l'implication des collaborateurs et la cohérence avec les orientations stratégiques de l'entreprise. (Azi Noura, 2021, p. 42)

❖ **Le changement proposé :**

Dans le cadre d'un **changement proposé**, les **cadres intermédiaires** occupent une position stratégique et jouent un rôle déterminant dans sa mise en œuvre. En effet, lorsqu'une transformation organisationnelle majeure est initiée à la suite d'une décision du **top management**, ce sont ces cadres qui sont chargés de traduire cette nouvelle orientation en actions concrètes et de veiller à son application au sein de l'organisation. À l'inverse, lorsque l'**initiative du changement émane des collaborateurs**, souhaitant influencer la direction stratégique de l'entreprise, les **cadres intermédiaires** doivent alors agir en tant que médiateurs. Leur mission consiste à structurer et à formuler les propositions de manière à les rendre attractives et convaincantes pour la **direction générale**, favorisant ainsi leur adoption. Quelle que soit l'origine du changement, qu'il provienne des instances dirigeantes ou des employés, un **changement par la rupture** ne peut se faire sans une phase essentielle de **négociation** entre les **différents groupes d'acteurs** de l'organisation. Ainsi, la mise en œuvre effective d'un tel changement repose sur un **processus itératif de négociation** impliquant l'ensemble des parties prenantes. Chacun des acteurs, qu'il soit au sommet ou à la base de la hiérarchie, doit **donner du sens à cette transformation** et **adhérer à la nouvelle stratégie**. Dans ce contexte, les **cadres intermédiaires** jouent un rôle crucial, non seulement en facilitant ces négociations, mais aussi en disposant du **levier opérationnel** leur permettant d'**implémenter tout ou partie de la stratégie définie**. Ils constituent ainsi le maillon essentiel assurant la **cohérence** et la **fluidité** du processus de transformation organisationnelle (Senge, 1990)

❖ **Le changement dirigé :**

Le Changement Dirigé Une Transformation Unilatérale et Radicale, Lorsqu'une discordance entre le mode de fonctionnement de l'organisation et son environnement externe devient manifeste, il incombe à tout dirigeant compétent de réagir en ajustant la stratégie, en modifiant les systèmes de gestion ou en restructurant l'organisation interne. De par sa nature radicale et unilatérale, le changement dirigé est souvent perçu comme un levier essentiel pour assurer la pérennité de l'organisation et optimiser ses performances à court terme. Les décisions prises dans ce cadre peuvent inclure une redéfinition du champ d'activité, un changement fondamental des objectifs stratégiques, ou encore une réorientation globale visant à faire face à une crise majeure. Dans ce type de transformation, les choix stratégiques adoptés sont imposés sans possibilité de négociation. Ainsi, les acteurs organisationnels sont contraints de se conformer aux nouvelles directives ou, à défaut, d'envisager leur départ de l'entreprise. Par ailleurs, l'équipe dirigeante doit également s'interroger sur la capacité des collaborateurs en place à s'adapter aux exigences du nouveau modèle organisationnel. Ce type de changement engendre souvent des répercussions humaines considérables, notamment en raison des réajustements structurels qu'il implique, pouvant conduire à une réduction des effectifs ou à une remise en question des compétences et des rôles au sein de l'organisation. (Azi Noura, 2021, p. 43)

2.2.5. Le processus du changement

Il existe plusieurs approches pour instaurer un changement organisationnel au sein d'une entreprise. Ces approches varient en fonction de la nature du changement, de l'ampleur des transformations à opérer, ainsi que du contexte organisationnel et environnemental dans lequel évolue l'entreprise.

2.2.5.1. Le modèle de LEWIN

La contribution de **Kurt Lewin (1958)** à la compréhension du changement organisationnel est largement reconnue. Son modèle constitue une référence fondamentale et demeure omniprésent dans les travaux académiques portant sur les dynamiques du changement.

Lewin conceptualise le changement comme un processus structuré, articulé autour de trois phases essentielles :

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTÉRATURE

- ✓ Première étape : le dégel ou la décristallisation
- ✓ Deuxième étape : la transition
- ✓ Troisième étape : le regel ou la recristallisation. (LEWIN, 1958, pp. 197-211)

❖ **La décristallisation :**

La phase initiale du processus de changement : Le dégel Cette première phase du processus de changement correspond à l'abandon des comportements et des attitudes établis, tout en générant une motivation intrinsèque à évoluer. Elle introduit une ouverture au sein du système organisationnel, servant ainsi de catalyseur au changement. Durant cette étape, les individus sont confrontés à une remise en question de leurs perceptions, habitudes et comportements, créant ainsi un déséquilibre cognitif et émotionnel. Ce déséquilibre devient alors un levier fondamental favorisant l'apprentissage de nouvelles pratiques et l'acceptation du changement D'un point de vue psychologique, cette phase repose souvent sur l'amplification d'un sentiment d'insatisfaction vis-à-vis de la situation actuelle, afin de susciter une prise de conscience et un besoin urgent de transformation. Ce processus s'appuie sur plusieurs **mécanismes psychologiques** :

- **L'inconfort** : Sensibilisation à l'inadéquation des comportements existants face aux nouvelles exigences.
- **La culpabilité et l'anxiété** : Prise de conscience des conséquences négatives du statu.
- **La création d'une sécurité psychologique** : Instauration d'un cadre permettant aux individus d'expérimenter le changement sans crainte excessive. (Pierre COLLERETTE, 1997, p. 20)

Ainsi, cette phase repose sur la nécessité de déconstruire progressivement les schémas comportementaux existants pour permettre l'intégration de nouvelles conduites adaptées aux exigences du changement organisationnel.

❖ **La transition :**

La transition constitue la deuxième phase fondamentale du processus de changement. À ce stade, l'individu ou l'organisation commence à adopter un nouveau mode de fonctionnement et à expérimenter de nouvelles approches dans la réalisation des tâches et des activités. (LEWIN, 1958)

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTÉRATURE

Ce processus repose sur **deux mécanismes psychologiques majeurs** :

- **L'identification à de nouveaux modèles** : Les individus s'inspirent de référents ou de pratiques novatrices pour ajuster leurs comportements et modes de pensée.
- **L'intériorisation des nouveaux comportements** : Une assimilation progressive des nouvelles pratiques conduit à leur intégration dans les habitudes et la culture organisationnelle.

Le succès de cette transition est évalué à travers une restructuration cognitive qui se manifeste par une transformation de la perception et de l'interprétation des situations. En d'autres termes, il s'agit d'un processus où les individus développent une nouvelle vision des choses, favorisant ainsi une meilleure adaptation aux dynamiques du changement (Pierre COLLERETTE, 1997)

❖ **La recristallisation :**

La recristallisation représente la phase finale du processus de changement, visant à pérenniser les nouvelles dynamiques et à ancrer durablement l'équilibre organisationnel atteint. Cette étape repose sur l'intégration progressive des nouvelles pratiques, jusqu'à ce qu'elles deviennent des habitudes ancrées dans les modes de fonctionnement quotidiens. (LEWIN, 1958)

La stabilisation du changement repose sur plusieurs mécanismes, notamment :

- **L'assimilation des nouveaux comportements**, qui permet aux individus et aux équipes de s'appropriier les nouvelles pratiques et de les intégrer dans leur routine professionnelle.
- **La validation sociale et organisationnelle**, où les changements sont confirmés et renforcés par des feedbacks positifs, des incitations ou des ajustements structurels. (Pierre COLLERETTE, 1997)

Ainsi, cette phase assure que la transformation ne soit pas simplement une adaptation temporaire, mais bien une évolution structurelle et durable de l'organisation.

2.2.5.2. Le modèle de COLLERETTE, LEGRIS et SCHNEIDER (2003)

Dans leurs travaux, ces auteurs identifient trois grandes phases du processus de changement organisationnel : **l'éveil, la transition et la ritualisation.**

a. L'éveil

L'éveil correspond à une phase d'analyse cognitive au cours de laquelle les individus évaluent la pertinence des pressions externes et internes exercées sur le système. Ce processus constitue une opération de sélection visant à déterminer si un changement est nécessaire. Cette étape joue un rôle fondamental dans la réussite du changement, puisqu'elle marque le déclenchement de la prise de conscience. C'est à ce moment que l'individu est confronté à un choix : remettre en question sa perception de la réalité ou maintenir ses représentations antérieures. Dès lors qu'il accepte cette remise en question, la phase de transition est amorcée. (Pierre COLLERETTE, 1997, p. 36)

b. La transition

Cette phase est caractérisée par l'abandon progressif des pratiques existantes et la rupture avec les mécanismes devenus inadaptés. Elle est généralement accompagnée d'un sentiment d'insécurité et d'anxiété, en raison de l'incertitude liée au passage vers de nouveaux référentiels. Deux processus interdépendants sont alors déclenchés :

- **La désintégration** : Il s'agit d'un processus graduel par lequel les pratiques jugées obsolètes sont progressivement abandonnées, créant ainsi un vide organisationnel nécessitant une restructuration.
- **La reconstruction** : Parallèlement à la désintégration, le système engage une dynamique d'adaptation en cherchant à établir de nouvelles pratiques, adaptées aux exigences de l'environnement. Ces nouvelles approches peuvent être inspirées d'expériences passées, proposées par les acteurs organisationnels ou émerger à travers un processus d'innovation interne. (LEWIN, 1958)

c. La ritualisation

La ritualisation constitue la phase d'intégration et de stabilisation des nouvelles pratiques organisationnelles. À ce stade, les résistances initiales s'atténuent progressivement, les

conflits liés au changement diminuent et les individus développent des automatismes favorisant l'efficacité. La transition vers un mode de fonctionnement stabilisé permet ainsi aux nouvelles pratiques de s'harmoniser avec l'ensemble des processus organisationnels. Ces nouvelles approches deviennent alors intuitives et intégrées aux routines quotidiennes, assurant ainsi la pérennisation du changement au sein du système. (Pierre COLLERETTE, 1997, p. 36)

2.2.6. Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel

Deux (02) types de facteurs peuvent être à l'origine du changement :

2.2.6.1. Les facteurs externes

Grouard et Meston (1998) ont identifié six (06) principaux facteurs externes, facteurs qui sont à l'origine du changement : le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et pour finir l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser. Pour Rondeau (1999), quatre (04) forces conditionnent l'environnement d'aujourd'hui : les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. (MESTON, 1998)

➤ Les changements économiques

L'ouverture progressive des économies à l'échelle mondiale a conduit à une intensification de la concurrence internationale, obligeant ainsi les organisations à adopter des technologies de production avancées et plus fiables. Parallèlement, cette évolution impose une amélioration continue des compétences, notamment par le biais d'une formation accrue des employés, ce qui engendre inévitablement une reconfiguration des modes d'organisation du travail afin de répondre aux nouvelles exigences du marché (Rondeau, 1999)

➤ Les changements politiques

L'environnement politique contemporain est marqué par une libéralisation croissante des marchés et une réduction des mécanismes de régulation étatiques. Cette transformation structurelle impose aux organisations de repenser leurs stratégies d'adaptation, favorisant

ainsi l'émergence de nouveaux modèles organisationnels, mieux alignés sur les réalités d'un marché plus ouvert et compétitif. (MESTON, 1998)

➤ **Les changements technologiques**

À l'ère actuelle, les avancées technologiques connaissent un développement exponentiel, influençant tous les niveaux de fonctionnement des organisations. La sophistication croissante des outils technologiques entraîne nécessairement une mutation dans la nature des tâches professionnelles. En particulier, les technologies de l'information et de la communication (TIC) jouent un rôle déterminant dans la transformation des processus organisationnels, en impactant aussi bien les pratiques managériales que les stratégies globales des entreprises. (Rondeau, 1999)

➤ **Les changements sociaux**

Face aux transformations sociétales et à l'évolution des valeurs, des préférences et des attentes des individus, les organisations doivent s'adapter de manière proactive pour assurer leur pérennité. Cette adaptation se traduit par l'intégration de nouveaux systèmes de gestion, souvent influencés par des normes sociales et des analyses socio-économiques. Les entreprises, désormais plus vulnérables aux dynamiques sociales, doivent ajuster en permanence leurs pratiques afin de maintenir leur compétitivité et leur légitimité sur le marché. (MESTON, 1998)

2.2.6.2. Les facteurs interne

Selon Olivier Meier et al., en s'appuyant sur les travaux de Mintzberg (2005) et Kalika, le changement organisationnel résulte de l'interaction de cinq catégories principales de facteurs :

- **Les avancées technologiques** : L'innovation technologique représente un levier majeur de transformation organisationnelle. Contrairement aux conclusions de Woodward (1958, 1965), la technologie contemporaine ne détermine plus une forme unique de structure, mais ouvre un éventail de choix stratégiques pour les entreprises, qui peuvent décider d'intégrer ou non ces innovations en fonction de leurs orientations
- **Les caractéristiques de l'environnement** : L'environnement externe conditionne fortement les modalités organisationnelles. Burns et Stalker (1967) ainsi que Lawrence

et Lorsch (1967) soulignent qu'un environnement stable favorise une organisation mécaniste, tandis qu'un contexte incertain et évolutif nécessite des structures plus organiques, flexibles et adaptatives

- **La taille de l'entreprise** : La croissance organisationnelle induit des ajustements structurels. L'augmentation de la taille impose souvent une décentralisation des décisions, la spécialisation accrue des fonctions, ainsi que l'instauration de mécanismes de coordination plus élaborés afin de maintenir la cohérence et l'efficacité internes
- **La culture nationale** : Hofstede (1987) identifie quatre dimensions culturelles influençant les organisations : l'individualisme, la distance hiérarchique, la tolérance à l'incertitude et l'orientation de genre (masculinité/féminité). Ces dimensions façonnent les pratiques managériales et les formes de gouvernance adoptées au sein des organisations
- **Les stratégies de l'entreprise** : Enfin, la stratégie constitue un facteur structurant. Chandler (1972) soutient que la structure organisationnelle découle des choix stratégiques, eux-mêmes tributaires de l'environnement. En revanche, Bower (1970) propose une approche inverse, selon laquelle la structure conditionne les possibilités stratégiques perçues et mises en œuvre par les dirigeants (OLIVIEU MEIR, 2007, p. 108)

2.2.7. Les acteurs du changement organisationnel

Dans cette section, il convient d'identifier les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre du changement organisationnel. Le processus de changement organisationnel mobilise deux grandes catégories d'acteurs : **les agents du changement** et **les destinataires du changement**.

- **Les agents du changement** sont définis comme les personnes ou systèmes intervenant de manière directe ou indirecte dans l'initiation, la planification, la mise en œuvre ou l'évaluation du changement. Ils se répartissent en plusieurs sous-groupes selon leurs fonctions
 - Les initiateurs, à l'origine de la volonté de transformation ;
 - Les concepteurs/planificateurs, chargés d'élaborer les dispositifs de changement ;
 - Les exécutants, responsables de l'opérationnalisation des actions planifiées ;
 - Les évaluateurs, garants du suivi et de l'évaluation des résultats obtenus.

➤ **Les destinataires du changement** sont les individus ou entités impactés par les mesures mises en œuvre. On distingue :

- Les destinataires terminaux, directement concernés par les modifications ;
- Les destinataires relais, qui facilitent l'adhésion des destinataires finaux via un rôle d'intermédiaire stratégique.

Les réactions à la transformation varient considérablement selon les individus. Elles peuvent aller de la passivité (acceptation sans engagement), la rébellion (opposition ouverte), ou la spontanéité (résistance instinctive), à des comportements plus complexes tels que l'ingéniosité (contournement stratégique du changement), l'adaptation (intégration active du changement perçu positivement), voire l'extrémisme, manifestation marginale mais radicale de rejet violent (Oreg, 2012)

2.2.8. La définition de la résistance du changement

« Toute entreprise au corps plongé dans le changement subit une poussée verticale dirigée du bas vers le haut, égale au poids des habitudes déplacées » Disait CARTON G-D (G-D, 1999)

En général, qui dit changement dit résistance, « définissons la résistance au changement comme l'expression implicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement » (Collerette, 2008 , p. 94)

Bareil et savoie (1999) la définissent comme « une expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition de nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement ». (Bareil, 2002, pp. 150-167)

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

2.2.9. Les formes de la résistance au changement

Les formes de résistance au changement organisationnel, selon Carton (G.D, 1999), se déclinent en quatre catégories principales :

1. **L'inertie**, caractérisée par l'absence de réaction visible face au changement, peut être perçue comme une stratégie d'attente ou de contournement, motivée par la prudence ou la recherche d'informations complémentaires.
2. **L'argumentation** correspond à une opposition structurée visant à négocier les modalités du changement. Elle permet aux parties prenantes d'exprimer leurs préoccupations et de chercher à adapter le projet aux réalités perçues.
3. **La révolte** se manifeste lorsqu'un désaccord profond subsiste malgré la phase d'argumentation. Elle peut prendre la forme de menaces tactiques (ex. grèves) ou stratégiques (mise en avant des impacts négatifs du changement).
4. **Le sabotage**, enfin, constitue une opposition latente et indirecte. Il s'exprime par une apparente conformité dissimulant une volonté de nuire à la mise en œuvre du changement, en exposant ses failles ou incohérences. (G-D, 1999, p. 51)

Ainsi, ces différentes formes de résistance illustrent la complexité des dynamiques de transformation organisationnelle, nécessitant une prise en compte des réactions individuelles et collectives afin d'optimiser la gestion du changement.

2.2.10. Les causes de la résistance du changement

Pourquoi l'employé résiste-t-il au changement ?

Les multiples raisons de la résistance au changement reflètent généralement l'insatisfaction des collaborateurs face à une transformation imposée. Dans ce dernier point, nous tenterons d'analyser les causes sous-jacentes de cette résistance, qui peuvent être synthétisées en quatre grandes catégories, présentées ci-dessous. (Azi Noura, 2021, p. 55)

2.2.10.1. Causes structurelles et conjoncturelles

La nature de l'activité exercée par une organisation constitue un paramètre déterminant influençant les attitudes des acteurs face au changement. En effet, les caractéristiques organisationnelles, telles que le degré de hiérarchisation, la flexibilité ou encore

L'utilisation des technologies, modulent la capacité d'adaptation des individus. Dans certains domaines d'activité, la dynamique des projets et la variabilité des exigences imposent une adaptation fréquente, favorisant ainsi une culture du changement parmi les acteurs. À l'inverse, dans des secteurs où les tâches sont répétitives, faiblement diversifiées et peu ouvertes sur l'environnement externe, l'organisation tend à se rigidifier, rendant l'évolution plus difficile pour ses membres. (Collerette, 2008 , p. 98)

2.2.10.2. Causes psychologiques et émotionnels de la résistance

Selon Collerette et al., la résistance au changement s'explique par divers facteurs individuels d'ordre psychologique et émotionnel. Elle se manifeste notamment par une **appréhension face à l'inconnu**, en raison de la remise en question des habitudes et de l'incertitude inhérente au changement, particulièrement chez les individus à faible tolérance à l'ambiguïté. De plus, toute transformation organisationnelle peut entraîner une **redéfinition de l'identité professionnelle**, perturbant les repères identitaires et générant un malaise psychologique. La **Crainte de perdre des acquis**, qu'ils soient symboliques ou matériels, alimente également les résistances, en fonction du degré d'attachement à l'organisation. Enfin, une **préférence pour la stabilité** peut engendrer un processus de deuil face à la perte des repères antérieurs, nécessitant un accompagnement adéquat pour atténuer les résistances et faciliter l'adaptation. (GILLES, 2005)

2.2.10.3. Causes sociologiques de la résistance

D'un point de vue sociologique, la résistance au changement est étroitement liée aux perturbations qu'il engendre sur les normes établies, les habitudes collectives et les structures de pouvoir en place (Collerette et al.). Toute modification organisationnelle tend à remettre en cause des pratiques considérées comme immuables, voire sacrées, ce qui peut être perçu comme une atteinte aux droits et privilèges acquis. Dès lors, les individus manifestent une opposition spontanée à ce qui leur semble étranger, inconnu ou potentiellement menaçant. (Collerette, 2008 , p. 98)

Certaines personnes peuvent offrir de la résistance au changement si on ne leur donne ni le temps, ni les moyens dont elles ont besoin pour s'y adapter. Elles se sentent bousculées par les événements et elles résistent. En somme, il faut bien comprendre que la résistance fait

partie du processus de changement. Il ne faut donc pas chercher à l'éliminer à tout prix sans en comprendre le sens.

2.2.11. La gestion de la résistance au changement

Tout d'abord, nous voulons préciser que ces résistances sont bien légitimes. Il ne faut pas les considérer comme des réactions négatives, ce qui se produit malheureusement trop souvent. Au contraire, il faut bien les comprendre afin de pouvoir les utiliser comme des leviers de changement. Ces réactions peuvent parfois témoigner des erreurs faites par l'agent de changement ou par la direction au moment de l'élaboration du projet (BELAID & AMAL, 2016-2017)

Par D. Pemartin (1996) souligne qu'il existe différents moyens permanents de lutte contre la résistance au changement : la formation, la promotion, l'information, l'institutionnalisation du changement, donner du sens et de la visibilité et la participation des salariés. (Pemartin, 1996)

Pour atténuer la résistance au changement, plusieurs leviers peuvent être mobilisés. **La formation** joue un rôle fondamental en réduisant l'incertitude et en renforçant les compétences des salariés, favorisant ainsi leur engagement. **La promotion** agit comme un levier de motivation en valorisant l'implication des employés par une reconnaissance concrète. **L'information**, diffusée de manière continue et bidirectionnelle, est essentielle pour instaurer la confiance et susciter l'adhésion. **L'institutionnalisation du changement** permet d'inscrire l'adaptation comme une norme organisationnelle, encourageant une posture proactive face aux mutations. Il est également crucial de **donner du sens** au changement en expliquant clairement ses objectifs et ses impacts. Enfin, **la participation des salariés** dans la conception du changement renforce leur engagement, à condition d'accompagner cette démarche par des dispositifs de communication, de formation et de concertation adaptés. (Pemartin, 1996)

2.3. La conduite du changement par la communication interne Digitale

Selon, AUTISIER et MOUTOT la mise en œuvre du changement au sein des organisations repose sur trois leviers principaux : la communication, la formation et l'accompagnement.

Dans cette section nous nous intéresserons à la conduite du changement par la communication interne. (David Autissier, 2003)

2.3.1. La définition de la conduite du changement

Selon AUTISSIER et MOUTOT : « La conduite du changement est un dispositif managérial qui vise à ce que des actions de changement soient utiles et en relation avec l'organisation » aussi « la conduite du changement diagnostique la capacité de l'organisation à changer, déploie des leviers pour favoriser cette capacité ... », Selon les mêmes auteurs : « la conduite du changement consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement, à mesurer les résistances et à prévoir les Actions nécessaires pour faire en sorte que le projet de changement soit accepté et que ses finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée » (David Autissier, 2003, p. 97)

Selon Gilles, la conduite du changement vise à assurer la transition d'une configuration organisationnelle initiale (A) vers une configuration cible (B), tout en intégrant, si nécessaire, des étapes intermédiaires. Ces phases transitoires peuvent influencer et redéfinir la configuration cible, nécessitant ainsi une adaptation continue de la stratégie de transformation. La conduite du changement repose essentiellement sur la mobilisation des acteurs organisationnels afin de les engager activement dans le processus de transition vers la configuration visée. Elle est donc conçue de manière évolutive, s'adaptant aux dynamiques internes et aux ajustements requis pour atteindre les objectifs organisationnels fixés. (GILLES, 2005, p. 31)

2.3.2. Objectifs de la conduite du changement

La mise en œuvre d'un processus de conduite du changement vise plusieurs objectifs fondamentaux :

- **Résolution des problématiques d'organisation ou de réorganisation** : Il s'agit d'apporter des solutions aux défis organisationnels en s'appuyant sur des démarches structurées, des méthodologies adaptées et des outils spécifiques favorisant une transition efficace.
- **Accompagnement du projet de transformation** : La réussite d'un projet organisationnel repose sur l'application d'une méthodologie de gestion de projet rigoureuse, permettant une planification et une mise en œuvre optimales des changements envisagés.

- **Prise en compte de la dimension humaine** : L'adhésion des individus au changement est essentielle. Il convient ainsi d'intégrer les valeurs et la culture de l'organisation, d'anticiper et de gérer les résistances au changement à travers une approche participative. Cela implique une communication efficace et des actions de formation ou de coaching, facilitant la compréhension et l'acceptation des nouvelles règles induites par le processus de transformation. (Azi Noura, 2021, pp. 60-61)

2.3.3. La conduite du changement par la communication interne

La mise en œuvre d'un processus de conduite du changement repose sur plusieurs étapes essentielles afin de favoriser l'adhésion des salariés. En effet, sans cet engagement, la transformation organisationnelle ne saurait aboutir efficacement.

Ces étapes peuvent être regroupées autour de trois leviers fondamentaux : tout d'abord, il est crucial que les managers possèdent une vision claire et structurée du changement à opérer ; ensuite, la prise en compte de la dimension humaine s'avère indispensable pour anticiper et gérer les résistances potentielles ; enfin, l'accompagnement au changement joue un rôle central dans la réussite du processus. C'est dans ce dernier axe que la communication interne intervient de manière stratégique.

En effet, la communication interne doit être perçue comme un levier d'accompagnement permettant de soutenir la motivation des collaborateurs et de renforcer leur engagement vis-à-vis du projet de transformation. Elle joue ainsi un rôle clé dans la facilitation de l'acceptation du changement et dans la mobilisation des acteurs organisationnels autour des nouveaux objectifs définis. (Azi Noura, 2021, p. 61)

➤ **La communication interne digitale : un levier stratégique d'accompagnement au changement**

Le changement organisationnel suscite généralement des appréhensions, car il implique l'abandon des habitudes établies et nécessite un effort d'apprentissage et d'adaptation. Ainsi, la mise en place d'un processus structuré de conduite du changement apparaît essentielle pour faciliter cette transition. Dans ce cadre, la communication interne digitale joue un rôle déterminant dans l'accompagnement des transformations.

L'analyse des dynamiques du changement met en évidence le rôle crucial de la communication interne digitale dans le déclenchement du « déclic », une étape clé du processus d'acceptation. Grâce à une communication efficace et continue à travers les sondages..., les salariés peuvent progressivement comprendre et assimiler le changement, ce qui favorise leur engagement.

Ainsi, la communication interne digitale constitue un levier fondamental de motivation des collaborateurs durant cette période de transition. En assurant une diffusion claire et transparente des objectifs et des enjeux du changement, elle contribue significativement à renforcer l'adhésion des salariés et à garantir la réussite du processus de transformation organisationnelle (Azi Noura, 2021, p. 61)

➤ **La Communication Interne digitale : Un Facteur Clé de Motivation en Période de Changement**

Le changement organisationnel peut engendrer des résistances et des incertitudes parmi les salariés. Dans ce contexte, la communication interne digitale joue un rôle stratégique en facilitant l'adhésion progressive au projet de transformation.

S'appuyant sur la courbe du changement de Kübler-Ross, la communication interne digitale permet d'accompagner chaque étape du processus, en particulier la phase de « déclic », où les employés commencent à accepter la nouvelle réalité. Une communication continue et adaptée est essentielle pour maintenir la motivation des collaborateurs et prévenir les résistances.

Elle doit être ciblée et différenciée selon les profils : certains employés impliqués dans le projet nécessitent des informations détaillées, tandis que d'autres, simplement impactés, ont surtout besoin de comprendre les enjeux globaux. En complément de la communication descendante, la communication ascendante doit être encouragée pour permettre des échanges constructifs entre les salariés et leur hiérarchie.

Enfin, en donnant du sens au changement et en clarifiant ses objectifs et bénéfiques, la communication interne favorise l'engagement et la cohésion d'équipe, transformant ainsi un moment d'incertitude en opportunité de progrès collectif (Azi Noura, 2021, pp. 62-63)

Conclusion du chapitre

Le changement représente un enjeu stratégique majeur pour la pérennité des organisations. Cependant, la gestion du changement est un processus complexe, long et risqué, impliquant des défis organisationnels importants. Il est essentiel de reconnaître qu'aucune approche universelle ou solution miracle ne peut garantir le succès d'un projet de transformation. Chaque organisation doit adopter une analyse approfondie et une compréhension fine de ses spécificités avant d'entamer tout processus de changement.

Dans ce chapitre, nous avons souligné que la performance organisationnelle dépend largement de la capacité de l'organisation à gérer les résistances internes. En effet, les réticences au changement, accumulées au fil du temps par les employés, peuvent générer un climat d'insatisfaction, menaçant ainsi la stabilité et la viabilité de l'organisation. Ainsi, la réussite du changement devient un facteur clé de survie et de compétitivité.

La gestion du changement s'impose comme un levier essentiel dans tous les processus de transformation. Pour qu'une organisation puisse optimiser ses chances de réussite, elle doit considérer cette gestion comme un facteur stratégique de succès. Une mise en œuvre efficace suppose que les résistances au changement soient anticipées, comprises et canalisées afin de faciliter l'adhésion des parties prenantes.

Dès lors, maîtriser la conduite du changement devient une nécessité stratégique, nécessitant l'application de leviers incontournables pour assurer la stabilité organisationnelle. Parmi ces leviers, trois dimensions fondamentales émergent ; **La communication, La formation, L'accompagnement,**

Enfin, notre analyse a mis en évidence que **la communication interne digitale** joue un rôle central en tant que levier d'accompagnement au changement, facilitant la compréhension et l'adhésion des employés aux transformations en cours.

**CHAPITRE 2 : CADRE
MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE
ORGANISATIONNELLE**

Introduction du chapitre

Ce chapitre est divisé en deux : La première partie concerne le contexte organisationnelle (section 1) ; Et la deuxième partie c'est un cadre méthodologique (section 2), en vas faire une présentation de l'entreprise d'accueil et la méthode et les outils que on a utilisé dans notre travail de recherche au sien de l'entreprise Algérie Telecom, et tout information dans ce chapitre ,Nous l'avons extrait du document interne de l'entreprise Algérie télécom

Section 1 : une présentation de l'entreprise d'accueil

1.1. Présentation générale de Algérie Télécom

Algérie Télécom (en [arabe](#) : اتصالات الجزائر, en [tamazight](#) : ⵜⴰⵎⴰⴷⵓⵔⵜ ⵜⴰⵏⵓⵙⵏⵉⵔⵜ ⵜⴰⵖⴰⵏⵉⵏⵜ) c'est une entreprise publique est leader sur le marché algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance, offrant une gamme complète de services et de produits

Algérie Télécom (SPA) est une société par action et à opérant dans le domaine des télécommunications, de la téléphonie fixe et d'internet.

Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, suite à une restructuration du secteur des Postes et Télécommunications

Algérie Télécom est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA, au capital social de 115.000.000.000,00 Dinars et inscrite au centre national du registre de commerce le 11 mai 2002 sous le numéro 02B 0018083.

Son slogan « c'est toujours plus proche »

1.2. L'historique de Algérie Télécom

Algérie Télécom a été fondée le 9 avril 2003, à la suite de la séparation des activités postales et des télécommunications des anciens services de PTT. Dès sa création, l'entreprise comptait environ 130 000 abonnés au service de téléphonie mobile GSM et près de 1,9 million de clients sur le réseau fixe. Son champ d'activité englobe la téléphonie fixe, la téléphonie mobile, l'accès à Internet ainsi que les services de télécommunications par satellite.

CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNELLE

Le 30 mars 2014, Algérie Télécom introduit une nouvelle gamme d'offres Internet sous l'appellation « Idoom ADSL », proposant des débits compris entre 1 et 8 Mbit/s. Quelques mois plus tard, le 28 mai 2014, l'entreprise élargit ses services en lançant une offre de téléphonie fixe illimitée, baptisée « Idoom Fixe ». En 2017, elle devient une filiale du groupe Télécom Algérie, qui supervise également Mobilis et Algérie Télécom Satellite.

Le 25 avril 2016, l'opérateur enrichit son portefeuille de services avec une nouvelle offre ADSL illimitée, permettant aux abonnés de bénéficier d'un débit allant jusqu'à 20 Mbit/s. Dans le même esprit d'innovation, le 31 juillet 2016, Algérie Télécom annonce la mise à disposition du premier service de VoLTE en Algérie.

En février 2018, l'entreprise amorce le déploiement de la technologie FTTH (Fiber To The Home), visant à améliorer significativement la qualité et la vitesse des connexions Internet. Le 6 juin de la même année, le marché algérien des télécommunications connaît un tournant majeur avec la fin du monopole d'Algérie Télécom sur l'accès à Internet, grâce à l'ouverture à la concurrence de la boucle locale.

Le 21 novembre 2019, Algérie Télécom modernise ses services en lançant l'application « E-Paiement Espace Client », permettant le rechargement des comptes Idoom ainsi que le paiement en ligne des factures téléphoniques.

En octobre 2021, l'entreprise annonce une augmentation du débit minimum d'Internet en Algérie, passant de 2 Mbit/s à 10 Mbit/s, dans le cadre de son engagement à améliorer l'expérience utilisateur.

Le 30 juillet 2022, elle innove une nouvelle fois en introduisant son Store Virtuel, une plateforme en ligne dédiée à la gestion et à la souscription des services proposés.

En novembre 2022, Algérie Télécom lance une offre VDSL inédite et élargit sa gamme de solutions FTTH, proposant désormais des débits pouvant atteindre 300 Mbit/s. Parallèlement, elle procède à une augmentation substantielle de la capacité de la bande passante internationale de l'Algérie, qui s'élève à 7,8 Tbit/s, contre 2,8 Tbit/s en 2021 et 1,5 Tbit/s au début de l'année 2020.

Enfin, le 5 décembre 2022, l'entreprise diversifie ses services en inaugurant « Dzair Play », une plateforme de vidéo à la demande dédiée aux productions audiovisuelles algériennes.

1.3. Missions et Activités de l'Entreprise Algérie télécom

La mission principale de l'entreprise est de développer le domaine des Tics en Algérie tout en participant à l'évolution socio-économique du pays et ce, à

Travers la fourniture de divers services pour tous les algériens quel que soit leur localisation géographique.

Fournir les services de communication, à savoir la voix, data et internet Développer et gérer les réseaux public et privé de Télécommunication. Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs

1.4. Les valeurs de l'entreprise Algérie Télécom

- Bonne gouvernance
- Intégrité
- Excellence
- Reconnaissance des compétences et des performances
- Respect du personnel et des partenaires
- Equité et Egalité des chances
- Citoyenneté
- Les clients d'Algérie Télécom : « au cœur de notre engagement »

1.5. La vision de l'entreprise Algérie télécom

La vision d'Algérie Télécom, exprimée sous le slogan « Toujours plus proche », est de se rapprocher des citoyens algériens où qu'ils soient. L'entreprise adopte une approche axée sur la croissance, notamment à travers l'expansion et la modernisation de son réseau, afin d'offrir une gamme variée de produits et services à sa clientèle, tout en contribuant au développement économique du pays. Depuis sa création, Algérie Télécom a relevé d'importants défis qui ont révolutionné le secteur des télécommunications. Consciente de l'évolution constante du monde des TIC, l'entreprise s'engage à adapter et faire évoluer en permanence ses produits et services pour satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante, avec pour priorité l'amélioration de la qualité de ses services et la satisfaction de ses clients

1.6. La Direction

La filiale Algérie Télécom est dirigée par :

- Messaoud Chettih (2000-2002)
- Brahim Ouaret (2002-2004)
- Khireddine Slimane (2004-2006)
- Mouloud Djaziri (2006-2008)
- Moussa Benhamadi (2008-2010)
- Mohamed Dabouz (2010-2011)
- Hachmi Belhamdi (2011-2012)
- Azouaou Mahmel (2012-2016)
- Mohamed Sebaâ (avril/novembre 2016)
- Tayeb Kebbal (2016-2017)
- Adel Khemane (2017-2019)
- Mohamed Anouar Benabdelouahad (2019-2020)
- Hamid Bessalah (mars 2020 - septembre 2020)
- Hocine Helouane (septembre 2020 - février 2022)
- Adel Bentoumi (février 2022 -)

1.7. Algérie télécom en chiffres

Clients raccordés à Internet	Plus de 6.5M Clients
Clients raccordés en Fibre Optique	Plus de 1.9M Clients
Clients raccordés en ADSL / VDSL	Plus de 2.7M Clients
Clients Idoom 4G	Plus de 1.9M Clients
Réseau Commercial	Plus de 500 Agences et points de présence
Agences commerciales labellisées FI KHIDMATIKOM	91 % des sites d'accueil labélisés

1.8. Le groupe Telecom Algeria

Le Groupe Télécom Algérie constitue une entité économique d'envergure nationale, regroupant six sociétés publiques, dont quatre sont directement rattachées au groupe et deux autres de manière indirecte via ses filiales, en tant que sous-filiales. Fort d'un effectif de plus de 25 000 employés répartis sur l'ensemble du territoire national, le groupe est actuellement dirigé par Monsieur Khaled ZARAT, qui occupe le poste de Président Directeur Général.

La genèse du Groupe Télécom Algérie remonte à la création de sa filiale principale, Algérie Télécom, en l'an 2000. Cette création s'inscrit dans le cadre de l'application de la loi n°03/2000 du 5 août 2000, qui a instauré la séparation institutionnelle des activités postales et de télécommunications relevant des anciens services des Postes, Télégraphes et Téléphones (PTT).

Depuis sa fondation, Algérie Télécom s'est consacrée à la fourniture d'un large éventail de services, incluant l'accès à Internet haut débit, les connexions sans fil de type 4G LTE, la téléphonie fixe ainsi que des prestations satellitaires telles que le VSAT. Avant la réforme législative et structurelle de l'an 2000, le secteur national des télécommunications souffrait d'une faible couverture, avec seulement 6 % de la population bénéficiant d'un accès au réseau.

Durant les années 2000, la technologie dominante dans le domaine des télécommunications en Algérie était l'accès multiple par répartition temporelle (TDM), une méthode permettant la transmission simultanée de plusieurs flux de données sur un seul canal, grâce à la technique de contrôle d'accès au support.

Algérie Télécom a officiellement lancé ses activités commerciales le 10 avril 2003, en tant qu'Entreprise Nationale de Télécommunications, conformément aux dispositions de la loi n°03/2000 précitée. Ses premiers services reposaient sur diverses technologies de communication, notamment le RTPC pour la téléphonie fixe, le GSM pour les communications mobiles, ainsi que le Dz-PAC et le MEGA-PAC pour les publications officielles et gouvernementales. L'accès à Internet haut débit était, quant à lui, assuré par sa filiale de l'époque, DJAWEB.



1.9. Produit et service de l'entreprise Algérie Telecom

- ✓ Idoom Fixe
- ✓ Pack MOOHTARIF
- ✓ Big Business
- ✓ Startup
- ✓ Idoom Fibre Pro
- ✓ Idoom Adsl pro
- ✓ Idoom 4G pro
- ✓ ROOM VIDEO CALL : Votre solution optimale pour les réunions à distance
- ✓ Hébergement de site web : spéciale médias nationaux
- ✓ Evènement a la demande
- ✓ Pack enti-DDos
- ✓ Pack cybersécurité
- ✓ Centre de Contacte
- ✓ Visioconférence
- ✓ Conception de site web

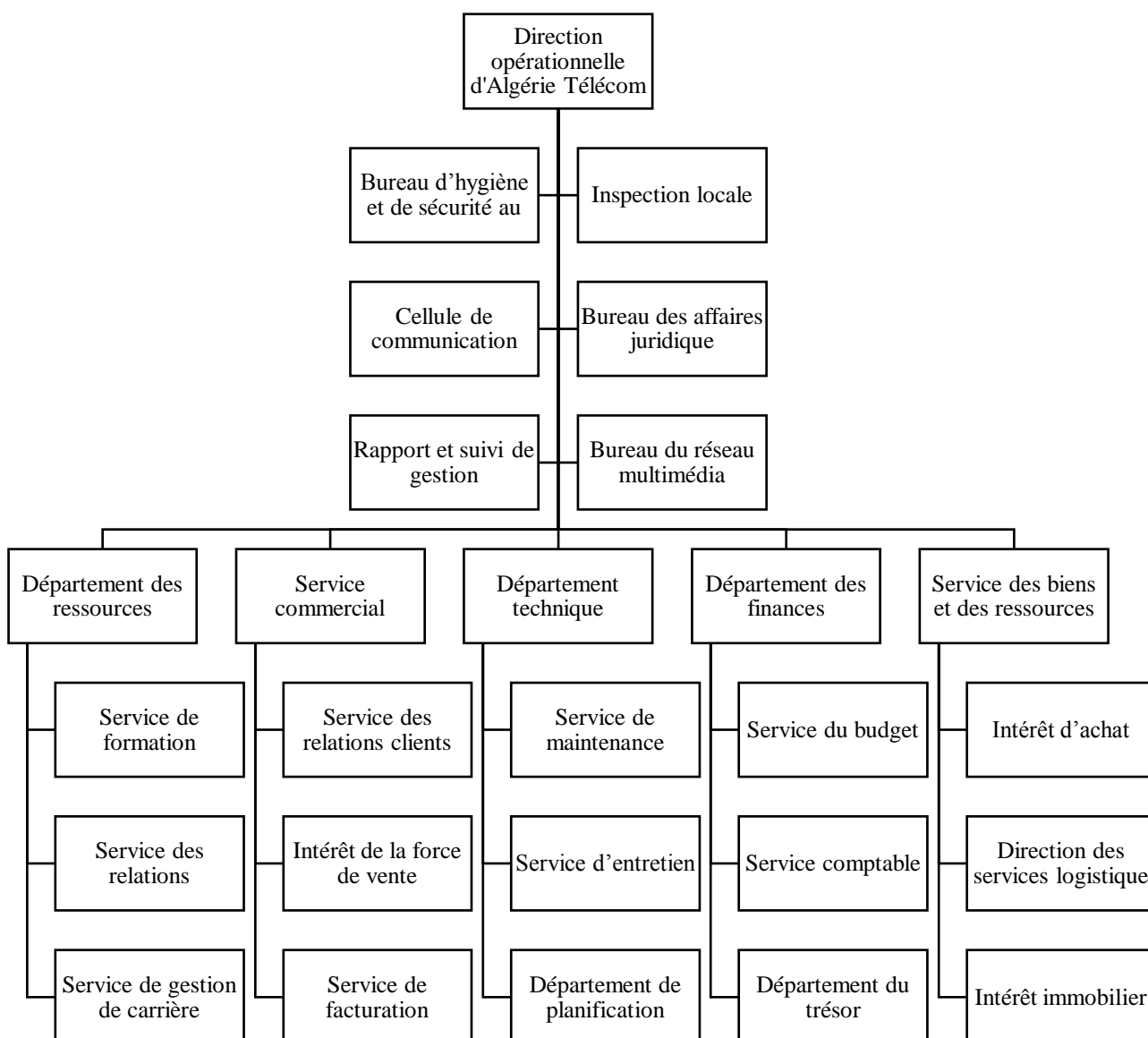
1.10. La définition de la platform TAWASSOL

La plateforme numérique interne « **Tawassol** » constitue un outil essentiel pour soutenir la communication institutionnelle au sein d'Algérie Télécom. Elle contribue efficacement à l'unification des sources d'information et facilite leur accès pour l'ensemble des employés

et cadres. Il s'agit d'un espace centralisé de diffusion des événements et manifestations. À travers cette plateforme, l'entreprise renforce le principe de transparence, assure une circulation fluide de l'information, favorisant ainsi un environnement de travail plus interactif et harmonieux, tout en consacrant une culture numérique moderne en phase avec les évolutions de notre époque.

1.11. L'organigramme de l'entreprise

Figure 6 : L'organigramme de l'entreprise



Source : Document de l'entreprise Algérie télécom

Section 2 : cadre méthodologique

2.1. Le positionnement épistémologique choisi

Notre recherche scientifique qui porte sur le thème « l'impact des dispositifs digitaux de la communication interne Sur la conduite du changement » s'inscrit dans le paradigme épistémologique positiviste, cette approche permet de mesure de manière objective et quantifiable les dispositifs digitaux de communication interne et la conduite, tout en facilite l'établissement de relations causale entre la communication interne digitale et la conduite du changement. De ce fait, pour atteindre l'objectifs de notre recherche, nous avons utilisé une méthode quantitative, avec diverses sources d'informations telles que les documents interne de l'entreprise et le questionnaire.

2.1.1. Dimensions de l'étude

Nous avons fait une étude quantitative baser sur un questionnaire Likert 5 a l'aide de SPSS version 25

2.1.1.1. La dimension objective

L'objet de l'étude concerne l'impact des dispositifs digitaux de la communication interne Sur la conduite du changement. A partir de, les variables se composent de :

Une variable indépendante représentée par les dispositifs digitaux de la communication interne et leur impact sur la conduite du changement.

Une variable dépendante qui est représentée par la conduite du changement, qui l'élément affecté par la communication interne digitale.

2.1.1.2. La dimension humaine

L'étude a porté sur un échantillon aléatoire de travailleurs de l'entreprise dans ses différentes unités, où l'étude a inclus 40 travailleurs

2.1.1.3. La dimension spatiale

L'étude a été réalisée au sein de l'entreprise Algérie télécom dans la commune de Tlemcen la wilaya de Tlemcen

2.1.1.4. La dimension temporelle

Pour déterminer l'échantillon étudié et comprendre l'environnement générale de l'entreprise, ainsi que pour distribuer le questionnaire, cela nécessite un certain temps. L'étude a été réalisée d'avril jusqu'à début de mai. Cette période nous a permis de faire des observations générales sur le sujet de manière pratique.

2.2. Population et la taille de l'échantillon

2.2.1. La Population

Le concept « population » fait référence au nombre totale d'individus que nous souhaitons étudier. Comprendre la population totale est importante pour déterminer la taille de l'échantillon à étudier et évaluer la généralisable des résultats. Dans notre cas, cela représente tous les employés de Algérie télécom de la wilaya de Tlemcen soit de «80 » employés

2.2.2. La taille de l'échantillon

Cette méthode utilisée lorsqu'il n'est pas possible d'accéder à l'ensemble de la population étude. On sélectionne un échantillon représentatif d'individu et généralisation les résultats obtenu à l'ensemble de population. Dans notre étude nous avons utilisé la méthode l'échantillonnage randomisées, Dans le cas de notre étude à Algérie télécom nous avons choisi un échantillon de « 40 » du nombre totale des salariés

Tableau 1 : La méthode de distribués et collecté l'échantillon étudié

Nombre de questionnaire	Questionnaires distribués	Questionnaires retournés	Questionnaires manquante	Questionnaires refusé	Questionnaires final
Totale	40	40	00	00	40
Pourcentage	100%	100%			100%

Source : Elaboré par moi-même.

2.3. Les outils de collecte des données :

Pour collecter des données dans le cadre d'une étude de terrain, nous avons utilisé un ensemble d'outils. Une sélection minutieuse de ces outils est essentielle au succès de l'étude car il est fournissant des données qui son analysée pour tirer des résultats. Parmi les outils utilisés dans notre recherche :

2.3.1. Les documents de l'entreprise :

Ces les documents collectés auprès de l'entreprise et conservés permettent une meilleure compréhension de l'entreprise et de ses employés. Ils peuvent inclure le règlement intérieur, les politique de l'entreprise, la répartition des employés, ces documents ont été utilisé pour établir la structure et l'organisation de l'entreprise, ainsi que pour définir sa présentation

2.3.2. Le questionnaire :

Avant de parler du questionnaire en parle de la recherche quantitative une approche scientifique qui repose sur la mesure chiffrée des phénomènes étudiés. Elle cherche à décrire, expliquer ou prédire des comportements, attitudes ou tendances à l'aide de données numériques et d'analyses statistiques qui demande d'utiliser un questionnaire

Le questionnaire est une technique de collecte de données quantifiables, constituée d'une série de questions posées dans un ordre précis, largement utilisée en sciences sociales telles que la sociologie, la psychologie ou le marketing.

Il permet de recueillir un grand nombre de témoignages ou d'avis, dont les informations obtenues peuvent ensuite être analysées statistiquement à travers des tableaux ou des

graphiques. Sa fonction principale est d'étendre la portée de l'enquête et de vérifier statistiquement la généralisation des informations et hypothèses formulées.

Très employé dans les recherches universitaires, le questionnaire vise à obtenir des données relatives aux conditions de vie ou aux opinions d'un public ciblé, via un formulaire soigneusement conçu. Un bon questionnaire doit contenir tous les éléments nécessaires pour optimiser la sincérité des réponses, ce qui requiert du chercheur une solide maîtrise méthodologique afin de réussir la conception de cet outil d'investigation.

Selon Angers, le questionnaire est une « technique directe pour interroger les individus », tandis que Javeau le définit comme un document sur lequel sont notées les réponses aux réactions d'un sujet déterminé. En somme, le questionnaire est un outil de recherche permettant de recueillir des informations via un ensemble de questions. Cette méthode est particulièrement adaptée aux enquêtes quantitatives, où le chercheur cherche à connaître et mesurer les faits et opinions d'une population donnée. Boukous souligne que le questionnaire est élaboré pour confronter les données empiriques, vérifier la pertinence des questions posées et confirmer la validité des hypothèses initiales. Toutefois, il est essentiel de choisir cette technique avec discernement, en s'assurant qu'elle soit réellement appropriée pour la collecte des informations recherchées (2014, هامل)

➤ **Les types des questions dans le questionnaire :**

Dans le cadre rigoureux de la conception d'une enquête par questionnaire, la question constitue l'instrument de mesure fondamental, véritable pilier sur lequel repose la collecte d'informations pertinentes et fiables. Avant même d'entamer la rédaction des questions, une étape préliminaire essentielle consiste à déterminer avec précision le type de question le plus adapté aux objectifs spécifiques de l'étude. La littérature méthodologique distingue généralement trois grandes catégories de questions, chacune présentant des caractéristiques propres et des implications particulières pour la recherche :

- **Les questions fermées**, où les répondants doivent choisir une ou plusieurs réponses parmi un ensemble d'options prédéfinies par le chercheur.
- **Les questions ouvertes**, qui offrent aux participants une liberté totale d'expression, leur permettant de formuler leurs réponses avec leurs propres mots, sans contrainte.

- **Les questions semi-ouvertes**, qui combinent des options prédéfinies avec la possibilité pour le répondant d'ajouter une réponse libre si aucune des propositions ne correspond à son point de vue.

Dans le cadre de notre investigation, nous avons fait le choix méthodologique d'utiliser un questionnaire fermé. Cette décision résulte d'une analyse approfondie des avantages et limites propres à chaque type de question, conformément aux recommandations des ouvrages de référence en méthodologie, notamment Angers (1996). Chaque forme de question possède en effet des caractéristiques intrinsèques, ainsi que des bénéfices et contraintes qu'il est impératif d'examiner attentivement lors de la conception de l'outil de collecte.

Le recours aux questions fermées présente plusieurs avantages majeurs, qui ont motivé notre choix :

- **Simplicité et rapidité de réponse pour les participants** : Les répondants sont confrontés à une tâche cognitive allégée puisqu'ils doivent simplement identifier et sélectionner l'option ou les options qui correspondent le mieux à leur situation, opinion ou expérience. Cette structure prédéfinie réduit l'effort de réflexion, encourageant une participation plus aisée et rapide, ce qui se traduit par un temps de réponse globalement plus court.
- **Facilité d'analyse et exploitation statistique** : Les réponses, structurées et codifiées, permettent un traitement rapide, fiable et objectif des données. Cette standardisation facilite la comparaison entre individus, la catégorisation des répondants selon leurs choix, ainsi que la production de statistiques descriptives et inférentielles pertinentes pour l'analyse.
- **Potentiel d'un meilleur taux de réponse** : La simplicité et la clarté des questions fermées favorisent un plus grand engagement des participants, notamment lorsque la motivation est faible ou que le sujet est délicat. La nature directive de ces questions rassure les répondants et facilite leur implication.
- **Réduction des risques d'erreurs d'interprétation** : En limitant les choix possibles, les questions fermées évitent les ambiguïtés dans la compréhension et minimisent la probabilité de réponses hors sujet ou difficilement exploitables. Cette structure garantit une meilleure homogénéité et qualité des données recueillies.
- **Grande flexibilité dans la forme des questions** : Les questions fermées ne se limitent pas au simple choix unique ou multiple. Elles peuvent prendre diverses formes adaptées aux objectifs spécifiques, telles que les échelles de Likert (mesure d'attitudes ou d'accords), les

tableaux (évaluation de combinaisons ou fréquences), les questions à classement (priorisation), etc., offrant ainsi une palette riche pour la conception.

➤ **Conception du questionnaire :**

Le questionnaire est structuré en trois parties distinctes :

Introduction :

Cette section présente des informations sur le chercheur ainsi que l'objectif de l'enquête. Elle assure également aux répondants que leurs réponses seront traitées de manière strictement confidentielle et que les données recueillies serviront exclusivement à des fins de recherche scientifique.

a. Données personnelles et professionnelles

La première partie du questionnaire recueille des informations personnelles et professionnelles des participants, telles que le sexe, l'âge, le niveau d'instruction et l'ancienneté.

b. Variable indépendante : les dispositifs digitaux de la communication interne Cette partie comprend 12 questions réparties en six dimensions, détaillées comme suit :

- **Transparence et accessibilité de l'information** (2 questions) : Ces questions portent sur la facilité d'accès à l'information et la transparence dans la communication digitale interne.
- **Outils et feedback** (3 questions) : Elles abordent les outils de communication digitale utilisés dans l'entreprise, la diffusion de l'information ainsi que les retours des salariés durant le processus de changement (feedback).
- **Obstacles dans la communication interne digitale** (2 questions) : Ces questions explorent les difficultés rencontrées, notamment le manque de transparence et l'insuffisance des canaux de communication.
- **Personnalisation des messages** (1 question) : Cette question évalue l'adaptabilité des messages en fonction du rôle des salariés pendant le changement.

CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNELLE

- **Instantanéité et réactivité** (2 questions) : Elles concernent la rapidité de communication en cas de nouveauté ou d'évolution durant le changement.
- **Engagement collaboratif** (2 questions) : Ces questions s'intéressent à l'esprit de collaboration et à la coopération entre les équipes.

c. Variable dépendante : le changement organisationnel

La troisième partie du questionnaire traite du changement organisationnel à travers 9 questions réparties en trois dimensions :

- **Type de changement organisationnel** (2 questions) : Ces questions distinguent entre changement progressif et changement radical.
- **Implication des salariés dans le changement** (3 questions) : Elles soulignent l'importance de la participation des salariés dans la conduite du changement.
- **Préparation et participation** (3 questions) : Ces questions portent sur l'accompagnement, le soutien apporté pendant le changement organisationnel, ainsi que sur l'importance de la préparation et de la participation des salariés.

2.4. L'échelle de l'étude et Clé de correction

Une échelle de Likert à cinq points a été utilisée, qui est l'échelle la plus utilisée pour mesurer une attitude chez des individus, comme le montre le tableau suivant :

Tableau 2 : Echelle de Likert en cinq points

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
01	02	03	04	05

Source : Elaboré par nous-même

Cette échelle de Likert s'avère essentielle pour saisir la diversité des appréciations des participants et permet une analyse quantitative rigoureuse des données recueillies. Les cinq niveaux de l'échelle sont associés à des intervalles de scores moyens bien définis, comme indiqué dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Interprétation des scores moyens selon l'échelle de Likert

Niveau (Likert)	Pas de tous d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Intervalles	[1 – 1.80[[1.80 –2.60[[2.60 –3.40[[3.40 –4.20[[4.20- 5[
Degré d'admission	Très faible	Faible	Moyenne	Elevé	Très élevé

Source : Elaboré par nous-même

Cette catégorisation permet une interprétation standardisée des résultats, facilitant ainsi les comparaisons et la représentation fidèle des réponses des participants pour chacun des axes du questionnaire.

➤ Validité du questionnaire

Avant la diffusion du questionnaire, celui-ci a été soumis à l'appréciation de notre superviseur académique, afin qu'il puisse en évaluer la clarté, la pertinence et la cohérence par rapport aux objectifs de recherche. Sur la base de ses remarques et de son expertise dans le domaine, plusieurs items ont été ajustés ou reformulés de manière à garantir l'adéquation méthodologique du questionnaire avec la littérature scientifique ainsi que sa compréhensibilité pour la population ciblée. Ces modifications ont permis de renforcer la validité du contenu de l'outil de collecte des données.

Pour déterminer la validité de l'outil d'étude, nous nous sommes appuyés sur l'un des types de validité les plus importants dans la recherche scientifique et le domaine des propriétés psychométriques, à savoir la validité de construit, qui permet d'estimer le degré de cohérence des dimensions de chaque axe du questionnaire et le score total pour cet axe. Ainsi, il permet de déterminer dans quelle mesure les objectifs souhaités de l'outil ont été atteints et de mesurer ce pour quoi il a été construit. Le questionnaire est considéré comme cohérent lorsque toutes ses phrases, dimensions et axes sont statistiquement significativement liés. Les résultats du traitement statistique de ces données sont présentés dans les tableaux suivants :

Tableau 4 : Résultats de test de Validité (les dispositifs digitaux de la communication interne)

Les dispositifs digitaux de la communication interne	Coefficient de Corrélation ** Sig à $\alpha=0.01$ * Sig à $\alpha=0.05$	P valeur	Décision
La Transparence et l'accessibilité de l'information	0.731**	0.000	Statistiquement significatif
Les outils et le feedback la communication interne digitale	0.657**	0.000	Statistiquement significatif
Les obstacles dans la communication interne digitale	0.555**	0.001	Statistiquement significatif
Instantanéité et réactivité	0.816**	0.000	Statistiquement significatif
Engagement collaboratif	0.676**	0.000	Statistiquement significatif

Source : Elaboré par nous-même à partir des résultats du SPSS25

Tableau 5 : Résultats de test de Validité (Le Changement organisationnel)

le changement organisationnel	Corrélation coefficient ** Sig à $\alpha=0.01$ * Sig à $\alpha=0.05$	P valeur	Décision
Le type de changement organisationnel	0.501**	0.005	Statistiquement significatif
L'implication des salariés dans le changement organisationnelle	0.810**	0.000	Statistiquement significatif
La préparation et participation	0.898**	0.000	Statistiquement significatif

Source : Elaboré par nous-même à partir des résultats du SPSS25

➤ **Fiabilité du questionnaire**

Afin d'évaluer la fiabilité interne de notre instrument de mesure (questionnaire), nous avons réalisé deux tests intégrés : l'alpha de Cronbach (α), qui mesure la cohérence interne des items, et la méthode split-half, qui nous permet d'estimer la fiabilité en divisant les

items en deux moitiés. Ces deux tests ont été appliqués à chaque axe du questionnaire. Les résultats des analyses sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6 : Résultats des tests de fiabilité

Axe/questionnaire	Alpha de Cronbach	Méthode Bissection (Split-half)	
		Spearman-Brown	Gutmann
Les dispositifs digitaux de Communication interne	0.814	0.896	0.888
Changement organisationnel	0.745	0.691	0.679
Questionnaire Global	0.791	0.832	0.823

Source : Elaboré par nous-même à partir des résultats du SPSS25

Ces résultats montrent que l'ensemble du questionnaire présente une excellente fiabilité, avec un coefficient de Spearman-Brown de 0.832 et un coefficient Alpha de Cronbach de 0.791. Chaque axe individuellement démontre également une bonne à excellente cohérence interne, l'axe "*Communication interne digitale*" affiche un Alpha de Cronbach de 0.814, ce qui témoigne d'une excellente cohérence, tandis que l'axes "*Changement organisationnel*" (0.745)) présentent des valeurs très satisfaisantes. La méthode Split-half confirme cette tendance, avec des coefficients de Gutmann et de Spearman-Brown tous supérieurs à 0.679, attestant de la fiabilité du questionnaire.

2.5. Outils d'analyse et techniques statistiques

Une fois le questionnaire administré et les données requises collectées auprès des membres de l'échantillon de l'étude, celles-ci ont été soumises à une analyse statistique à l'aide du logiciel IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 25. Cet outil permet de traiter, d'analyser et d'interpréter de manière rigoureuse et objective les réponses de la population étudiée, en s'appuyant sur des méthodes statistiques appropriées aux sciences sociales. Les méthodes les plus appropriées ont été sélectionnées pour atteindre les objectifs de l'étude et vérifier la validité de ses hypothèses, qui sont les suivantes :

2.5.1. Coefficient Alpha de Cronbach et la méthode bissection (split-half)

Le coefficient alpha de Cronbach a été utilisé pour évaluer la fiabilité ou la cohérence interne du questionnaire ainsi que de chacun de ses axes. En complément, une autre méthode d'évaluation de la fiabilité a été mobilisée, à savoir la méthode de bissection (Split-half), qui consiste à diviser les items des questionnaires - positifs et négatifs – en

deux moitiés équivalentes. La fiabilité entre ces deux moitiés a été estimée à l'aide du coefficient de corrélation de Spearman-Brown (ou coefficient de cohérence de Guttman, selon le cas). Les valeurs obtenues à travers ces coefficients varient entre 0 et 1, une valeur de 0.70 étant généralement considérée comme le seuil minimal acceptable indiquant une bonne fiabilité.

2.5.2. Fréquences et Pourcentages

Pour mesurer les données des caractéristiques personnelles et fonctionnelles de notre échantillon.

2.5.3. Moyennes et l'écart-types

Des moyennes arithmétiques ont été calculées pour mesurer la présence et le niveau des variables indépendantes et dépendantes de l'étude, qui sont à la fois les communications digitales internes et le comportement de changement organisationnel au sein d'Algérie Télécom. De plus, des écarts types ont été utilisés pour évaluer la dispersion des réponses autour de la moyenne, permettant ainsi d'analyser la variabilité des perceptions au sein de l'échantillon. Plus l'écart type est petit, plus les réponses sont homogènes, indiquant une convergence d'opinions ou d'expériences entre les participants. La moyenne arithmétique a été comparée à la moyenne hypothétique pour analyser également les résultats de la première sous-hypothèse de l'étude.

2.5.4. Test -t à un échantillon

Il s'agit d'un test utilisé pour déterminer les différences entre certains scores et une valeur fixe déterminée par le chercheur. On s'en est servi pour répondre à la première hypothèse secondaire de l'étude (en comparant la moyenne arithmétique avec la moyenne hypothétique).

2.5.5. L'analyse de régression linéaire

Une analyse de régression linéaire a été utilisée pour examiner l'effet de la variable indépendante sur les variables dépendantes dans notre étude afin de vérifier la validité de ses hypothèses (hypothèse générale et deuxième sous-hypothèse). Ce modèle nous permet de voir si et dans quelle mesure les changements dans une ou plusieurs variables peuvent prédire ou influencer les changements dans une autre variable. Il fournit des coefficients qui indiquent la force et la direction de cet effet. De plus, le coefficient de détermination (r^2) permet de savoir quelle part de la variation de la variable dépendante est expliquée par la variable indépendante.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons présenté l'entreprise d'accueil, ainsi que son organigramme et nous avons identifié ses différents produits. Ensuite, nous avons abordé la conception méthodologique et statistique de l'étude, où la méthodologie suivie dans l'étude a été déterminée, ainsi que les outils de collecte des données et l'échantillon de l'étude, et enfin les méthodes statistiques utilisées pour mesurer la validité et la fiabilité du questionnaire.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Introduction du chapitre

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats de notre recherche, obtenus à partir du logiciel SPSS 25. Nous procéderons ensuite à l'analyse des données, suivie d'une discussion générale. Enfin, nous formulerons des recommandations visant à aider l'entreprise à améliorer son fonctionnement, notamment en ce qui concerne la communication interne digitale et la gestion du changement organisationnel.

Section 1 : Résultats de la recherche

1.1. Description de l'échantillon

Dans cette section, nous présenterons les résultats relatifs aux profils des participants, correspondant à la première partie de notre enquête. L'analyse portera sur les principales caractéristiques sociodémographiques de notre échantillon, réparties en quatre catégories : le genre, la tranche d'âge, l'expérience professionnelle et le niveau d'instruction.

1.1.1. Répartition d'échantillon selon le Genre

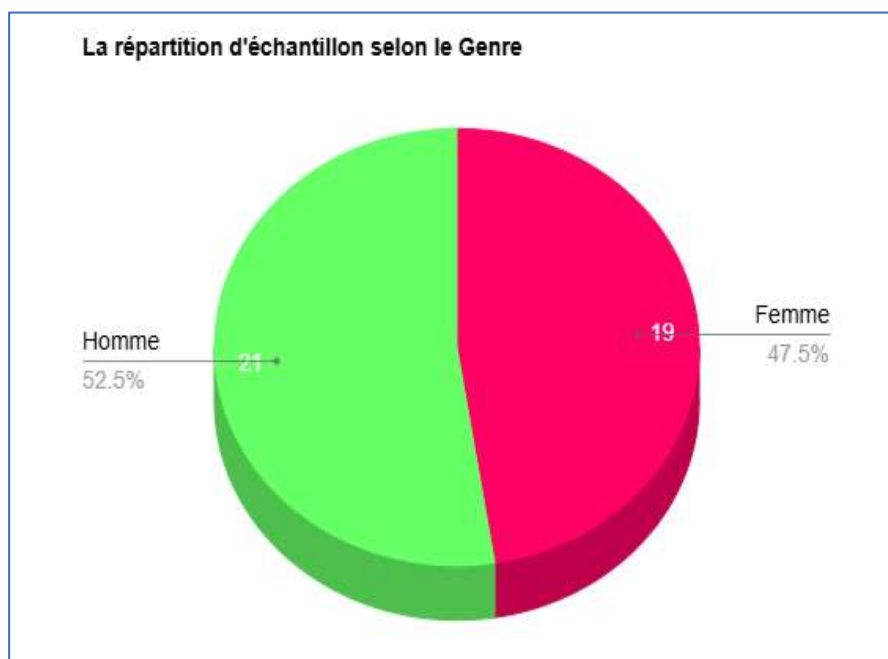
Tableau 7 : La répartition d'échantillon selon le Genre

Genre		Nombre	Pourcentage %	% valide	% cumulé
Valide	Femme	19	47.5	47.5	47.5
	Homme	21	52.5	52.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Source : Elaboré par nous-même à partir des résultats du SPSS25

Comme le montre le Tableau (7), la majorité des répondants au questionnaire mené auprès d'Algérie Télécom sont des hommes, représentant 52.5% de l'échantillon, contre 47.5% pour les femmes. Cette répartition indique une légère prédominance masculine au sein de l'entreprise, tout en révélant une participation féminine presque équivalente, ce qui traduit une tendance vers une certaine parité. Tous ces résultats sont illustrés dans la figure suivante :

Figure 7 : La répartition d'échantillon selon le genre



Source : Elaboré par nous-même

1.1.2. Répartition d'échantillon selon la tranche de l'âge

Tableau 8: La répartition d'échantillon selon la tranche de l'âge

Tranche de l'âge		Nombre	Pourcentage %	% valide	% cumulé
valide	25-35 ans	5	12.5	12.5	12.5
	36-45 ans	17	42.5	42.5	55.0
	46-55 ans	13	32.5	32.5	87.5
	Plus de 55 ans	5	12.5	12.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

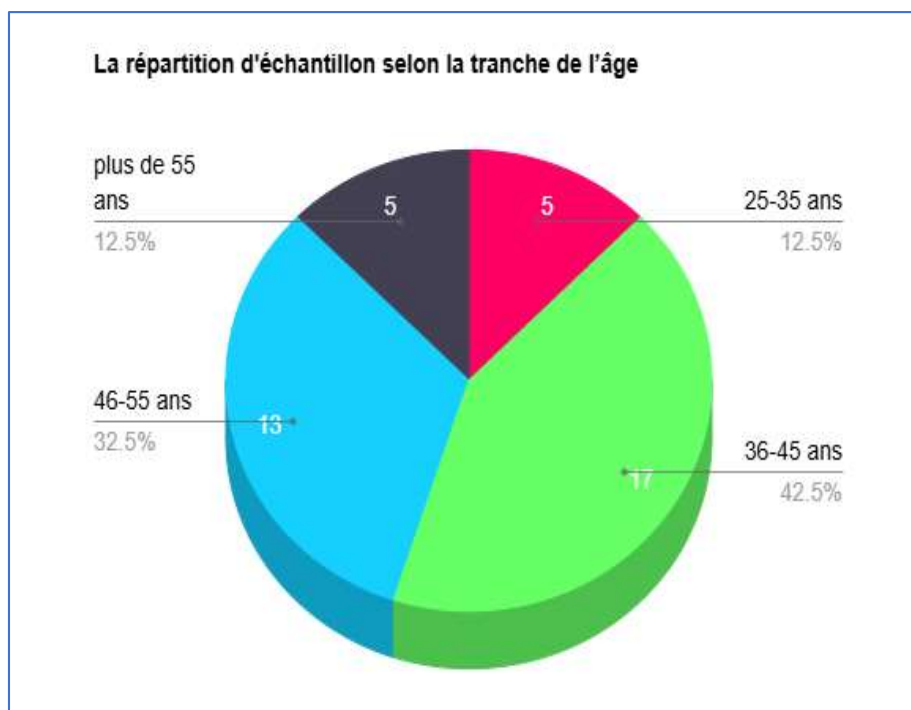
Source : Elaboré par nous-même à partir des résultats du SPSS25

Comme on peut le voir dans le tableau (8), la majorité des répondants au questionnaire appartiennent à la tranche d'âge de 36 à 45 ans, représentant 42.5 % de l'échantillon total. Cette proportion suggère une prédominance d'employés en milieu de carrière, souvent caractérisés par une stabilité professionnelle et une implication active dans les processus organisationnels. La tranche d'âge de 46 à 55 ans suit avec 32.5 %, ce qui témoigne de la présence significative de profils expérimentés, susceptibles d'occuper des postes de responsabilité ou de mentorat. Les tranches de 25 à 35 ans et de plus de 55 ans sont toutes deux représentées à hauteur de 12.5 %, traduisant d'une part une insertion

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

encore progressive des jeunes professionnels, et d'autre part une représentation plus réduite des employés en fin de carrière, probablement due aux départs à la retraite. Tous ces résultats sont bien représentés dans la figure suivante :

Figure 8 : La répartition d'échantillon selon la tranche de l'âge



Source : Elaboré par nous-même

1.1.3. Répartition d'échantillon selon l'Expérience professionnelle

Tableau 9 : La répartition d'échantillon selon l'Expérience professionnelle

Expérience professionnelle		Nombre	Pourcentage %	% valide	% cumulé
valide	1 – 5 ans	4	10.0	10.0	10.0
	6 – 10 ans	8	20.0	20.0	30.0
	Plus de 10 ans	28	70.0	70.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

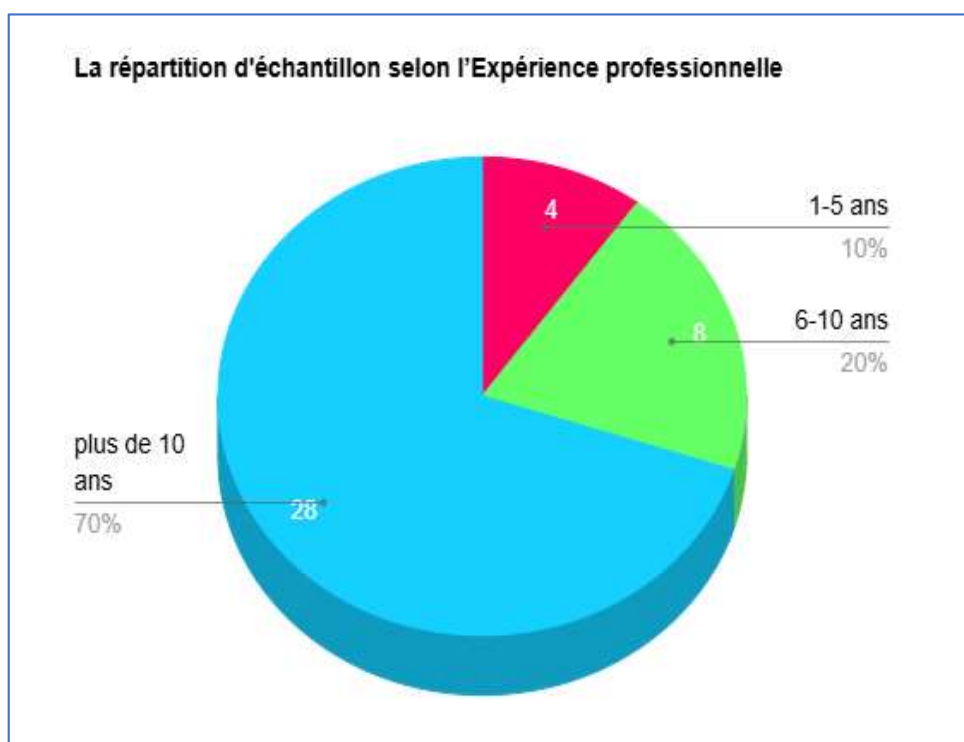
Source : Elaboré par nous-même à partir des résultats du SPSS25

Comme on peut le voir dans le tableau (9), la majorité des répondants au questionnaire disposent de plus de 10 ans d'expérience professionnelle, représentant 70 % de l'échantillon total. Cette forte proportion témoigne d'une population active composée en grande partie de profils expérimentés, probablement impliqués dans des fonctions clés de l'organisation et dotés d'une expertise accumulée au fil des années. La tranche

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

d'expérience de 6 à 10 ans arrive en deuxième position avec 20 %, ce qui reflète une présence notable d'employés en phase de consolidation professionnelle, souvent en voie d'évolution vers des postes à responsabilité. Enfin, les répondants ayant entre 1 et 5 ans d'expérience ne représentent que 10 %, ce qui peut indiquer une intégration plus modeste des jeunes recrues ou des nouveaux employés au moment de l'enquête. Tous ces résultats sont bien représentés dans la figure suivante :

Figure 9 : La répartition d'échantillon selon l'Expérience professionnelle



Source : Elaboré par nous-même

1.1.4. Répartition d'échantillon selon Le niveau d'instruction

Tableau 10 : La répartition d'échantillon selon Le niveau d'instruction

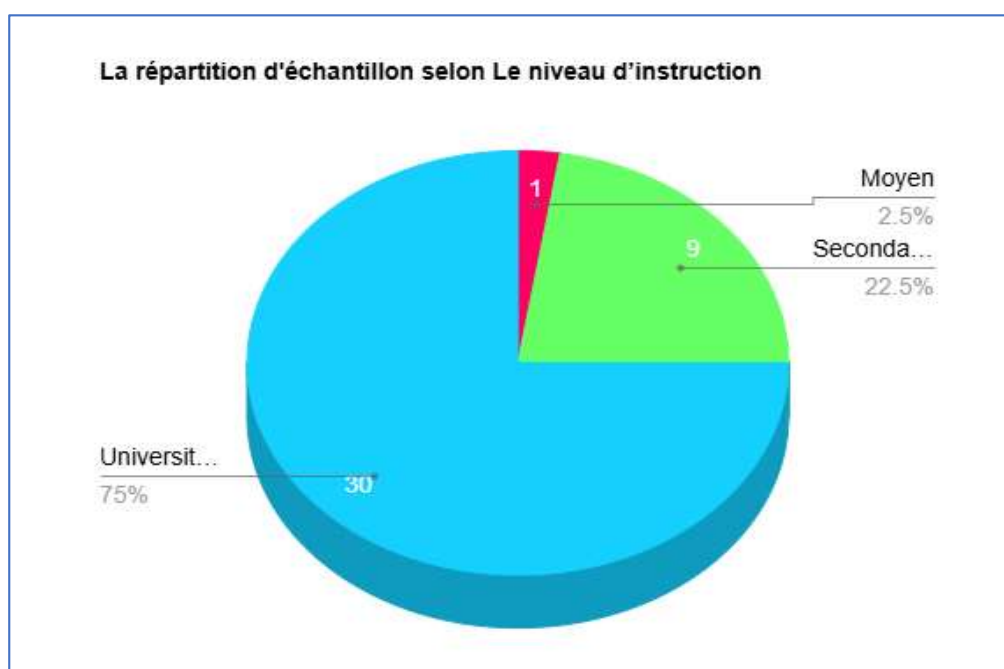
Niveau d'instruction		Nombre	Pourcentage %	% valide	% cumulé
valide	Moyen	1	2.5	2.5	2.5
	Secondaire	9	22.5	22.5	25.0
	Universitaire	30	75.0	75.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Source : Elaboré par nous-même à partir des résultats du SPSS25

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Comme on peut le voir dans le tableau (10), la majorité des répondants possèdent un niveau d'instruction universitaire, représentant 75 % de l'échantillon total. Cette proportion élevée reflète un environnement professionnel fortement qualifié, caractérisé par une main-d'œuvre dotée de compétences académiques avancées, souvent associées à des postes techniques, administratifs ou de gestion. Le niveau secondaire suit avec 22.5 %, traduisant la présence d'un segment de personnel occupant probablement des fonctions d'exécution ou d'appui. Enfin, seul 2.5 % des répondants disposent d'un niveau d'instruction moyen, ce qui suggère une exigence de qualification relativement élevée dans l'entreprise concernée. Tous ces résultats sont bien représentés dans la figure suivante :

Figure 10 : La répartition d'échantillon selon Le niveau d'instruction



Source : Elaboré par nous-même

1.2. Statistiques descriptives

Cette section vise à fournir des analyses descriptives des réponses recueillies via le questionnaire et à déterminer le degré et le niveau d'accord des participants vis-à-vis des différentes affirmations correspondant à chaque axe du questionnaire. Pour ce faire, nous calculerons les moyennes arithmétiques et les écarts-types, que nous comparerons ensuite à la clé de correction du questionnaire, telle que définie précédemment.

1.2.1. L'analyse de la dispositifs digitaux de la communication interne

Tableau 11 : Statistiques Descriptives des dispositifs digitaux de la communication interne

Les Items	Moyenne	Ecart type	Degré d'admission
Pensez-vous que la communication interne digitale facilite la transparence et l'accessibilité de l'information ?	4.225	0.767	Très élevé
Communication interne digitale vous aide-t-elle à mieux comprendre et accepter le changement ?	4.250	0.630	Très élevé
Transparence et l'accessibilité de l'information	8.475	1.281	Très élevé
Préférez-vous les outils de communication digitale dans le changement ?	4.125	0.686	Elevé
L'information est diffusée sur plusieurs canaux (email, intranet, réunions...).	4.250	0.543	Très élevé
Vos retours sont pris en compte dans le processus de changement. ?	3.700	0.758	Elevé
Les outils et le feedback la communication interne digitale	12.075	1.542	Elevé
Le manque de transparence de la direction ?	2.675	1.023	Moyenne
Le manque de canaux de communication efficaces ?	2.575	0.874	Faible
Les obstacles dans la communication interne digitale	5.250	1.765	Moyenne
Les messages de communication sont adaptés à votre service ou à votre rôle. (Personnalisation des messages)	3.775	0.733	Elevé
L'organisation communique rapidement en cas de nouveauté ou d'évolution ?	4.075	0.474	Elevé
Vous êtes informé(e) à temps des décisions importantes liées au changement.	4.075	0.526	Elevé
Instantanéité et réactivité	8.150	0.949	Moyenne
La communication favorise un esprit de collaboration entre les équipes. ?	2.275	0.847	Faible
La communication favorise un climat de confiance	4.325	0.829	Très élevé

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

entre collègues ?			
Engagement collaboratif	8.600	0.949	Très élevé
Les dispositifs digitaux de communication interne	46.325	5.045	Elevé

Source : Elaboré par nous-même à partir des résultats du SPSS25

Les statistiques descriptives sur les communications digitales internes à Algérie Télécom révèlent une moyenne globale de 46,32 ; $ET = 5,04$, ce qui reflète un niveau élevé d'accord parmi les répondants concernant les énoncés mesurant cet axe. L'analyse des items montre que les participants perçoivent certains aspects des communications internes de manière très positive, notamment la transparence et l'accessibilité de l'information facilitées par les outils digitales $M = 4,23$; $ET = 0,77$, ainsi qu'une aide à la compréhension et à l'acceptation du changement $M = 4,25$; $ET = 0,63$. Ces scores élevés reflètent une reconnaissance claire de l'efficacité des communications digitales pour accompagner les processus de changement au sein de l'entreprise. De même, la diffusion de l'information sur plusieurs canaux $M = 4,25$ et l'adaptation des messages aux rôles et services des employés $M = 3,78$ ont été perçues positivement, mettant en évidence un certain degré de personnalisation et de réactivité dans les pratiques de communication chez Algérie Télécom. Il existe cependant des lacunes dans les barrières internes, notamment un manque de transparence dans la gestion $M = 2,68$; $ET = 1,02$ et aucun canal de communication efficace $M = 2,58$; $ET = 0,87$, ce qui reflète les marges d'optimisation nécessaires pour améliorer la fluidité du processus de communication. De plus, la perception d'immédiateté et d'interactivité reste modérée $M = 8,15$; $ET = 0,95$, tandis que la participation coopérative est très valorisée $M = 8,60$; $ET = 0,95$, reflétant la communication perçue comme améliorant un climat de confiance entre collègues $M = 4,33$; $ET = 0,83$. Ces résultats mettent en évidence l'efficacité globale du système de communication interne digitale d'Algérie Télécom, même si une attention accrue est nécessaire pour éliminer certains goulots d'étranglement et améliorer la cohérence et l'efficacité des communications internes.

1.2.2. L'analyse du changement organisationnel

Tableau 12 : Statistiques Descriptives du changement organisationnel

Les Items	Moyenne	Ecart type	Degré d'admission
Le changement dans votre entreprise est-il progressif ?	3.800	0.648	Elevé
Le changement dans votre entreprise est-il radical ?	2.250	0.840	Faible
<i>Le type de changement organisationnel</i>	6.050	0.783	Moyenne
Votre implication dans le changement est-elle importante pour vous ?	4.250	0.742	Elevé
Vous sentez-vous impliqué(e) dans le processus de changement au sein de votre entreprise	3.650	0.864	Elevé
Votre implication dans le changement influence-t-elle votre acceptation et votre engagement ?	3.900	0.379	Elevé
Les décisions de changement sont-elles prises en tenant compte des retours des employés ?	3.400	0.709	Elevé
<i>L'implication des salariés dans le changement organisationnelle</i>	15.200	1.977	Elevé
L'organisation a bien préparé le terrain avant d'initier le changement. ?	3.625	0.925	Elevé
L'organisation a demandé votre avis à différentes étapes du changement ?	3.250	1.006	Moyenne
Vous avez reçu un accompagnement ou du soutien pendant la transition ?	3.325	0.971	Moyenne
<i>La préparation et participation</i>	10.200	2.594	Moyenne
changement organisationnel	31.450	4.332	Elevé

Source : Elaboré par nous-même à partir des résultats du SPSS25

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Les statistiques descriptives sur le changement organisationnel au sein d'Algérie Télécom révèlent une moyenne globale de 31,45 ; $ET = 4,33$, ce qui reflète un niveau élevé d'accord parmi les répondants concernant les énoncés mesurant cet axe. L'analyse des items montre que les participants évaluent positivement certains aspects du changement, notamment leur implication personnelle dans le processus $M = 4,25$; $ET = 0,74$, ainsi que l'importance accordée à cette participation dans l'acceptation et l'engagement au changement $M = 3,90$; $ET = 0,38$. Ces scores élevés soulignent la reconnaissance de l'importance de l'engagement des collaborateurs dans la dynamique de transformation au sein de l'entreprise. En revanche, l'évaluation du type de changement révèle une perception modérée : si le changement est perçu comme progressif $M = 3,80$; $ET = 0,65$ et $M = 2,25$ ne sont pas considérés comme très radicaux ; $ET = 0,84$, reflétant une transition évolutive plutôt qu'une transition abrupte. Et lorsqu'il s'agit de préparation et de participation, les résultats sont plus précis. Bien que l'organisation semble avoir correctement préparé le terrain $M = 3,63$; $ET = 0,93$, et le soutien pendant la transition est ressenti modérément $M = 3,33$; $ET = 0,97$, et la consultation moyenne des employés à différentes étapes du changement reste $M = 3,25$; $ET = 1,01$. Cela reflète une certaine volonté d'inclusion, mais indique une marge d'amélioration en termes de communication et d'engagement efficace des employés. Ces résultats indiquent que le changement organisationnel chez Algérie Télécom est généralement perçu positivement par les salariés, notamment grâce à leur participation.

Dans l'ensemble, l'analyse des résultats souligne que les communications internes digitales, en plus de la gestion du changement organisationnel, jouent un rôle crucial dans le renforcement de l'engagement des employés au sein d'Algérie Télécom, en facilitant l'accès à l'information, en favorisant une participation efficace et en soutenant l'acceptation des transformations organisationnelles. Cependant, certaines dimensions, notamment la personnalisation des messages, l'implication systématique des employés à chaque étape du processus de changement, ainsi que l'accompagnement apporté durant la période de transition, nécessitent davantage d'attention de la part de l'entreprise afin d'ouvrir les portes à l'amélioration.

1.3. L'analyse des hypothèses

1.3.1. La première hypothèse secondaire H1

« L'utilisation des outils digitaux (intranet, plateformes collaboratives) favorise la diffusion rapide de l'information liée au changement »

Afin de tester la validité de cette hypothèse, nous l'avons formulé sous forme d'une hypothèse nulle (H_0) et d'une hypothèse alternative (H_1), permettant ainsi de procéder à une vérification statistique rigoureuse

- H_0 : L'utilisation des outils digitaux (intranet, plateformes collaboratives) n'a pas d'impact significatif sur la diffusion rapide de l'information liée au changement.
- H_1 : L'utilisation des outils digitaux (intranet, plateformes collaboratives) favorise significativement la diffusion rapide de l'information liée au changement.

Pour analyser les résultats, nous sommes appuyés sur ce qu'on appelle la comparaison de la moyenne arithmétique avec la moyenne hypothétique d'échelle de Likert utilisé en nous appuyant sur un test-t à échantillon unique pour déterminer les différences. Si la valeur t est statistiquement significative et que les différences sont pondérées en faveur de la moyenne arithmétique (c'est-à-dire qu'elles sont supérieures aux valeurs moyennes hypothétiques), on peut dire que ce que mesurent les items et la dimension concernés est atteint et que l'utilisation d'outils digitales (intranet et plateformes collaboratives) favorise la diffusion rapide de l'information liée au changement. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau13: Résultats de La première hypothèse secondaire H1

Les Items	Moyenne	Ecart type	Moyenne hypothétique	t	P valeur
Préférez-vous les outils de communication digitale dans le changement ?	4.125	0.686	3	10.366	0.000
L'information est diffusée sur plusieurs canaux (email, intranet, réunions...).	4.250	0.543	3	1.559	0.000
Vos retours sont pris en compte dans le processus de	3.700	0.758	3	5.842	0.000

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

changement. ?					
<i>Les outils et le feedback la communication interne digitale</i>	12.075	1.542	3	37.213	0.000

Source : Elaboré par nous-même à partir des résultats du SPSS25

Nous remarquons que les moyennes arithmétiques relatives aux outils de communication digitale en changement, et le degré de diffusion de l'information à travers plusieurs canaux de communication spécifiques, avec la mesure dans laquelle Algérie télécom prend en compte les commentaires des employés dans le processus de changement au sein de l'entreprise varient entre $M=3,700$ comme valeur la plus basse avec un écart type de 0,758 et $M=4,250$ comme valeur la plus élevée avec un écart type de 0,543. Nous notons également que la valeur t indiquant le test se situait entre 1,559 comme valeur la plus basse et 10,366 comme valeur la plus élevée. Toutes ces valeurs étaient statistiquement significatives au niveau de signification $\alpha < 0.01$ avec des valeurs de probabilité de $p=0,000$. Nous notons également que la moyenne arithmétique générale qui exprime l'utilisation générale des outils et des notes pour les communications digitales internes dans l'institution est arrivée à une valeur de $M=12,075$ avec un écart type de 1,542 et une valeur t de 37,213 statistiquement significative au niveau de signification $\alpha < 0.01$ avec une valeur de probabilité de $p=0,000$, ce qui signifie qu'il existe des différences statistiquement significatives entre la moyenne arithmétique et la moyenne hypothétique pour chacune de ces valeurs en faveur de la moyenne arithmétique la plus élevée dans les moyennes, et à partir de là, nous rejetons l'hypothèse nulle (H_0) et acceptons l'hypothèse alternative (H_1), ce qui ne permet de confirmer la validité de la première hypothèse secondaire de l'étude. Nous pouvons donc conclure que l'utilisation des outils digitales (intranet, plateformes collaboratives) favorise la diffusion rapide des informations liées au changement en Algérie Télécom.

1.3.2. La deuxième hypothèse secondaire H2

« Les dispositifs digitaux de La communication interne renforce le sentiment d'implication et de participation des salariés dans le processus du changement »

Dans le but d'examiner l'impact de la variable indépendante de cette hypothèse, à savoir La communication interne digitale, sur les variables dépendantes que sont d'implication et de participation des salariés dans le processus du changement, un modèle

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

de régression linéaire simple a été utilisé. Ce modèle permet de mesurer la relation linéaire entre la variable indépendante et chaque variable dépendante, en estimant dans quelle mesure La communication interne digitale prédit les variations observées dans les variables dépendantes. Pour considérer le modèle comme significatif, on se base principalement sur la valeur p ; (sig) de modèle, si cette valeur est inférieure à $\alpha=0.05$, cela signifie que le modèle est statistiquement significatif.

Afin de tester la validité de cette hypothèse, nous l'avons formulé sous forme d'une hypothèse nulle (H_0) et d'une hypothèse alternative (H_1), permettant ainsi de procéder à une vérification statistique rigoureuse :

Pour le sentiment de l'implication

- H_0 : Les dispositifs digitaux de La communication interne n'ont pas d'impact significatif sur le sentiment d'implication des salariés dans le processus du changement.
- H_1 : Les dispositifs digitaux de La communication interne ont un impact significatif sur le sentiment d'implication des salariés dans le processus du changement.

Tableau 14 : Résultats du Modèle de régression linéaire pour l'analyse de La deuxième hypothèse secondaire H2 (Implication)

Variables		Pouvoir Explicatif		Signification globale du modèle de régression ANOVA		Signification partielle des coefficients de régression			
v.dépendant	Prédicteur	r	r ²	F	Sig	Modèle	beta standardisé	t	Sig
Implication	Communication interne digitale	0.487	0.237	11.810	0.001	Constant	.	0.000	1.000
						V.i	0.487	3.437	0.001

Source : Elaboré par nous-même à partir des résultats du SPSS25

Les résultats présentés dans le tableau (14) ci-dessus confirment l'existence d'une corrélation statistiquement significative entre la communication interne digitale et le sentiment d'implication des salariés dans le processus du changement chez l'Algérie télécom. En effet, le coefficient de corrélation de Pearson a atteint $r=0.487$ indiquant une corrélation positive modérée. Par ailleurs, le modèle de régression linéaire simple est statistiquement significatif, comme en témoigne la valeur de $F=11.810$, avec une signification statistique (valeur de probabilité) $p=0.001 < \alpha=0.05$ et donc, nous rejetons

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

l'hypothèse nulle (H_0) de le sentiment d'implication et acceptons l'hypothèse alternative (H_1), ce qui nous permet de confirmer que Les dispositifs digitaux de La communication interne ont un impact significatif sur le sentiment d'implication des salariés dans le processus du changement. D'autre part, les résultats suggèrent qu'il existe un effet positif et significatif de la communication interne digitale sur le sentiment d'implication des salariés dans le processus du changement. Le coefficient de détermination $r^2=0.237$ indique que 23.7% de la variation observée sur L'implication des salariés dans le processus du changement est expliquée par les variations de la communication interne digitale chez l'Algérie télécom, tandis que les 67.3% restants peuvent être attribués à d'autres facteurs non inclus dans le modèle.

La valeur bêta standardisée pour la variable indépendante est de 0.487, indiquant une influence positive modérée sur L'implication des salariés dans le processus du changement. Cette relation est statistiquement significative $t=3.437$, $p=0.001 < \alpha=0.05$. Le coefficient constant est proche de zéro et non significatif ($p = 1.000$), ce qui est attendu dans un modèle standardisé. L'équation du modèle de régression linéaire simple s'écrit comme suit :

L'implication des salariés dans le processus du changement = 6.362 + (0.191 X la communication interne digitale) + ϵ

L'équation du modèle de régression linéaire simple :

$$Y = \beta_0 + \beta X + \epsilon$$

Y= Variable dépendante

β_0 = coefficient beta (constante)

β = coefficients beta (variable indépendante)

X , = Variable indépendante (prédicteur)

ϵ = terme d'erreur (résidus)

Cette équation signifie que, toutes choses égales par ailleurs, chaque augmentation d'une unité de la communication interne digitale est associée à une hausse de 0.191 unité du niveau L'implication des salariés dans le processus du changement chez l'Algérie télécom.

Pour le sentiment de préparation

- H_0 : Les dispositifs digitaux de La communication interne n’ont pas d’impact significatif sur le sentiment de préparation des salariés dans le processus du changement.
- H_1 : Les dispositifs digitaux de La communication interne ont un impact significatif sur le sentiment de préparation des salariés dans le processus du changement.

Tableau 15 : Résultats du Modèle de régression linéaire pour l’analyse de La deuxième hypothèse secondaire H2 (Préparation)

Variables		Pouvoir Explicatif		Signification globale du modèle de régression ANOVA		Signification partielle des coefficients de régression			
v.dépendant	Prédicteur	r	r ²	F	Sig	Modèle	beta standardisé	t	Sig
Participation	Communication interne digitale	0.159	0.025	0.992	0.326	Constant	.	0.000	1.000
						V.i	0.159	0.996	0.326

Source : Elaboré par nous-même à partir des résultats du SPSS25

Les résultats présentés dans le tableau (15) ci-dessus confirment l’existence d’une corrélation statistiquement significative entre la communication interne digital et le sentiment de préparation des salariés dans le processus du changement chez l’Algérie télécom. En effet, le coefficient de corrélation de Pearson a atteint $r=0.159$ indiquant une corrélation positive très faible. Par ailleurs, le modèle de régression linéaire simple est Non statistiquement significatif, comme en témoigne la valeur de $F=0.992$, avec une signification statistique (valeur de probabilité) $p=0.326 > \alpha=0.05$ et donc, nous acceptons l’hypothèse nulle (H_0) du sentiment ce qui nous permet de confirmer que Les dispositifs digitaux de La communication interne n’ont pas d’impact significatif sur le sentiment de préparation des salariés dans le processus du changement. On peut donc dire que la deuxième hypothèse secondaire de l’étude n’est que partiellement réalisée.

1.3.3.L’hypothèse Principale

« Il existe un impact significatif statistiquement des dispositifs digitaux de la communication interne digitale sur la conduite du changement au sein de l’entreprise »

Afin de tester la validité de cette hypothèse, nous l’avons formulé sous forme d’une hypothèse nulle (H_0) et d’une hypothèse alternative (H_1), permettant ainsi de procéder à une vérification statistique rigoureuse

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

- H_0 : Il n'existe pas d'impact statistiquement significatif des dispositifs de la communication interne sur la conduite du changement au sein de l'entreprise.
- H_1 : Il existe un impact statistiquement significatif des dispositifs digitaux de la communication interne sur la conduite du changement au sein de l'entreprise.

Tableau 16: Résultats du Modèle de régression linéaire multiple pour l'analyse de l'hypothèse Principale

Variables		Pouvoir Explicatif		Signification globale du modèle de régression ANOVA		Signification partielle des coefficients de régression		
v.dépendant	Prédicteurs	r	r ² ajusté	F	Sig	beta standardisé	t	Sig
Conduite du changement	Transparence et accessibilité	0.691	0.400	6.197	0.000	0.467-	2.798-	0.008
	Outils et feedback					0.537	3.557	0.001
	Les obstacles					0.265-	2.056-	0.048
	Instantanéité et réactivité					0.254	1.619	0.115
	Engagement collaborative					0.275	1.689	0.100

Source : Elaboré par nous-même à partir des résultats du SPSS25

Les résultats présentés dans le tableau (16) ci-dessus confirment l'existence d'une corrélation statistiquement significative entre les dimensions de communication interne digitale et la conduite du changement au sein de l'entreprise. En effet, le coefficient de corrélation de Pearson a atteint $r=0.691$ indiquant une corrélation positive modérée. Par ailleurs, le modèle de régression linéaire multiple est statistiquement significatif, comme en témoigne la valeur de $F=6.197$, avec une signification statistique (valeur de probabilité) $p=0.000 \leq \alpha=0.05$ et donc, nous rejetons l'hypothèse nulle (H_0) et acceptons l'hypothèse alternative (H_1), ce qui nous permet de confirmer que Il existe un impact statistiquement significatif entre la communication interne digitale- à travers ses dimensions- sur la conduite du changement au sein de l'entreprise d'Algérie télécom et la validité de l'hypothèse principale de l'étude est confirmé, et les résultats suggèrent qu'il existe un effet positif et significatif des dimensions de communication interne digitale, Le coefficient de détermination ajusté $r^2 \text{ ajusté} = 0.400$ indique que 40% de la variation observée sur la conduite du changement au sein de l'entreprise est expliquée par les variations des dimensions de communication interne digitale chez l'Algérie télécom, L'utilisation du $r^2 \text{ ajusté}$ permet de tenir compte du nombre de variables explicatives incluses dans le modèle, offrant ainsi une estimation plus fiable de la part de variance expliquée, surtout dans le

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

cadre d'une régression multiple, tandis que les 60% restants peuvent être attribués à d'autres facteurs non inclus dans le modèle.

L'analyse des coefficients de régression standardisés met en évidence que les outils et feedback $\beta = 0.537$; $p=0.001$ est le prédicteur le plus influent sur La conduite du changement au sein de l'entreprise, suivi par la transparence et accessibilité $\beta = -0.467$, $p = 0.008$, puis par les obstacles $\beta = -0.265$, $p = 0.048$, tous trois étant statistiquement significatifs, mais l'instantanéité et réactivité $\beta = 0.254$; $p = 0.115$ n'est pas significatif, et l'engagement collaboratif $\beta = 0.275$; $p = 0.100$ montre également une influence positive modérée, mais son p-value supérieur à $\alpha=0.05$ indique qu'il n'est pas un prédicteur statistiquement significatif. Ces résultats suggèrent que bien que ces variables aient un impact, leur effet n'est pas assez fort pour être considéré comme significatif dans ce modèle. Le coefficient constant est proche de zéro et non significatif ($p = 1.000$), ce qui est attendu dans un modèle standardisé, L'équation du modèle de régression linéaire multiple, sur la base de données standardisée, s'écrit comme suit :

La conduite du changement au sein de l'entreprise = (-0.467 X La Transparence et l'accessibilité de l'information) + (0.537 X Les outils et le feedback) + (-0.265 X Les obstacles) + (0.254 X Instantanéité et réactivité) + (0.275 X l'engagement collaboratif) + ε

L'équation du modèle de régression linéaire multiple :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon$$

Y= Variable dépendante

β_0 = coefficient beta de constante

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n$ = coefficients beta pour chaque variable indépendante

X_1, X_2, \dots, X_n = Variables indépendantes (prédicteurs)

ε = terme d'erreur (résidus)

Section 2 : la discussion générale et comparaison

2.1. Discussion générale

Les résultats obtenus à travers l'analyse du questionnaire avec SPSS25 confirment dans l'ensemble la validité des hypothèses avancées, en mettant en évidence le rôle central que joue la **communication interne digitale** dans la conduite du changement au sein de l'entreprise Algérie télécom. Il ressort de l'étude que cette communication, lorsqu'elle est bien structurée et intégrée aux pratiques managériales, agit comme un levier fondamental de mobilisation des salariés, de réduction des résistances et d'amélioration de l'adhésion au changement

La première hypothèse, qui stipule l'existence d'un **impact significatif statiquement de la communication interne digitale sur la conduite du changement**, a été confirmée. Cette relation souligne que plus la communication est fluide, accessible et adaptée aux canaux digitaux, plus les processus de changement sont perçus comme cohérents, compréhensibles et acceptables par les salariés de Algérie télécom. Cela corrobore les travaux antérieurs qui considèrent la communication comme un levier stratégique dans l'adhésion au changement.

La deuxième hypothèse met en lumière le rôle spécifique des **outils digitaux** (comme l'intranet, les plateformes collaboratives) dans la **diffusion rapide et de l'information** liée au changement au sien de l'entreprise Algérie télécom. les résultats ont validé l'hypothèse selon laquelle la communication interne digitale favorise une meilleure circulation de l'information en période du changement. Les outils numériques mis en place permettent une diffusion rapide et transparente de l'information, réduisant ainsi les incertitudes et favorisant une meilleure réactivité des équipes au sien de l'entreprise Algérie télécom. Toutefois, cette efficacité dépend fortement de la fréquence d'utilisation, de la clarté des messages et de l'accessibilité de ces outils pour l'ensemble des employés.

Quant à la troisième hypothèse, elle met en évidence une **corrélation significative entre la communication interne digitale et le sentiment d'implication des salariés** dans le processus du changement au sien de l'entreprise Algérie télécom. Cela suggère que la communication interne digitale ne se limite pas à un simple transfert d'informations, mais qu'elle joue aussi un rôle motivationnel en favorisant l'engagement et le sentiment

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

d'appartenance. Cependant, les résultats ont également montré une **limite importante** : malgré le sentiment d'implication généré par la communication interne digitale, **les salariés de Algérie télécom ne ressentent pas un véritable accompagnement ou une préparation effective au changement**, notamment en ce qui concerne **les formations, l'assistance ou l'encadrement personnalisé**. Ce décalage révèle que la communication interne digitale, bien qu'efficace, ne peut à elle seule garantir la réussite du changement sans un **dispositif d'accompagnement concret**.

En somme, cette recherche corrobore l'idée que la communication interne digitale n'est pas un simple outil technique, mais bien un facteur stratégique de la réussite du changement organisationnel, telles que la formation, le soutien managérial et l'implication réelle des parties prenantes est importante dans la conduite du changement. L'entreprise gagnerait ainsi à adopter une approche plus intégrée, combinant communication digitale et dispositifs humains d'accompagnement.

2.2. Une Comparaison entre la revue littérature et notre étude :

La littérature montre que les organisations doivent s'adapter à un environnement en constante mutation (mondialisation, digitalisation, précarisation du travail). Le changement organisationnel est ainsi perçu comme une réponse aux pressions externes (Demers, 1999 ; Christian, 1945-2006)

Lugol et Kempt (2006) insistent sur l'importance de structurer la communication interne digitale en fonction des objectifs stratégiques, en soulignant qu'elle peut être rattachée à la DRH, à la direction générale ou à la communication. Elle est donc vue comme un outil de gestion interne.

La digitalisation des outils de communication (intranet, Web 2.0, dispositifs digitaux) est présentée comme un levier d'efficacité : meilleure circulation de l'information, automatisation des processus, mémoire organisationnelle, etc. (Chappell, 2000 ; Villeneuve, 2011 ; SOURAYA, 2022).

L'implication est décrite comme une condition essentielle de performance. La norme ISO 9001 :2000 évoque le rôle central des compétences et de l'engagement dans la réussite du changement (Khelifa, 2013).

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Et notre étude : confirment les apports théoriques de SOURAYA (2022) et de Chappell (2000), en montrant que les outils digitaux favorisent non seulement l'efficacité informationnelle mais aussi la gestion stratégique du changement., *donc il existe Impact significatif des dispositifs digitaux sur la conduite du changement organisationnelle*

L'utilisation des outils digitaux (intranet, plateformes collaboratives) favorise la diffusion rapide de l'information liée au changement. Ce constat rejoint l'idée de Chappell et Lamia, BENBOUZIANE et Fatima BENSMAINE et d'autres auteurs selon laquelle les outils comme l'intranet ou le Web 2.0 permettent une circulation fluide et rapide de l'information, essentielle lors de transitions organisationnelles.

La communication interne digitale renforce le sentiment d'implication et de préparation des salariés dans le processus du changement. Notre résultat renforce les arguments de Khelifa (2013) et des approches participatives récentes (Demers, troisième phase), en montrant que la digitalisation crée des conditions favorables à la participation active des employés au changement , Mais par contre la préparation c'était un sujet marginale pour les auteures , ou bien n'ait pas assez important pour eux par ce que ils n'ont pas frappés la porte sur la préparation des salarié avant et pendant le changement organisationnelle par des formations et des séances de coaching et l'encadrement personnalisé

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons analysé et discuté sur les résultats de l'étude de terrain, qui s'est concentrée sur l'étude de la réalité de l'impact de la communication interne digitale sur la conduite du changement chez Algérie télécom de la wilaya de Tlemcen et nous avons fait une comparaison entre la revue littérature et notre étude.

Après avoir présenté et analysé les données recueillies grâce au questionnaire et testé les hypothèses basées sur le logiciel SPSS V.25, nous pouvons affirmer que la communication interne digitale a un impact significatif positif sur la conduite du changement

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans cette étude, nous avons cherché à identifier la communication interne digitale sur le lieu de travail ainsi que son impact sur la conduite du changement chez Algérie Télécom, à travers trois chapitres.

Dans le premier chapitre, nous avons abordé un ensemble d'éléments liés à l'aspect théorique de l'étude. Nous avons commencé par examiner les recherches antérieures en rapport avec les deux variables, à savoir la communication interne digitale et la conduite du changement. Ces études ont confirmé l'importance de la communication interne digitale dans l'entreprise et son effet positif sur la conduite du changement. Ensuite, nous avons exploré l'aspect théorique de la première variable, la communication interne digitale (variable indépendante), en définissant ses composantes à partir de plusieurs sources afin de clarifier et de faciliter la compréhension. Nous avons également présenté les outils reconnus par plusieurs organisations, ainsi que l'importance de la communication interne digitale dans l'entreprise, ses avantages et les obstacles liés à la digitalisation au sein de l'organisation.

Nous avons ensuite abordé la deuxième variable, la conduite du changement (variable dépendante). Nous avons commencé par en proposer plusieurs définitions issues de diverses sources, tout en présentant les concepts qui y sont associés. Nous avons identifié sa typologie et les modèles de la démarche du changement, ainsi que les facteurs déclencheurs du changement au sein de l'entreprise. Nous avons également abordé la question de la résistance au changement, considérée comme une composante essentielle de tout processus de transformation. Nous avons identifié les formes et les causes de cette résistance, ainsi que les moyens de la gérer ou de la réduire. Enfin, nous avons établi le lien entre les deux variables, à savoir la communication interne digitale et la conduite du changement.

Pour répondre à la problématique, nous avons traité, dans le deuxième chapitre, l'aspect méthodologique de cette étude. Nous avons commencé par présenter l'entreprise d'accueil, en exposant sa création, son évolution et son historique, ainsi qu'en détaillant son organigramme. Nous avons également fourni un aperçu des différentes activités de l'entreprise. Ensuite, nous avons expliqué la méthode adoptée, en identifiant la population et l'échantillon de l'étude, ainsi que les outils utilisés pour collecter les données et les informations nécessaires. Enfin, nous avons abordé la validation et la fiabilité de l'outil de recherche en recourant à des méthodes de validation statistique.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Enfin, dans le troisième chapitre, nous avons présenté et analysé les résultats de l'étude. Nous avons d'abord exposé et interprété les résultats relatifs aux caractéristiques personnelles de l'échantillon. Les données ont révélé que la majorité des participants étaient des hommes, majoritairement âgés de 36 à 45 ans, et possédant un niveau d'éducation élevé. Nous avons ensuite analysé les résultats concernant les variables de l'étude en utilisant les méthodes statistiques appropriées, notamment l'échelle de Likert à 5 niveaux et le logiciel SPSS version 25.

Nous avons enfin étudié l'impact des différents aspects de la communication interne digitale sur la conduite du changement. L'étude réalisée sur l'impact des dispositifs de la communication interne sur la conduite du changement au sein d'Algérie Télécom met en lumière le rôle central que joue la digitalisation de la communication interne dans la réussite des transformations organisationnelles. Face à un environnement en mutation rapide et à la nécessité pour les entreprises de s'adapter en permanence, les dispositifs digitaux renforcent la diffusion rapide et transparente de l'information et aussi renforcent le sentiment de l'implication des salariés pendant le changement pour les salariés exprimer leur avis et leurs idées, les dispositifs digitaux de la communication interne émergent comme un levier stratégique incontournable pour accompagner le changement, réduire la résistance des salariés et renforcer leur implication.

Les résultats de la recherche, fondés sur une démarche quantitative combinant analyse documentaire et enquête par questionnaire, montrent clairement qu'il existe un impact statistiquement significatif entre la communication interne digitale et la réussite de la conduite du changement au sein de l'entreprise. Plus précisément, l'utilisation des outils digitaux comme l'intranet, les plateformes collaboratives et les réseaux sociaux d'entreprise favorise une diffusion rapide, transparente et accessible de l'information liée au changement. Cette circulation fluide de l'information contribue à réduire les incertitudes, à lever les ambiguïtés et à instaurer un climat de confiance propice à l'adhésion des salariés aux nouvelles orientations stratégiques.

De plus, la digitalisation de la communication interne permet de renforcer le sentiment d'appartenance et d'implication des collaborateurs. Elle offre des espaces d'expression, de dialogue et de participation qui facilitent la gestion des résistances et encouragent l'engagement actif des salariés dans le processus de transformation.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'étude met également en évidence que la stratégie de communication interne digitale adoptée par Algérie Télécom est perçue positivement par la majorité des salariés, qui reconnaissent son utilité dans la compréhension et l'acceptation du changement. , Mais les résultats indiquent aussi qu'il n'a existé pas un sentiment de préparation des salariés dans le processus du changement chez l'Algérie télécom

En somme, la communication interne digitale ne se limite pas à un simple outil de diffusion d'informations, mais s'impose comme un véritable vecteur d'accompagnement du changement, capable de mobiliser les énergies, de fédérer les équipes autour d'un projet commun et de soutenir durablement la performance organisationnelle.

Les recommandations :

- Discuter des changements et offrir la possibilité d'exprimer des avis par des plateformes interne
- Il faut que les porteurs du changement fassent des formations et des séances de coaching pour Les destinataires du changement
- Favoriser le travail en collaboration et travail d'équipe
- Permettre aux employés de prendre des décisions, ce qui leur donne un sentiment d'importance, tout en clarifiant les rôles et les responsabilités.
- Préparer les salariés avant et pendant le changement organisationnel
- Favoriser le sentiment d'appartenance des salariés

Prolongement et perspectives :

Après avoir terminé cette étude, il est possible de dire que notre recherche actuelle peut être enrichie par des études futures, qui peuvent ouvrir de nouvelles perspectives sur ce sujet. Ainsi, plusieurs sujets connexes nous viennent à l'esprit et semblent mériter d'être étudiés et approfondis. Parmi ces sujets, nous pouvons citer :

- Analyser l'effet de la communication interne digitale sur l'amélioration de l'image de l'entreprise.
- Etudier l'impact de la communication interne digitale sur la performance professionnelle.
- Etudier l'effet de l'implication et la préparation des salariés pendant le changement
- Examiner l'impact de la formation dans la conduite du changement

CONCLUSION GÉNÉRALE

- Etudier l'effet du développement technologique sur la conduite du changement
- Le rôle de la digitalisation de l'entreprise sur la productivité des salariés

RÉFÉRENCE BEBLIOGRAPHIQUES

RÉFÉRENCE BEBLIOGRAPHIQUES

Bibliographie

- Abderrahim, M. L. (2017 - 2018). La démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil. (U. d. TLEMCEN, Éd.) *La démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil*, p. 108.
- AL, C. e. (1997). *le vhangement organisationnel : théories et pratique* . Québec: presses universite Québec .
- ANGERS, M. (1996). *Initiation à la méthodologie de la recherche en sciences humaines*. Montréal: CEC.
- Azi Noura, A. D. (2021, JUILLET). comment la communication interne = peut-etre un levier pour aaccompagner la conduite du changelent. bejaia, diences de gestion, algerie.
- Bareil, C. e. (2002). *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel* .
- BELAID, A. M., & AMAL, A. (2016-2017). la diagnostiq du changement organisationnel. TIZI-OUZOU , SCIENCES DE GESTION, algerie .
- BELANGER, L. (1994). *Le changement organisationnel et développement*. Gaetan Moin.
- Bernard MARTORY, D. C. (2016). *la gestion des ressources humains , pilotage social et performance* (éd. 9ème edition). PARIS, france : édition dunod.
- BOUKRIF, M. (2008). Ingénierie et pilotage du changement organisationnel. Bejaia, Thèse de Doctorat en science de gestion, algerie.
- Chappell, J. R. (2000). *Introducing Management*. gestion des ressources humains, Algerie.
- CHARPENTIER. (2007). *Managment et gestion des organisation*. paris: Arman colin.
- CHRISTIAN, D. (1945-2006). *L'evolution de la recherche sur le changement organisationnel*. MONTREAL.
- Claude BALAGUE et D. FAYON. (2010). *Facebook, Twitter et les autres... Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise* . paris : Lexis Nexis .
- Colin, J. &. (2017). *La transformation digitale* . Paris : Dunod .

RÉFÉRENCE BEBLIOGRAPHIQUES

- Collerette, P. (2008). *le changement organisationnel* . Québec : presses de l'universite de Québec .
- David Autissier, J.-M. M. (2003). *Méthode de conduite du changement*. Paris: DUNOD.
- DEMERS. (1999). *La gestion du changement a la capacite de changer : l'evolution de la recherche sur le changement organisationnel* .
- DESREUMAUX. (1998). *Théories des organisations* . paris : EMS .
- FAVRE, S. (2016). *Communication digitale* (Vol. 63). IEEE.
- Faycel BENCHEMAM, G. (s.d.).
- Faycel BENCHEMAM, G. G. (2015). *Mémentos LMD , Gestion des Ressources Humaines*. 70 rue du Gouverneur Générale Eboué: edition Gailino.
- G.D, C. ... (1997). *Eloge du changement* . Paris .
- G-D, C. (1999). *éloge du changement*. village mondial.
- Gilbert, P. (2005). *organisation et comportement* . paris : DUNOD .
- GILLES, T. (2005). *La résistance au changement organisationnelle*. Paris: L'harmattan .
- Hajar SLIMANI, A. B. (2021, Janaury 29). La transformation Digitale au servise de. *Ecole Nationale de commerce de Gestion université Moulay Ismail de Meknés , Maroc*, pp. 301-312.
- HERMEL, B. e. (1986). *Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratigique du changement* . Ed d'organisation .
- IBOURICHENE, S. e. (2020/2021). La communication digitale, enjeux et défis de GRH. Tizi-Ouzou, sience de gestion.
- John R Shermerhorn, J. J. (2006). *Comportement humain et organisation* (éd. 3eme). Canada, Canada .
- John R. Schermerhorn, J. J. (2006). *Comportement humain et organisation*. Canada: 3eme éd. Consulté le FEVERIER 12, 2025
- JOHNSON, C. (1966). *revolutionary change*. Boston: university press.

RÉFÉRENCE BEBLIOGRAPHIQUES

- Khelifa, Y. (2013). L'implication du personnel dans une démarche qualité. Saida, Faculté des sciences économiques, Algerie .
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard: harvard business review.
- KUZMINSKI, D. e. (1998). *Sociologie de l'economie , du travail et de l'entreprise*. EdGaëtanMoins .
- Lamia, B. F. (2020). L'impact des reseux sociaux sur la communication d'entreprise. *L'impact des reseux sociaux sur la communication d'entreprise*, 107.
- Lévy, P. (1994). *L'intelligence collective* . France .
- LEWIN, k. (1958). *group decision and social change*. OD Duncan.
- Lugol . D, K. .. (2006). *La communication des entreprise, stratigies et pratique* . france : armand colin .
- M.RAINELLI, J. A. (s.d.). *Les nouvelles formes organisationnelles* . Paris : Economica .
- MAHBOUB, I. (2013 /2014). La communication interne et le changement organisationnelle. Tlemcen , Sience Economique et de Revherche Sientifique , Algerie .
- MEIER Oliver, e. a. (2007). *Gestion de changement*. Paris: Dunod.
- MESTON, G. e. (1998). *L'entreprise en mouvement : conduite et réussir le changement* . D'undo.
- Mintzberg. (1982). *structure et dynamique des organisation* (éd. ed). paris: edition d'organisation.
- Morillon, D. (2012). *La communication interne*. France : Dunod.
- OLIVIEU MEIR, e. A. (2007). *Question du changement*. Paris: Dunod.
- Oreg, S. V. (2012). Change recipients' reactions to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*.
- OUALIDI, H. (2013). *Les outils de la communication digitale* . paris : édition Eyrolles .
- Pemartin, D. (1996). *Reussir le changement*. FRANCE: ESF.

RÉFÉRENCE BEBLIOGRAPHIQUES

Pierre COLLERETTE, G. D. (1997). *Le changement organisationnel*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Pierre, B. (1990). *La gestion du changement*. Libre Expression.

Raymond-Alain Thietart, F. A.-P. (1994). *Méthodes de recherche en management*. France : Dunod.

Rondeau, A. (1999). *Le changement organisationnel*. Québec: ENAP.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

SOURAYA, H. (2022 , mai 31). communication interne a l'ere de la digitalisation: Quel impact sur la productvite du personnel au cameroun . *Quel impact sur la productvite du personnel au cameroun* , p. 208 .

TCHARI, A. M. (2020, MAI). IMPACT DE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION INTERNE SUR LA BONNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À LA CAISSE NATIONALE DE PRÉVOYANCE SOCIALE DU TCHAD. MONTRÉAL, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL.

TENEAU, G. (2005). *La resistance au changement organisationnel*. paris: Le Harmattan.

VILLENEUVE, F. e. (2011). *E-réputation : stratigique d'influence sur internet* . paris : edition Ellipses.

YATCHINOVESKY, A. (2004). *Mieux vivre le changement : accompagner et réssir les transition*. France : Ed ESF.

هاامل, ا. (2014, JUIN). Le confection d'un questionnaire d'enquête. p. 143.

Webographie

Larousse. (1905). *Changement*. Récupéré sur [Directionnaire Larousse: WWW.Larousse.Fr/Directionnaire/Francais/Changement/14612](http://www.larousse.fr/Directionnaire/Francais/Changement/14612)

ANNEXE

Monsieur, madame, bonjour,

En fin de cycle (Master 02) à l'Ecole Nationale Supérieure de Management de Kolea, et dans le cadre de préparation du mémoire de fin d'étude, une étude sur l'impact de la communication interne digitale dans la conduite du changement de l'entreprise Algérie Telecom. Nous vous demandons de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps pour répondre à ce questionnaire.

Nous vous assurons que vos réponses seront traitées de manière confidentielle et à des fins pédagogiques.

Salutation,

Hassaine Fatiha

Partie 1 : Informations générales

1. Genre : Homme Femme
2. Âge : Moins de 25 ans 25-35 ans 36-45 ans 46-55 ans Plus de 55 ans
3. Expérience professionnelle : Moins de 1 an 1-5 ans 6-10 ans Plus de 10 ans
4. Le niveau d'instruction : Primaire Moyen Secondaire Universitaire

Partie 2 : la communication interne digitale

La Transparence et l'accessibilité de l'information	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	
Pensez-vous que la communication interne digitale facilite la transparence et l'accessibilité de l'informations ?						
La communication interne digitale vous aide-t-elle à mieux comprendre et accepter le changement ?						
Les outils et le feedback la communication interne digitale						

Préférez-vous les outils de communication numérique dans le changement ?						
L'information est diffusée sur plusieurs canaux (email, intranet, réunions...).						
Vos retours sont pris en compte dans le processus de changement. ?						
Les obstacles dans la communication interne digitale						
Le manque de transparence de la direction ?						
Le manque de canaux de communication efficaces ?						
Personnalisation des messages						
Les messages de communication sont adaptés à votre service ou à votre rôle.						
Instantanéité et réactivité						
L'organisation communique rapidement en cas de nouveauté ou d'évolution ?						
Vous êtes informé(e) à temps des décisions importantes liées au changement.						
Engagement collaboratif						
La communication favorise un esprit de collaboration entre les équipes. ?						
La communication favorise un climat de confiance entre collègues ?						

Phase 3 : le changement organisationnel

Le type de changement organisationnelle	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	
Le changement dans votre entreprise est-il progressif ?						
Le changement dans votre entreprise est-il radical ?						

L'implication des salaires dans le changement organisationnelle	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Votre implication dans le changement est-elle importante pour vous ?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Vous sentez-que vous est impliqué(e) dans le processus de changement au sein de votre entreprise	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Votre implication dans le changement influence-t-elle votre acceptation et votre engagement ?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Les décisions de changement sont-elles prises en tenant compte des retours des employés ?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
La préparation et participation	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
L'organisation a bien préparé le terrain avant d'initier le changement. ?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
L'organisation a demandé votre avis à différentes étapes du changement ?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Vous avez reçu un accompagnement ou du soutien pendant la transition ?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Explore

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
implication	40	100.0%	0	0.0%	40	100.0%
préparation	40	100.0%	0	0.0%	40	100.0%
communication	40	100.0%	0	0.0%	40	100.0%
changement	40	100.0%	0	0.0%	40	100.0%
Transparence	40	100.0%	0	0.0%	40	100.0%
Feedback	40	100.0%	0	0.0%	40	100.0%
obstacles	40	100.0%	0	0.0%	40	100.0%
Instantanéité	40	100.0%	0	0.0%	40	100.0%
Engagement	40	100.0%	0	0.0%	40	100.0%
type_changemnt	40	100.0%	0	0.0%	40	100.0%
Personnalisation des messages	40	100.0%	0	0.0%	40	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
implication	Mean	15.2000	.31256

	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	14.5678		
		Upper Bound	15.8322		
	5% Trimmed Mean		15.3333		
	Median		16.0000		
	Variance		3.908		
	Std. Deviation		1.97679		
	Minimum		9.00		
	Maximum		18.00		
	Range		9.00		
	Interquartile Range		1.00		
	Skewness		-1.278	.374	
	Kurtosis		1.530	.733	
	préparation	Mean		10.2000	.41013
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	9.3704	
Upper Bound			11.0296		
5% Trimmed Mean		10.3611			
Median		11.0000			
Variance		6.728			
Std. Deviation		2.59388			
Minimum		3.00			
Maximum		14.00			
Range		11.00			
Interquartile Range		4.00			
Skewness		-1.039	.374		
Kurtosis		.247	.733		
communication		Mean		46.3250	.79774
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	44.7114		
		Upper Bound	47.9386		

	5% Trimmed Mean		46.3889	
	Median		46.0000	
	Variance		25.456	
	Std. Deviation		5.04537	
	Minimum		33.00	
	Maximum		59.00	
	Range		26.00	
	Interquartile Range		4.00	
	Skewness		-.099	.374
	Kurtosis		1.393	.733
changement	Mean		31.4500	.68496
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	30.0645	
		Upper Bound	32.8355	
	5% Trimmed Mean		31.6944	
	Median		33.5000	
	Variance		18.767	
	Std. Deviation		4.33205	
	Minimum		21.00	
	Maximum		37.00	
	Range		16.00	
	Interquartile Range		6.00	
	Skewness		-1.010	.374
	Kurtosis		-.287	.733
Transparence	Mean		8.4750	.20251
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	8.0654	
		Upper Bound	8.8846	
	5% Trimmed Mean		8.5833	
	Median		8.0000	

	Variance		1.640	
	Std. Deviation		1.28078	
	Minimum		4.00	
	Maximum		10.00	
	Range		6.00	
	Interquartile Range		2.00	
	Skewness		-.982	.374
	Kurtosis		2.463	.733
Feedback	Mean		12.0750	.24387
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	11.5817	
		Upper Bound	12.5683	
	5% Trimmed Mean		12.1389	
	Median		12.0000	
	Variance		2.379	
	Std. Deviation		1.54235	
	Minimum		8.00	
	Maximum		15.00	
	Range		7.00	
	Interquartile Range		2.00	
	Skewness		-.529	.374
	Kurtosis		1.085	.733
obstacles	Mean		5.2500	.27908
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4.6855	
		Upper Bound	5.8145	
	5% Trimmed Mean		5.1389	
	Median		5.0000	
	Variance		3.115	
	Std. Deviation		1.76505	

	Minimum		3.00	
	Maximum		10.00	
	Range		7.00	
	Interquartile Range		2.00	
	Skewness		.953	.374
	Kurtosis		.243	.733
Instantanéité	Mean		8.1500	.15000
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	7.8466	
		Upper Bound	8.4534	
	5% Trimmed Mean		8.1944	
	Median		8.0000	
	Variance		.900	
	Std. Deviation		.94868	
	Minimum		5.00	
	Maximum		10.00	
	Range		5.00	
	Interquartile Range		.00	
	Skewness		-.314	.374
	Kurtosis		3.445	.733
	Engagement	Mean		8.6000
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	8.0787	
		Upper Bound	9.1213	
5% Trimmed Mean			8.7778	
Median			8.0000	
Variance			2.656	
Std. Deviation			1.62985	
Minimum			4.00	
Maximum			10.00	

	Range		6.00	
	Interquartile Range		2.00	
	Skewness		-1.179	.374
	Kurtosis		1.311	.733
type_changemnt	Mean		6.0500	.12378
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5.7996	
		Upper Bound	6.3004	
	5% Trimmed Mean		6.0556	
	Median		6.0000	
	Variance		.613	
	Std. Deviation		.78283	
	Minimum		4.00	
	Maximum		8.00	
	Range		4.00	
	Interquartile Range		.75	
	Skewness		-.089	.374
	Kurtosis		.574	.733
Personnalisation des messages	Mean		3.7750	.11595
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.5405	
		Upper Bound	4.0095	
	5% Trimmed Mean		3.8056	
	Median		4.0000	
	Variance		.538	
	Std. Deviation		.73336	
	Minimum		2.00	
	Maximum		5.00	
	Range		3.00	

Interquartile Range	.00	
Skewness	-1.258	.374
Kurtosis	1.716	.733

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
implication	.235	40	.000	.862	40	.000
préparation	.246	40	.000	.853	40	.000
communication	.195	40	.001	.949	40	.068
changement	.251	40	.000	.838	40	.000
Transparence	.230	40	.000	.836	40	.000
Feedback	.181	40	.002	.927	40	.013
obstacles	.211	40	.000	.877	40	.000
Instantanéité	.388	40	.000	.678	40	.000
Engagement	.280	40	.000	.773	40	.000
type_changemnt	.275	40	.000	.863	40	.000
Personnalisation des messages	.421	40	.000	.684	40	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Reliability

Scale: alpha de cronbach la communication interne digitale

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.814	12

Reliability

Scale: split half communication

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.585
		N of Items	6 ^a
	Part 2	Value	.699
		N of Items	6 ^b
Total N of Items			12
Correlation Between Forms			.812
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.896
	Unequal Length		.896
Guttman Split-Half Coefficient			.888

a. The items are: item1, item3, item5, item7, item9, item10.

b. The items are: item12, item2, item4, item6, item8, item11.

Reliability

Scale: split half changement

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.462
		N of Items	5 ^a
	Part 2	Value	.755
		N of Items	4 ^b
Total N of Items			9
Correlation Between Forms			.525
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.689
	Unequal Length		.691
Guttman Split-Half Coefficient			.679

a. The items are: item01, item03, item05, item07, item09.

b. The items are: item09, item02, item04, item06, item08.

Reliability

Scale: alpha globale

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.791	21

Reliability

Scale: split half globale

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.543
		N of Items	11 ^a
	Part 2	Value	.713
		N of Items	10 ^b
Total N of Items		21	
Correlation Between Forms			.711
Spearmen-Brown	Equal Length		.831

Coefficient	Unequal Length	.832
Guttman Split-Half Coefficient		.823

a. The items are: item1, item3, item5, item7, item9, item11, item01, item03, item05, item07, item09.

b. The items are: item09, item2, item4, item6, item8, item10, item12, item02, item04, item06, item08.

Reliability

Scale: alpha cronbach changement organisationnal

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.745	9

Correlations

Correlations

		transparence	outils	obstacles	instantanéité	engagement
transparence	Pearson Correlation	1	.445*	.261	.520**	.449*
	Sig. (2-tailed)		.014	.163	.003	.013
	N	30	30	30	30	30
outils	Pearson Correlation	.445*	1	.102	.470**	.266
	Sig. (2-tailed)	.014		.593	.009	.155
	N	30	30	30	30	30
obstacles	Pearson Correlation	.261	.102	1	.245	.102
	Sig. (2-tailed)	.163	.593		.192	.591
	N	30	30	30	30	30
instantanéité	Pearson Correlation	.520**	.470**	.245	1	.586**
	Sig. (2-tailed)	.003	.009	.192		.001
	N	30	30	30	30	30
engagement	Pearson Correlation	.449*	.266	.102	.586**	1
	Sig. (2-tailed)	.013	.155	.591	.001	
	N	30	30	30	30	30
communication	Pearson Correlation	.731**	.657**	.555**	.816**	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		type_changement	implication	préparation	changement
type_changement	Pearson Correlation	1	.266	.317	.501**
	Sig. (2-tailed)		.155	.088	.005
	N	30	30	30	30
implication	Pearson Correlation	.266	1	.520**	.810**
	Sig. (2-tailed)	.155		.003	.000
	N	30	30	30	30
préparation	Pearson Correlation	.317	.520**	1	.898**
	Sig. (2-tailed)	.088	.003		.000
	N	30	30	30	30
changement	Pearson Correlation	.501**	.810**	.898**	1
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	
	N	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Frequencies

Statistics

		Genre	Age	expérience	n_instructio n
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

Genre

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Femme	19	47.5	47.5	47.5
	Homme	21	52.5	52.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-35 ans	5	12.5	12.5	12.5
	36-45 ans	17	42.5	42.5	55.0
	46-55 ans	13	32.5	32.5	87.5
	Plus de 55 ans	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 ans	4	10.0	10.0	10.0
	6-10 ans	8	20.0	20.0	30.0
	Plus de 10 ans	28	70.0	70.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

n_instruction

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moyen	1	2.5	2.5	2.5
	Secondaire	9	22.5	22.5	25.0

universitaire	30	75.0	75.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
item1	40	2.00	5.00	4.2250	.76753
item2	40	2.00	5.00	4.2500	.63043
item3	40	2.00	5.00	4.1250	.68641
item4	40	3.00	5.00	4.2500	.54302
item5	40	2.00	5.00	3.7000	.75786
item6	40	1.00	5.00	2.6750	1.02250
item7	40	1.00	5.00	2.5750	.87376
Personnalisation des messages	40	2.00	5.00	3.7750	.73336
item9	40	3.00	5.00	4.0750	.47434
item10	40	2.00	5.00	4.0750	.52563
item11	40	2.00	5.00	4.2750	.84694
item12	40	2.00	5.00	4.3250	.82858
communication	40	33.00	59.00	46.3250	5.04537
Transparence	40	4.00	10.00	8.4750	1.28078
Feedback	40	8.00	15.00	12.0750	1.54235
obstacles	40	3.00	10.00	5.2500	1.76505
Instantanéité	40	5.00	10.00	8.1500	.94868
Engagement	40	4.00	10.00	8.6000	1.62985
Valid N (listwise)	40				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
item01	40	2.00	5.00	3.8000	.64847
item02	40	1.00	4.00	2.2500	.83972
item03	40	2.00	5.00	4.2500	.74248
item04	40	2.00	5.00	3.6500	.86380
item05	40	3.00	5.00	3.9000	.37893
item06	40	2.00	4.00	3.4000	.70892
item07	40	1.00	5.00	3.6250	.92508
item08	40	1.00	5.00	3.2500	1.00639
item09	40	1.00	5.00	3.3250	.97106
changement	40	21.00	37.00	31.4500	4.33205
type_changement	40	4.00	8.00	6.0500	.78283
implication	40	9.00	18.00	15.2000	1.97679
préparation	40	3.00	14.00	10.2000	2.59388
Valid (listwise)	N 40				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
communication	40	33.00	59.00	46.3250	5.04537
changement	40	21.00	37.00	31.4500	4.33205

Transparence	40	4.00	10.00	8.4750	1.28078
Feedback	40	8.00	15.00	12.0750	1.54235
obstacles	40	3.00	10.00	5.2500	1.76505
Instantanéité	40	5.00	10.00	8.1500	.94868
Engagement	40	4.00	10.00	8.6000	1.62985
type_changemnt	40	4.00	8.00	6.0500	.78283
implication	40	9.00	18.00	15.2000	1.97679
préparation	40	3.00	14.00	10.2000	2.59388
Valid N (listwise)	40				

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Zscore(implication)	.0000000	1.0000000	40
Zscore(communication)	.0000000	1.0000000	40

Correlations

		Zscore(implication)	Zscore(communication)
Pearson Correlation	Zscore(implication)	1.000	.487
	Zscore(communication)	.487	1.000
Sig. (1-tailed)	Zscore(implication)	.	.001
	Zscore(communication)	.001	.
N	Zscore(implication)	40	40
	Zscore(communication)	40	40

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Zscore(communication) ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Zscore(implication)

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	Change Statistic
1	.487 ^a	.237	.217	.88486183	.237	11.810	1

a. Predictors: (Constant), Zscore(communication)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.247	1	9.247	11.810	.001 ^b
	Residual	29.753	38	.783		
	Total	39.000	39			

a. Dependent Variable: Zscore(implication)

b. Predictors: (Constant), Zscore(communication)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-9.876E-16	.140		.000	1.000
	Zscore(communication)	.487	.142	.487	3.437	.001

a. Dependent Variable: Zscore(implication)

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Zscore(communication)
1	1	1.000	1.000	.50	.50
	2	1.000	1.000	.50	.50

a. Dependent Variable: Zscore(implication)

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Zscore(préparation)	.0000000	1.0000000	40
Zscore(communication)	.0000000	1.0000000	40

Correlations

		Zscore(préparation)	Zscore(communication)
Pearson Correlation	Zscore(préparation)	1.000	.159
	Zscore(communication)	.159	1.000
Sig. (1-tailed)	Zscore(préparation)	.	.163
	Zscore(communication)	.163	.
N	Zscore(préparation)	40	40
	Zscore(communication)	40	40

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Zscore(communication) ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Zscore(préparation)

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	Change Statistics
1	.159 ^a	.025	.000	1.00010565	.025	.992	df1

a. Predictors: (Constant), Zscore(communication)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.992	1	.992	.992	.326 ^b
	Residual	38.008	38	1.000		
	Total	39.000	39			

a. Dependent Variable: Zscore(préparation)

b. Predictors: (Constant), Zscore(communication)

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.389E-16	.158		.000	1.000
	Zscore(communication)	.159	.160	.159	.996	.326

a. Dependent Variable: Zscore(préparation)

Collinearity Diagnostics ^a						
		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
Model	Dimension			(Constant)	Zscore(communica	tion)
1	1	1.000	1.000	.50	.50	
	2	1.000	1.000	.50	.50	

a. Dependent Variable: Zscore(préparation)

Regression

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Zscore(changement)	.0000000	1.0000000	40
Zscore(Transparence)	.0000000	1.0000000	40
Zscore(Feedback)	.0000000	1.0000000	40
Zscore(obstacles)	.0000000	1.0000000	40
Zscore(Instantanéité)	.0000000	1.0000000	40
Zscore(Engagement)	.0000000	1.0000000	40

Correlations					
		Zscore(changeme	Zscore(Transpare	Zscore(Feedback)	Zscore
		nt)	nce)		
Pearson Correlation	Zscore(changement)	1.000	.076	.471	
	Zscore(Transparence)	.076	1.000	.553	
	Zscore(Feedback)	.471	.553	1.000	

	Zscore(obstacles)		-0.277	.060	-.016
	Zscore(Instantanéité)		.301	.467	.308
	Zscore(Engagement)		.400	.523	.400
Sig. (1-tailed)	Zscore(changement)		.	.321	.001
	Zscore(Transparence)		.321	.	.000
	Zscore(Feedback)		.001	.000	.
	Zscore(obstacles)		.042	.358	.460
	Zscore(Instantanéité)		.029	.001	.027
	Zscore(Engagement)		.005	.000	.005
	N	Zscore(changement)		40	40
Zscore(Transparence)			40	40	40
Zscore(Feedback)			40	40	40
Zscore(obstacles)			40	40	40
Zscore(Instantanéité)			40	40	40
Zscore(Engagement)			40	40	40

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Zscore(Engagement), Zscore(obstacles), Zscore(Feedback), , Zscore(Instantanéité), Zscore(Transparence) ^b		Enter

a. Dependent Variable: Zscore(changement)

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	Change Statistics df1
1	.691 ^a	.477	.400	.77468315	.477	6.197	

a. Predictors: (Constant), Zscore(Engagement), Zscore(obstacles), Zscore(Feedback), Zscore(Instantanéité), Zscore(Transparence)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.595	5	3.719	6.197	.000 ^b
	Residual	20.405	34	.600		
	Total	39.000	39			

a. Dependent Variable: Zscore(changement)

b. Predictors: (Constant), Zscore(Engagement), Zscore(obstacles), Zscore(Feedback), Zscore(Instantanéité), Zscore(Transparence)

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.340E-15	.122		.000	1.000
	Zscore(Transparence)	-.467	.167	-.467	-2.798	.008
	Zscore(Feedback)	.537	.151	.537	3.557	.001
	Zscore(obstacles)	-.265	.129	-.265	-2.056	.048
	Zscore(Instantanéité)	.254	.157	.254	1.619	.115
	Zscore(Engagement)	.275	.163	.275	1.689	.100

a. Dependent Variable: Zscore(changement)

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
item3	40	4.1250	.68641	.10853
item4	40	4.2500	.54302	.08586
item5	40	3.7000	.75786	.11983
Feedback	40	12.0750	1.54235	.24387

One-Sample Test

Test Value = 3

t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
---	----	-----------------	-----------------	---

					Lower	Upper
item3	10.366	39	.000	1.12500	.9055	1.3445
item4	14.559	39	.000	1.25000	1.0763	1.4237
item5	5.842	39	.000	.70000	.4576	.9424
Feedback	37.213	39	.000	9.07500	8.5817	9.5683

