

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences
de Gestion

Thèse présentée en vue de l'obtention d'un diplôme de doctorat en
Sciences économiques

Option : Gestion

Titre de la Thèse:

TIC, structures et comportement des hommes dans l'entreprise

Présenté par l'étudiant : Abdelkader Rachedi

Encadreur : professeur Mr. Abdeslam Bendiabdellah

Membres de jury :

Pr. Mr. Mostefa Belmokadem
Pr. Mr. Abdeslam Bendiabdellah
Pr. Mr. Allal Bourahla
Dr. Mr. Mohammed Benhamida
Dr. Mr. Abdellatif Chellil
Dr. Mr. Habib Tabeti

Pr. d'enseignement supérieur
Pr. d'enseignement supérieur
Pr. d'enseignement supérieur
Maitre de conférence
Maitre de conférence
Maitre de conférence

Univ. de Tlemcen
Univ. de Tlemcen
Univ. de S/Bel-Abbès
Univ. de Saida
Univ. de Tlemcen
Univ. de Mascara

Président
Encadreur
Examineur
Examineur
Examineur
Examineur

Année universitaire : 2012 /2013

SOMMAIRE DU PLAN

CHAPITRE 1 : NATURE ET DEFINITION DES T.I.C

SECTION 1 : Nature et définition des T.I.C

SECTION 2 : Caractéristiques des T.I.C :

SECTION 3 : Les différentes T.I.C

CHAPITRE 2 : T.I.C ET STRUCTURES DE L'ENTREPRISE :

SECTION 1 : Les différentes structures de l'entreprise

SECTION 2 : L'impact des T.I.C sur la structure de l'entreprise

SECTION 3 : L'impact des T.I.C sur la gestion de l'entreprise

CHAPITRE 3 : T.I.C ET COMPORTEMENT DES HOMMES DANS L'ENTREPRISE :

SECTION 1 : Méthodes de travail et style de management

SECTION 2 : Les mutations générées par les nouvelles formes de travail

SECTION 3 : le style de management face à l'émergence de nouvelles professions

CAS PRATIQUE : Le modèle d'acceptation de la technologie (MAT) F. DAVIS

Introduction générale :

Parmi les nouveautés de la mondialisation est la mise en place des technologies de l'information et de la communication (T.I.C). Ces T.I.C touchent autant les entreprises que ses acteurs, avec une perception très variable. Le monde économique de l'entreprise est habitué aux bouleversements comme (l'imprimerie, l'électricité, le téléphone, l'automobile, le fax, le minitel). Aujourd'hui, ces T.I.C font partie de notre vie quotidienne. Le rapprochement de l'informatique et des télécommunications ont bénéficié de la miniaturisation des composants, le meilleur exemple, à cet égard, est l'Internet qui est devenu accessible sur le téléphone portable. Ce réseau reflète bien cette idée de « village global », de circulation de flots continus d'information, de communication instante (urgente et pressante) et instantanée (immédiate) amenant ainsi la notion d'interdépendance. L'entreprise est dans l'obligation de s'adapter aux mutations engendrées par ces technologies. L'introduction des T.I.C dans l'entreprise s'accompagne des transformations (relations avec l'extérieur). Elle va devoir procéder à des adaptations pour être compétitive. Le recours intensif au travail en équipe, la restructuration des niveaux hiérarchiques, la polyvalence conduisent au développement d'organisation. Les T.I.C tendent à transformer l'entreprise traditionnelle en une entreprise numérique où les informations sont véhiculées grâce à des systèmes d'information numérique. Les T.I.C ont un impact sur les fonctions de l'entreprise. Leurs applications induisent de reconfigurations des processus internes et modifient l'organisation, les compétences et le management. Si les modèles de structure simple et mécaniste étaient d'hier, et si ceux de bureaucratie professionnelle et en départements sont d'aujourd'hui, alors la structure de type adhocratie est à l'évidence celle de demain.

Les entreprises jouent beaucoup aussi sur l'allègement des structures, le développement de la polyvalence et de la communication horizontale, domaines dont les technologies comme l'Internet, l'Intranet, le Workflow et le Groupware apportent un appui et de travailler à distance. Elle est conduite à adapter des modèles plus souples, plus décentralisés, en parties externalisés. On assiste dans beaucoup d'entreprises à un "écrasement" des échelons hiérarchiques. L'organisation pyramidale de type taylorien tend à disparaître, en partie sous l'influence des T.I.C. La diminution des niveaux hiérarchiques accompagnée de la disparition de la catégorie des cadres intermédiaires transforme la structuration de l'entreprise. Pour certains c'est l'ère des organisations souples et adaptables, les T.I.C s'articulent avec de nouveaux modes de management comme l'autonomie, une organisation décentralisée, ce que l'on peut appeler le modèle cellulaire en réseau. Avec les T.I.C, il y a une délocalisation du travail. Toutefois l'impact de l'émergence des T.I.C s'étend aussi au mode de distribution du pouvoir, grâce à une décentralisation de « l'autorité » et à une « transversalité généralisée » (fluidité, transparence, autonomie et responsabilité). Les T.I.C permettent en effet un meilleur accès aux informations pour l'ensemble du personnel de l'entreprise, et facilite le partage de ces informations. Le développement rapide des T.I.C offre des opportunités pour l'accroissement de l'efficacité des acteurs de l'entreprise. De plus, la capacité offerte par les T.I.C à des bases de données alimentées par tous développe un sentiment d'appartenance à l'entreprise, et une solidarité, ce qui facilite le fonctionnement des groupes de travail, grâce à un mode d'organisation transversal qui rapprochent les différentes fonctions de l'entreprise. À cet effet, l'entreprise trouve dans les T.I.C, en particulier l'intranet, l'outil pour mener à mieux les projets du Knowledge management. La principale clé de réussite réside dans les capacités du coach de mettre en place le facteur humain qui occupe une place centrale. Ces révolutions qui caractérisent le monde d'aujourd'hui, ont bouleversé les pratiques économiques. Ces T.I.C sont des outils d'amélioration de la productivité et d'accroissement des performances qui soulèvent des questions clés.

Dans les bouleversements en cours, et notamment sous l'influence des T.I.C, la fonction ressource humaine (R.H) connaît de profondes transformations. Il apparaît que les principales évolutions sont (transversabilité de l'organisation, réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et responsabilisation de certaines catégories de personnel tel que le développement du management participatif, de l'autocontrôle, et de l'autodiscipline,

recentrage de l'activité sur le cœur de métier, sur les compétences clés, modification des frontières de l'organisation, allègement et décloisonnement des structures des organisations). Elles sont décentralisées, plus réactifs et plus souples. Le recours aux T.I.C affecte donc des rapports de l'homme au travail. Le développement de l'autonomie, de la responsabilité et de l'autocontrôle contribue au travail de coopération. Les T.I.C contribuent de façon indiscutable à l'accroissement de la mobilité des salariés (télétravail). Les T.I.C créent des conditions permettent une redistribution du travail. Les salariés sont confrontés à une mobilité, géographique et professionnelle ainsi qu'au besoin d'entretenir et d'améliorer leurs niveaux de compétences et de qualifications. La responsabilisation du personnel s'accompagne d'une vision plus "horizontale". Les deux facteurs clés du succès de l'entreprise sont l'organisation et le capital humain. Les T.I.C peuvent contribuer au développement de l'entreprise en agissant sur le capital humain par la facilité d'accès au savoir et l'échange des connaissances.

L'objet de notre thème est de montrer que ces technologies apportent des nouveautés au sein de l'entreprise. Notre problématique est axée sur les hypothèses suivantes :

- Comment peut-on concilier des T.I.C qui exigent des structures d'organisation flexible avec une transparence dans la circulation de l'information à tous les niveaux hiérarchiques et avec celle d'une structure de l'entreprise algérienne qui est rigide et cloisonnée généralement appelée structure de type taylorienne ?

On peut se poser les questions suivantes :

- Est-ce que l'entreprise est habituée aux bouleversements technologiques ?
- Est-ce qu'elle doit s'adapter aux mutations générées par ces TIC ?
- Est-ce que les TIC vont transformer la structure traditionnelle en une structure numérique ?
- Est-ce qu'elle doit adapter un modèle de structure plus souple pour faciliter la circulation de l'information ?
- Est-ce que les TIC vont améliorer la productivité des acteurs et la performance de l'entreprise ?
- Comment peut-on mesurer la productivité des TIC dans l'entreprise ?
- Est-ce que les TIC vont affecter les rapports des hommes au travail ?
- Est-ce que les TIC vont accroître la mobilité des acteurs en télétravailleurs ou nomades ?
- Quel est l'impact des T.I.C sur le comportement des acteurs de l'entreprise ?
- Quel apprentissage permet de se les approprier ?

L'objectif de cette thèse n'est pas de rester dans la lignée des travaux antérieurs, même si je m'inspire largement, mais plutôt d'apporter des éléments novateurs à ce phénomène complexe, tant en ce qui concerne les variables prises en considération (T.I.C) en suivant une méthodologie de recherche qui est basée dans le cadre d'analyse dans lequel elle s'inscrit. Ce travail est le résultat de nos investigations réalisées grâce à quelques techniques et méthodes suivantes que nous avons utilisées :

La technique d'interview nous a facilité de nous entretenir directement avec les acteurs des différentes entreprises. Nous avons consulté des documents relatifs aux TIC.

- Méthode structuro-fonctionnelle, cette méthode nous a permis de comprendre les mécanismes des TIC d'une manière générale.

- Méthode systémique, la méthode systémique nous a permis de comprendre les applications des TIC en tant que technologies de fonctionnement au sein des entreprises.

Ainsi ce travail sera structuré en trois chapitres :

Le premier chapitre traite la nature et définition des technologies de l'information et de la communication (TIC) qui est décomposé à son tour de la nature et définition des TIC, les caractéristiques des TIC et enfin les différentes TIC.

Le deuxième chapitre traite les TIC et les différentes structures de l'entreprise qui seront réparties entre les différentes structures traditionnelles de l'entreprise, l'évolution des structures et les tendances actuelles puis

l'impact des TIC sur la structure de l'entreprise ou l'organisation et l'influence des TIC sur la gestion de l'entreprise.

Le troisième chapitre traitera l'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise qui est fractionnée entre les mutations générées par les nouvelles formes de travail, le style de management face à l'émergence de nouvelles professions et enfin le cas pratique sur l'apprentissage en temps réel ou e-learning sur les différentes entreprises algériennes telles que la Sonatrach, la Sonelgaz, La S.N.M.C ou E.R.C.O (S.C.I.Saida, Enava (Abrasifs), Giplait (Orolait), Eriad et enfin les différentes PME.

Nous avons tenté de valider nos trois hypothèses centrales :

Comment peut-on concilier des T.I.C qui exigent des structures d'organisation flexible avec une transparence dans la circulation de l'information à tous les niveaux hiérarchiques et avec celle d'une structure de l'entreprise algérienne qui est rigide et cloisonnée généralement appelée structure de type taylorienne ?

Est-ce que les TIC ont un effet sur la structure de l'entreprise

Est-ce que les TIC ont un impact sur les fonctions de l'entreprise ?

Les TIC et la transparence de la circulation de l'information au niveau de la structure de l'entreprise.

Est-ce que la circulation de l'information a un effet sur les niveaux hiérarchiques ?

- Quel est l'impact des T.I.C sur le comportement des hommes dans l'entreprise ?

Est-ce que les TIC ont changé le comportement des acteurs dans l'entreprise ?

- Quelle est la place de l'apprentissage en temps réel ou e-learning dans ce processus ?

Intérêt et Choix du sujet, les TIC dans l'entreprise étant un domaine très complexe et considéré comme un sujet d'actualité se révèle être source de soulagement un facteur de réduction de temps et de lieu. Notre travail se veut un outil permettant d'appréhender la logique de l'utilisation des TIC dans l'entreprise. Elles constituent un élément de référence et d'information pour l'entreprise d'appui en matière de circulation de l'information. Elles contribuent à l'accroissement de la mobilité de l'être humain. Grâce aux TIC on peut joindre quelqu'un n'importe quel moment. Les TIC font parties de notre vie quotidienne, elles sont utilisées dans tous les domaines.

Objectif et limites d'étude, on est arrivé à notre objectif grâce à nos connaissances et l'appui des personnes que j'ai rencontré au cours de nos recherches, ce qui a permis d'enrichir notre travail. Les difficultés que nous avons rencontrées sont le manque d'ouvrages récents qui traitent les TIC dans l'entreprise ainsi que la collecte des données des différentes entreprises afin de valider les hypothèses citées ci-dessus.

Chapitre 01 : Nature et définition des T.I.C :

Introduction :

Les Technologies de l'information et de la communication (T.I.C) désignent généralement ce qui relève des nouvelles technologies utilisées dans le traitement et la transmission des informations et principalement : l'informatique, Internet et la téléphonie mobile. Les T.I.C concernent les activités de l'entreprise ; elles peuvent irriguer tous les réseaux de communication et toutes les catégories de personnes qui font l'entreprise (clients, fournisseurs). L'utilisation performante des T.I.C nécessite l'acquisition de nouvelles compétences. Il est indispensable d'accompagner toute mise en place de T.I.C par un programme volontariste de développement des compétences axé sur des objectifs opérationnels identifiés, afin d'utiliser pleinement les possibilités du système. ¹

L'importance des T.I.C n'est pas la technologie en soi, mais leur capacité à donner accès à la connaissance, à l'information et aux communications par des moyens informatiques. Les T.I.C sont dans l'entreprise et affectent les méthodes de travail, les aménagements de l'entreprise et les systèmes de contrôle de la production et de stockage. L'organisation interne de l'entreprise doit donc être revue et adaptée pour valoriser les gains de productivité induits par l'utilisation des T.I.C, laquelle facilite également la gestion des opérations à longue distance. A cet égard, les T.I.C permettent à l'entreprise de séparer les fonctions et processus, en les localisant, pratiquement sans considération de distance, là où les coûts, l'efficacité et les besoins du marché l'exigent. Les T.I.C ne contribuent pas en effet seulement à modifier les postes individuels de travail. Elles les modifient certes mais ce n'est pas leur caractéristique fondamentale. Celle-ci est de transformer les interactions entre les postes. La caractéristique des T.I.C est d'être des technologies de coordination et pas seulement des technologies d'automatisation de postes de travail.

Section : 01 Nature et définition des T.I.C :

L'avènement des T.I.C comme l'application d'Internet est un véritable média des masses et le succès des blogs, des wikis ou des technologies P2P confèrent aux T.I.C une grande dimension. Gérard Ayache dans « La grande confusion » préfère parler d'hyper-information pour souligner l'impact anthropologique de ces nouvelles technologies. De nombreux internautes considèrent Internet comme une technologie de la relation (T.R).

A) Nature des T.I.C :

Le terme se réfère aux matériels et des techniques utilisées dans l'entreprise à des fins de production au sens large, de distribution, et de gestion. L'information est entendue au sens large. Il comprend tout ce qui peut être numérisé et traité par l'outil informatique (textes, images, sons, ensemble combinant plusieurs de ces éléments grâce à un outil multimédia). Tandis que le terme information veut dire dans la langue philosophique ancienne, informer est donner une forme à la matière, le terme communication renvoie à l'ensemble des techniques qui permettent l'émission et la réception quasi immédiate d'une information, audio (téléphonie) écrite et numérisés (télécopie, messagerie, visuelle - vidéoconférence ou visioconférence).

Le terme T.I.C sera utilisé et inclura toutes les technologies de l'Internet. L'information constitue alors tout à la fois la transmission de nouvelles et le dispositif qui donne au responsable une "forme", une mise en ordre de la réalité, telle qu'elle suffise à assurer sa domination sur le gouvernement de l'entreprise. Il est généralement fréquent d'associer les T.I.C à la société d'information ce qui donne une dimension sociétale à des technologies vu leur impact étendu. ²

¹<http://www.pme-pmi.org/ntic-informations.htm> Les TIC

²B.V. Desroches, S. Delisle : XXVIII ème Colloque sur les effets des N.T.I.C sur le développement local et régional : évolution ou changement radicaux.

Le traitement de l'information est automatisé (transferts, réponse automatique, classement automatique). Alors ces termes regroupent l'informatique et les télécommunications auxquelles se rajoutent toutes les données brutes qui sont saisies, traitées, transformées, stockées et transférées aux destinataires. Or, l'information suppose une communication entre un émetteur et un récepteur, le premier attendant en principe une réaction du second. Les technologies numériques se divisent en matériel (hardware) et logiciel (software).

- pour le hardware : P.C, téléphones cellulaires, CD Rom, DVD, graveurs, instruments numériques, scanners, appareils photos numériques, webcam, domotique, télévision numérique, cartes à puce, automatismes, appareils programmables, réseaux, satellites, G.P.S, horloges, etc. ...

- pour le software : traitement de texte, musique, films, photos, graphiques, tableurs, bases de données, logiciels de calcul, de modélisations, de simulations, de formation, jeux, programmations.

Les technologies ouvrent de nouvelles perspectives par l'usage de multiples canaux de diffusion, d'un réseau illimité de connexions et d'une mise en commun mondiale des connaissances. ¹

Les acteurs sont en train d'abandonner leurs ordinateurs au profit du P.C et les téléphones basiques pour des appareils intelligents qui sont des « Smartphones ». Beaucoup de cadres sont branché sur des Smartphones. Depuis qu'ils ont goûté aux avantages de ces « téléphones intelligents ». Ils ne peuvent plus s'en passer pourquoi ? Parce qu'ils peuvent consulter leurs boîtes e-mail, se contacter sur Internet ou encore recevoir des informations en temps réel. Selon les estimations le monde compte des millions d'utilisateurs, et la croissance est fulgurante. « Tous ceux qui renouvellent leurs téléphones migrent vers ces nouveaux outils.

Le mot Smartphone a résonné pour la première fois dans le monde de l'entreprise. Le Blackberry, premier téléphone intelligent, a en effet été conçu pour les managers et cadres supérieurs. Puisque « time is money » (le temps c'est de l'argent), le manager devait rester constamment connecté, les facteurs temps et réactivité étant décisifs. L'iPhone a vraiment démocratisé les Smartphones. Aujourd'hui, on voit des jeunes et moins jeunes le manier, chacun selon ses propres besoins. Le boom des réseaux sociaux offre une richesse fonctionnelle pour la communication, le travail. En quelque sorte, ces téléphones ont créé un besoin, le nombre d'application disponibles se comptent en effet par millions. Le marché des Smartphones est entré en ébullition dès 2010. Et, c'est le troisième opérateur télécoms Inwi, « La bataille entre les opérateurs n'est plus commerciale mais porte sur l'image ». Certes, la clientèle des Smartphones est la principale pourvoyeuse de revenu parce qu'elle consomme des services à forte valeur ajoutée.

B) Définition des T.I.C dans l'entreprise :

Elles englobent les technologies des ordinateurs et les communications et le réseau qui relie les appareils tel que le fax et d'autres matériaux. Elles regroupent un ensemble de ressources pour manipuler l'information les ordinateurs et les programmes pour la convertir, la stocker, la gérer, la transmettre et la retrouver. Par la suite nous désignerons par Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C) l'ensemble des technologies qui sont associées à l'usage d'Internet et de ses protocoles. Dans les différentes littératures de management on constate qu'il n'y a pas un consensus sur la définition des T.I.C. La définition internationale qui retient comme champ des T.I.C des activités économiques qui contribuent à la visualisation, au traitement, au stockage et à la transmission de l'information par les moyens électroniques.

1) Selon Herbert Simon : (prix Nobel des sciences économiques 1998) et qui paraît la plus acceptée, est basée sur les caractéristiques des T.I.C. Selon lui ces technologies aident à rendre : « Toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique, existera également sous forme lisible par ordinateur ; les livres et mémoires seront stockés dans les mémoires électroniques... »²

¹E. Armand ; Pateyron ; R. Salomon : les N.T.I.C et l'entreprise page 68.

²Jdpro. Net /Le journal des professionnels, la révolution des N.T.I.C.

2) L'ANACT : définit les T.I.C comme « les technologies de traitement des processus intellectuels faisant appel à l'unification des différentes technologies basée sur l'électronique disponibles et accessibles via des infrastructures de réseau soit au plan local soit au plan mondial ». ¹

Elles sont les résultats d'une convergence entre technologies. Elles permettent l'échange des informations ainsi que leurs traitements. Elles offrent aussi de nouveaux moyens et méthodes de communication». Ces technologies tournent autour de l'Internet, ce dernier a permis le raccourcissement des délais dans la diffusion et le partage des informations.

Les T de l'I désigne les techniques de traitement électronique des données, permettant de collecter, traiter, stocker et diffuser des informations. Selon Charpentier, elles sont un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information, plus spécifiquement des données numérisées. ²

La naissance de ces T.I.C est due notamment à la convergence de trois activités : ³

* Du domaine des télécommunications qui comprend lui-même les services et les équipements ; du domaine de l'informatique qui comprend le matériel, les services et les logiciels ;

* Du domaine de l'audiovisuel qui comprend principalement la production et les services audiovisuels ainsi que l'électronique grand public.

Les T.I.C abolissent les frontières car l'information, au temps et à la distance se trouve changée. Elles regroupent un ensemble d'outils qui sont interconnectés, combinés et qui permettent un maximum d'interactivité. Il est clair que la technologie Internet fait figure de leader dans l'intégration des T.I.C, au point où T.I.C et Internet deviennent de plus en plus indissociables. Ces technologies ont donc un impact direct sur la conception et le fonctionnement des systèmes d'information de l'entreprise et sur ses activités de communication, interne et externe.

Suite à cette évolution, il existe plusieurs définitions du secteur T.I.C.

3) O.C.D.E : est un peu plus large puisqu'elle inclut en outre le commerce de gros d'équipements industriels. Le principe consiste à retenir l'ensemble des secteurs d'activités économiques qui contribuent à la visualisation, au traitement, au stockage et à la transmission de l'information par des moyens électroniques. Avant d'arriver au fondement du World-Wide-Web ou toile d'araignée, la recherche est passée par plusieurs étapes. Au début des années 90 a mis au point le protocole http et navigation dans les pages HTML, à l'aide de lien hypertexte, puis on a mis au point le navigateur MOSAIC. ⁴

- Selon ce schéma simple les T.I.C comprennent tout d'abord le matériel (informatique télécommunications), les logiciels. Tel qu'illustré à la figure suivante :

¹ ANACT : Agence Nationale d'Amélioration des Conditions du Travail.

² P. Charpentier : économie et gestion de l'entreprise page 133.

³ Cécile Hebrard : L'impact des T.I.C sur le territoire et les citoyens.

⁴ Management et systèmes A.F.A.Q N° 28, 2001.

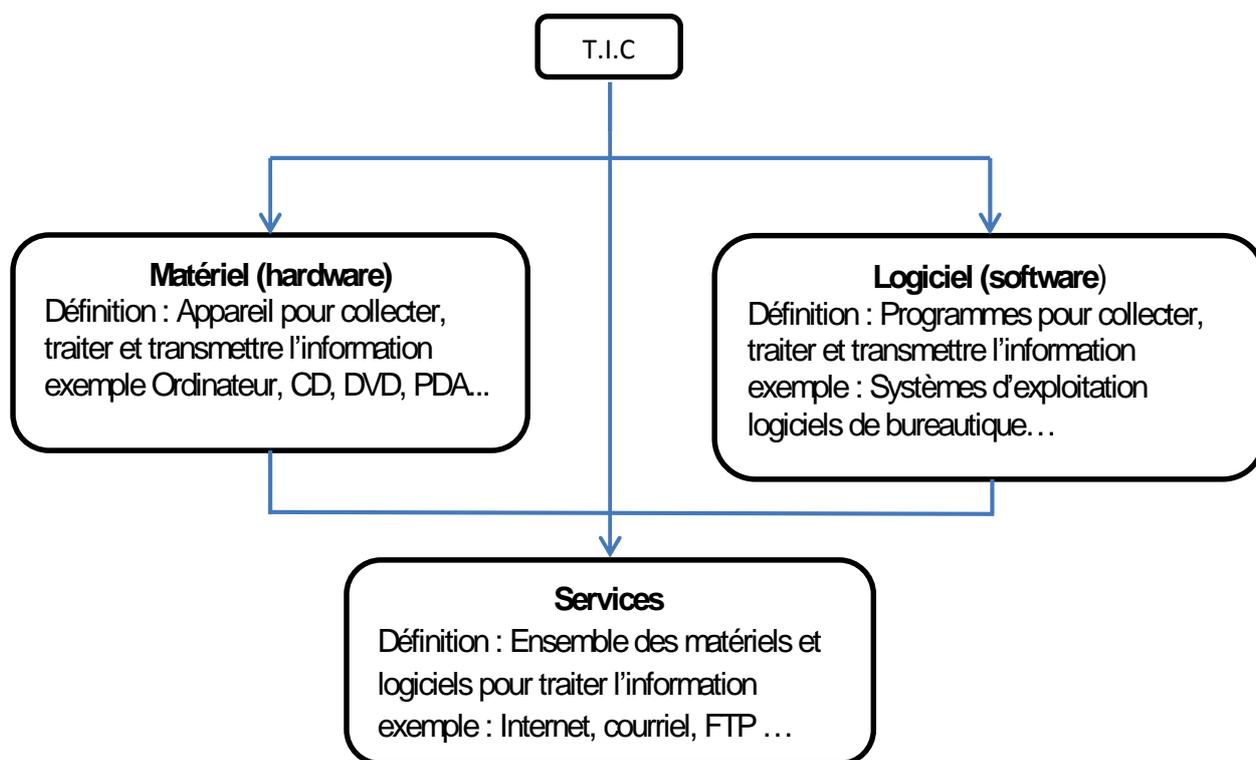


Fig. n° 01 Les éléments de la définition des T.I.C

A cet égard, de nouvelles formes de travail naissent comme le recours au courriel (e-mail) pour communiquer, le télétravail chez soi ou de n'importe où dans le monde affectant ainsi et les employés de tous les niveaux hiérarchiques et des organisations faisant des premiers « des hommes terminaux, nomades branchés ». ¹

Le choix de ces technologies est motivé par le fait qu'elles sont toutes nouvelles (leur existence date de quelques années et qu'elles sont très utilisées (populaires).²

L'invention d'ordinateur de taille réduite, qui prend généralement la forme d'une petite malette que l'on transporte facilement avec soi et qui fonctionne de façon autonome. ³

Les T.I.C sont envisagées autour de (l'Internet, l'Intranet, Extranet place de marché, Forum, Informatique mobile, Courrier électronique) et les applications informatisées (comptabilité, marketing, ressources humaines (RH), production logistique. . .). Ces technologies qui sont combinées entre elles, peuvent incarner une véritable stratégie de développement pour l'entreprise car elles sont susceptibles de faire évoluer son fonctionnement et l'ensemble des interactions avec son marché et plus généralement son environnement. ⁴

L'Internet n'est plus un réseau informatique mais plutôt un nouveau média de communication qui ne cesse de se développer de se généraliser au fil des jours. L'autre particularité des T.I.C, et à laquelle aucune technologie ne peut se mesurer, réside dans le fait qu'elle touche tous les domaines de notre vie (privé et professionnelle) ; pour faire du business, vendre, acheter, former, échange. Il donne aux individus et aux équipes les capacités de communication et de coordination autrefois réservés aux plus grandes entreprises.

¹Jean Menanteau : « De la tribu et la diaspora ». Le Monde du 17 mai 1995 p. 19.

²François Desjardins : « Entre travail et flânage », le Devoir du 08 juin 2005, section C.I.

³Office québécois de la langue française : « Ordinateur portable » du 28 mars 2006.

⁴ADEC (Association pour le Développement des Entreprises et des Compétences, Val de Moder – France) Catherine LEDIG directrice de l'A.D.E.C et Maître de conférence associée U.R.S: T.I.C, innovation et compétitivité des entreprises.

Vers la fin des années 90, la technologie informatique connut une véritable explosion, les marchés financiers s'internationalisent, ordinateurs et télécommunications atteignent enfin une productivité satisfaisante. Mais c'est l'arrivée d'Internet sur le devant de la scène qui a donné son caractère révolutionnaire à cette évolution. La plupart de jeunes, hommes et femmes, qui entrent aujourd'hui dans la vie active sont parfaitement à l'aise avec les nouvelles technologies, qui font partie du tissu de leur quotidien. Il est devenu un média de communication universel, le premier centre d'échange de savoir et de diffusion. ¹

Définition de l'entreprise :

On peut définir l'entreprise comme une organisation relativement autonome, dotée de ressources humaines, matérielles et financières, en vue d'exercer une activité économique de façon stable et structurée. ²

Certains la définissent comme une organisation financièrement indépendante qui combine des moyens matériels, humains et financiers en vue de produire des biens et des services marchands. Une entreprise est dotée d'une structure juridique (légale). Les entreprises peuvent être classées selon plusieurs critères.

Classification des entreprises par secteur économique :

Elles sont déterminées par leur activité principale :

Secteur primaire (agriculture, pêche, parfois les mines),

Secteur secondaire (industrie, bâtiment et travaux publics),

Secteur tertiaire (service),

Par-delà cette classification classique, on distingue un secteur quaternaire (recherche, développement et information).

Classification par taille et impact économique :

Les entreprises sont classées comme :

Micro-entreprise : c'est une sous-catégorie des TPE,

Très petite entreprise (TPE) : qui a moins de 10 salariés,

Petite entreprise (PE) : qui a entre 10 et 49 salariés,

Moyenne entreprise (ME) qui a entre 50 et 249 salariés,

Certaines législations classent les PME et PMI comme entreprises qui comptent moins de 449 salariés.

Grande entreprise qui 250 salariés et plus

Groupe d'entreprises qui comporte une société mère et des filiales.

Entreprise étendue (ou en réseau, ou matricielle ou virtuelle) qui comprend une entreprise pilote qui travaille avec des entreprises partenaires.

Classification par branche et secteur d'activité :

Le secteur comprend un ensemble d'entreprises ayant la même activité principale,

La branche comprend un ensemble d'unités de production qui produisent le même service ou la même prestation.

Classification par statut juridique :

Les entreprises publiques qui sont gérées par l'Etat,

Les entreprises rivées dont les entreprises doivent être intégralement réinvesties,

Les sociétés mutuelles.

Autre classification transversale :

Cette forme de classification distingue trois grandes entreprises :

Les entreprises privées à but lucratif comme les TPE, les PME, les grandes entreprises et groupe,

Les entreprises privées à but non lucratif qui relèvent de l'économie sociale,

Les entreprises publiques comme la SNCFA.

¹ Ambassade de France en Algérie : « Mission économique » le secteur des télécommunications en Algérie.

² E. Cohen, dictionnaire de gestion, 1994.

Selon le statut juridique, il y a les statuts de société anonyme (SA), les sociétés à responsabilité limitée (SARL) ainsi que les EURL, les sociétés par actions simplifiée (SAA), les sociétés en nom collectif (SNC)

La finalité de l'entreprise se résume sur que :

L'entreprise produit et distribue des biens et services correspondant à une demande solvable,

Gagner de l'argent c'est-à-dire extraire des bénéfices,

Produire un excédent de trésorerie,

Atteindre un but technique en réalisant un ouvrage (fabrication d'un produit manufacturé qui donne satisfaction des clients,

En réalité l'entreprise privée en tant qu'entité de création et de partage des richesses.

Une entreprise est généralement une structure légale. ».¹

L'entreprise constitue le moteur le plus efficace de la croissance économique et de l'innovation technique. Elle est le vecteur d'application et de diffusion des innovations techniques. Elle est guidée par le souci de son développement et de sa rentabilité. Elle est le lieu d'épanouissement personnel. Les cas les plus en pointe de cette tendance se situent dans les entreprises de nouvelles technologies, dans lesquelles les entrepreneurs sont souvent jeunes et les rapports humains moins formels. La transformation de certaines entreprises en véritables lieux de vie, avec espaces de détente collectif à proximité a été considérée par certains comme un moyen de contrôle de l'employé.

Elle est donc un ensemble de systèmes en interactions structurées dont l'objectif premier est la recherche de profit qui conditionne sa survie dans l'environnement. Pour atteindre cet objectif, elle doit assurer une bonne gestion de ses ressources et une bonne image de ses produits. Celles-ci ne peuvent être assurées qu'à travers une communication globale.

L'ouverture du secteur des télécommunications à la concurrence depuis 1996, qui a vu l'émergence de nouveaux opérateurs.

Le formidable développement des T.I.C, au premier rang desquelles l'Internet et de la « webisation » des applications.

L'intégration sans cesse renforcée des T.I.C dans les processus de production et de gestion des entreprises.

Ce n'est pas la théorie de la relativité ou la mécanique quantique qui mène le mode de l'entreprise. Non la vie de l'entreprise dépend des principes plus terre à terre. Pourquoi le serveur tombe-t-il toujours en panne au plus mauvais moment ? Combien tant d'incompétents peuvent-ils se hisser en haut des organigrammes ? Pourquoi le temps manque-t-il toujours pour terminer les projets ? Parce que notre vie dans l'entreprise est soumise à des lois d'airain vieilles comme la vie en société.²

C) Les caractéristiques de l'information et de la communication :

1) l'information :

Le mot « information » a deux sens, l'un étymologique : informer c'est donner une forme à une matière, organiser, l'autre plus courant c'est communiquer un message, une connaissance. C'est toute une donnée porteuse de sens, pour tout un chacun sera qualifiée d'information. A côté de cette définition de l'information, une autre approche, plus féconde à nos yeux, consiste à considérer que tout peut être information, mais que c'est uniquement le regard portée sur un objet qui le rend porteur d'information. La théorie de l'information est due à Shannon vers 1948, avec bien sûr l'influence des grands théoriciens de l'informatique (Turing, Von Neumann, Wiener).³

¹<http://col71-victorhugo.ac-dijon.fr/view.php/Classification%20et%20organisation%20de%20l'entreprise.pdf> : classification et organisation de l'entreprise.

²Dossier réalisé par Stefan Raducanu, les dix lois qui régissent l'entreprise

³<http://www.yann-ollivier.org/entropie>: la théorie de l'information : l'origine de l'entreprise

L'information est un élément de connaissance qui peut être collecté, traité, conservé, communiqué au sein de l'entreprise ou auprès de ses partenaires. Elle est constituée de deux éléments, des données, un sens qui dépend de chaque individu.

L'information selon Claude Shannon, est un concept de la physique mathématique, mais elle a surgi dans un champ technologique. Le concept d'information théorique a été introduit à partir des recherches théoriques sur les systèmes de télécommunications. Il a déterminé l'information comme grandeur observable et mesurable. ¹ Très vite de multiples applications de la théorie de l'information de Shannon sont apparues dans le domaine des sciences humaines.²

Tandis que se développait par la suite un champ scientifique nouveau, la cybernétique est une discipline entamée par Norbert Wiener en 1948, elle définit comme étant l'étude de la théorie de la commande et de la communication tant dans la machine que dans les êtres vivants (elle s'intéresse à tout système).

La société Bell cherche à transmettre les messages de la façon à la fois la plus économique et la plus fiable. C'est une théorie mathématique appliquée aux techniques de la télécommunication. Elle a été élaborée plus spécialement par Claude Shannon, ingénieur à la compagnie des Téléphones Bell et reste jusqu'à nos jours la base de concept dit scientifique d'information. Dans un sens plus large, une théorie de l'information est une théorie visant à quantifier et qualifier la notion de contenu en information présent dans un ensemble de données.

L'information est un ensemble reliant émetteur (physique) et récepteur (biologique ou électronique), communication entre un extérieur et un intérieur, intériorisation de l'extériorité. Le partage de l'information est devenu nécessaire pour 02 raisons différentes : la confiance, le pouvoir, l'information n'est qu'un élément d'un système. Wiener disait : « l'information n'est ni la masse, ni l'énergie, l'information est l'information ». L'informatique constituera une déclinaison technique automatisant les traitements (dont la transmission et le transport) d'information.

Adrian Mc Donough dans (Information economics) définit l'information comme la rencontre d'une donnée (data) et d'un problème. La connaissance (knowledge) est une information potentielle. L'information est le pivot du système organisationnel de l'entreprise. C'est un message ou une donnée perçue par un destinataire, qui modifie sa connaissance sur un sujet ou qui lui permet de résoudre un problème. Durant de nombreuses années, les managers pensaient que détenir l'information était une source de pouvoir. Aujourd'hui, la circulation de l'information est devenue une stratégie de communication interne. En effet, lorsqu'elle circule bien, l'information favorise la communication et devient, de ce fait facteur de cohésion, de motivation, de décision efficace et de créativité. Identifier les circuits d'information de l'entreprise est donc une force pour le collaborateur, cela lui permet de se positionner en fonction et de détenir l'information utile au bon moment.

S'il est avéré que détenir l'information utile primordial pour un collaboratif, il devient, de ce fait, important pour le manager de savoir diffuser l'information et de savoir utiliser ses flux pour le développement de sa communication interne.³

2) Les caractéristiques de l'information :

Une information est caractérisée par : sa forme, son mode présentation, ses qualités, son coût.

L'information a des formes telles que orales comme les renseignements fournis lors de l'entretien annuel entre le salarié et l'employeur, les informations écrites comme les éléments présents dans le bulletin de paie et les informations virtuelles.

¹C.E. Shannon & W. Weaver : The mathematical Theory of communication, University of Illinois, Urbana III, 1949

²R. Escarpit : Théorie générale de l'information et de la communication, Hachette 1980.

³<http://www.creg.ac-versailles.fr>: Carine Courtes Lapeyrat Quand les T.I.Cbouleversent la communication interne de l'entreprise et deviennent un outil de gestion des ressources humaines. Du 11 février 2010

L'information a des implications fondamentales en économie. Elle est un élément d'un système de communication et ne désigne donc pas une qualité simple mais une structure composée, complexe, qui se distingue fondamentalement du signal.¹

L'information dans l'entreprise est un fait ou une donnée susceptible d'apporter la connaissance à propos d'un sujet quelconque afin de permettre une bonne gestion. Tout ce que nous manipulons et qui nous environne est donc de l'information.

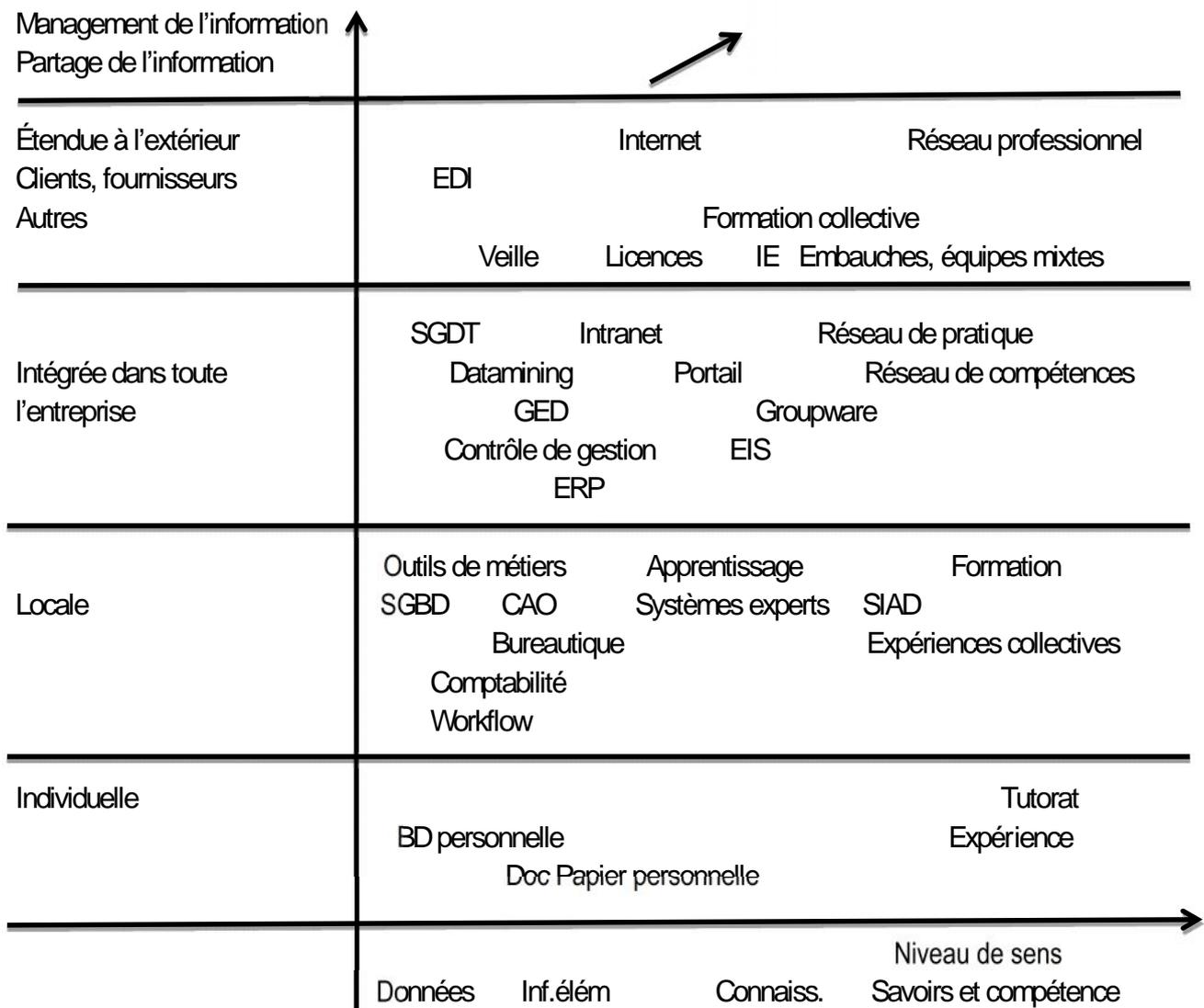
Deux aspects majeurs de l'information sont, cruciale pour la compétitivité de l'entreprise et de nos économies et l'autre un ensemble de TIC se développent à en faciliter l'usage et la bonne gestion de l'information qui sera par la suite des gains multiples pour l'entreprise. La pertinence de l'information se trouve sur sa qualité comme l'accessibilité, sa fiabilité, son exactitude et enfin sa richesse. Tandis que son délai se résume sur sa ponctualité et son actualité et enfin sa quantité tel que le degré de finesse et sa précision.

3) La classification de l'information en fonction de deux paramètres selon Lesca qui sont le type d'information et le flux d'information. Le premier englobe les informations (de fonction, d'influence et d'anticipation) tandis que le deuxième regroupe les flux (internes de l'entreprise, les flux orientés de l'intérieur de l'entreprise à l'extérieur de l'entreprise et les flux orientés de l'extérieur de l'entreprise l'intérieur de l'entreprise).

Le management de l'information occupe une place majeure dans l'entreprise et plus sa gestion et son management sont complexes.²

¹<http://www.maxicours.com/soutien-scolaire/information-et-gestion/1re-stg/184320.html>: Cours / Information et gestion / 1 re STG

²Référence à Jean-Noël Lhuilliers dans son ouvrage : Le management de l'information, des données aux connaissances et aux compétences.



B.D= Base de Données

C.A.O =Conception Assistée par Ordinateur

E.D.I= Echange de Données Informatisé

E.I.S= Executive Information System

ERP = Enterprise Resource Planning

G.E.D= Gestion Electronique des Documents

I.E= Intelligence Economique

S.G.B.D= Système de Gestion de Base de Données

S.G.D.T= Système de Gestion de Données Techniques

S.I.A.D= Système Interactif d'Aide à la Décision

Fig. n° 02 Les méthodes et les outils du management de l'information

4) La communication :

La notion de communication revêt une multiplicité de sens et se situe au carrefour de plusieurs disciplines. ¹ Elle se définit comme une approche globale de l'ensemble des communications : marketing et interne. Elle est présentée comme une démarche homogène qui vise à tracer un territoire pour l'entreprise et à l'imposer aux diverses formes de communication. Elle est l'action, le fait de communiquer, d'établir une relation avec autrui, de transmettre des informations à quelqu'un, l'ensemble des moyens et des techniques permettant la diffusion d'un message, l'entreprise informe et promouvoir son activité auprès du public, d'entretenir son image, par

¹A. Mattelart, histoire des théories de la communication, la découverte page 123, 2004

tout procédé médiatique. Ainsi, nous distinguons habituellement la communication interne qui est dirigée vers les salariés de l'entreprise et la communication externe qui s'adresse à l'environnement de l'entreprise. C'est l'information en mouvement, cela signifie que l'information est statique, et que lorsqu'elle est animée elle devient communication.

On parle par exemple de T.I.C, sans constater la redondance entre « I » (information pure, statique) et « C » (communication, c'est-à-dire information en mouvement). Pour animer de l'information, il faut toujours trois types de ressources en complément à l'information : des profils, des technologies et des méthodologies. En plus de ça l'information a quatre formes (images, sons, textes, codes). L'information est la matière première du savoir et ce dernier est le paquet d'informations (données) intelligible pour une audience. Le savoir est la seule ressource qui prend de la valeur lorsqu'on la partage. ¹

Elle peut être définie comme la production d'information sur le milieu interne et externe et comme la création d'interfaces. ²

La communication existe depuis que les hommes vivent en groupe, par le fait qu'ils ont des relations entre eux et que parmi elles figurent le transfert d'informations. Pour Smith, la communication contribue à l'organisation du travail collectif au sein de la fabrique et dans la structuration des espaces économiques. Herbert Spencer fait avancer la réflexion sur la communication comme système organique. ³

La communication a été théorisée dans les années 45-50. Elle a pris de son importance lorsqu'il s'agit de formaliser et de modéliser la relation homme-machine établie entre les ordinateurs naissants et leurs utilisateurs. La règle fondamentale est la suivante pour qu'une communication fonctionne, le langage utilisé doit être impérativement celui du récepteur. Psychologiquement il faut toujours avoir présent à l'esprit que l'essentiel n'est pas ce qu'on dit mais ce qui est compris. En d'autres termes il faut continuellement se mettre à la place du récepteur pour bien communiquer.

L'étude de la communication englobe donc celle de ses conditions de réussite, ou d'échec. ⁴

Un rappel des fondements de la théorie :

La communication suppose plusieurs éléments,

L'émetteur, élément qui comme son nom l'indique émet un message,

Le récepteur, élément porteur d'information quelle que soit ce message,

Le code ou langage en lequel le message est formulé,

Le canal qui est la voie par laquelle va circuler le message de l'émetteur vers le récepteur,

En pratique, dans une conversation par exemple, chaque interlocuteur est tour à tour émetteur et récepteur, le sens de la communication s'inversant alternativement.

Les grandes distinctions entre les différentes catégories de communication d'entreprise :

La communication interne a pour cible l'entreprise elle-même, ses cadres, ses salariés. Elle informe les salariés sur la vie de l'entreprise, ses évolutions, son marché. Cette attente concerne autant la direction générale que les salariés. Elle cherche aussi à rassembler tous les acteurs de l'entreprise, autour d'une solidarité collective, le développement de l'entreprise et des changements à conduire. Elle a pour objectif de valoriser la culture de l'entreprise et d'y faire adhérer les acteurs internes. Elle doit donc être cohérente avec

¹<http://www.yinternet.org/move/theories-de-l-information-et-de-la-communication-quelle-importance/>: Théories de l'information et de la communication

²Marie- Hélène Wésphallen : Communication : le guide la communication d'entreprise p.09

³<http://erouillon.wordpress.com/2006/12/02/histoire-des-theories-de-la-communication/>: T.I.C et savoirs informels

⁴Christian Baylor, Xavier Mignon, la communication, les outils et les formes de la communication, une représentation méthodique et illustrée. Page 105

la stratégie de l'entreprise ; elle est transversale aux autres formes de communication de l'entreprise comme la communication externe.

La communication externe comprend l'ensemble des messages et actions destinés à un public extérieur (fournisseurs, clients, milieux bancaires et financiers, actionnaires, pouvoirs publics, consommateurs, distributeurs...).

La communication externe peut à son tour se décomposer en fonction de son objet :

La communication institutionnelle (également appelé communication corporate) est une communication de l'entreprise sur elle-même. Elle permet à l'entreprise de valoriser son identité et son image auprès des différents publics qui l'intéressent,

La communication marketing parle des marques, des produits et des services ; son objectif est de convaincre les cibles sélectionnées d'acheter ou de racheter.

Selon la théorie de la communication (Shannon et Weaver identifient ainsi les éléments de base d'un système de communication).¹

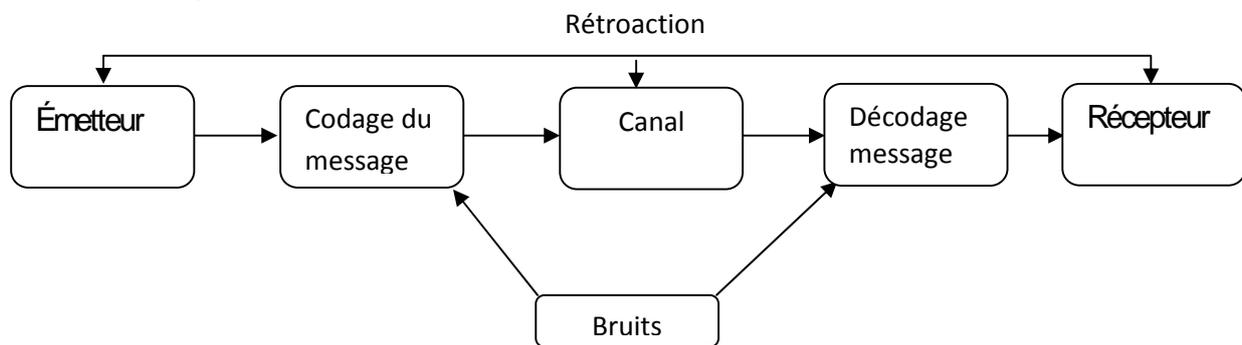


Figure n° 03 Le schéma de base de la communication

L'émetteur et le récepteur sont associés respectivement aux fonctions. Le canal permet le contrôle de son bon fonctionnement. Le code est rattaché à sa fonction de permettre la transmission du message compréhensible. L'apparition ou la réapparition des notions contexte, code et canal apporte une vraie vision d'ensemble à ce qu'est la communication. La communication interne est liée au mode d'organisation de la structure. Dans un structure centralisée, de type taylorien, la communication est formelle, le plus souvent écrite. L'information suit donc un sens vertical de la direction vers les salariés (descendante). L'émetteur est le seul à être compétent pour maîtriser les problèmes complexes qu'il doit décomposer en éléments simples et indiquer les solutions précises. Jusque dans les années 80, c'est le manager de chaque équipe qui détenait l'information et qui la faisait circuler à sa guise. La communication suivait donc des règles et de normes établies et la circulation l'information était codifiée par la hiérarchie.

La difficulté n'est donc pas tant de recueillir des informations sur l'autre que de les trier, les hiérarchiser et déterminer celles qui vont être utiles pour faire évoluer la situation.

Diagnostic et stratégie vont se construire selon le schéma suivant :²

1. recueillir les infos sur la situation ;
2. sélectionner les plus pertinentes ;
3. les pondérer selon les enjeux risques ;
4. articuler les informations entre elles ;
5. déterminer une dynamique ;
6. élaborer une solution ;

¹P. Charpentier : Organisation et gestion de l'entreprise page 138

²Édouard Stacke : Coaching d'entreprise pages 85 / 86

7. déterminé des choix de priorité ;
8. prendre les décisions et planifier ;
9. prendre les engagements à mettre en œuvre.

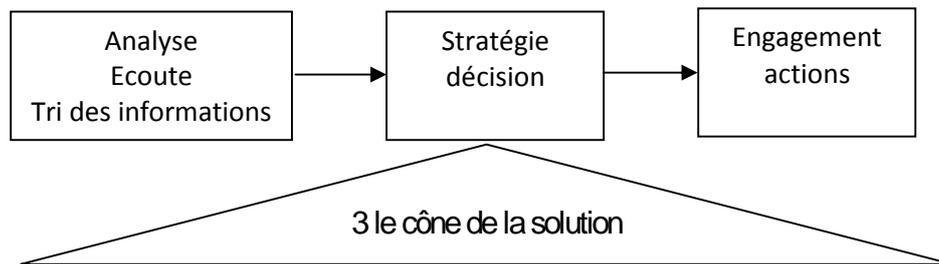


Fig. n° 04 Le diagnostic et la stratégie

La gestion de l'information technique devient, en termes de coûts et d'organisation, un problème crucial pour chaque entreprise, qu'elle soit grande ou petite.

Le schéma ci-dessous met en relation les moyens de la communication interpersonnelle

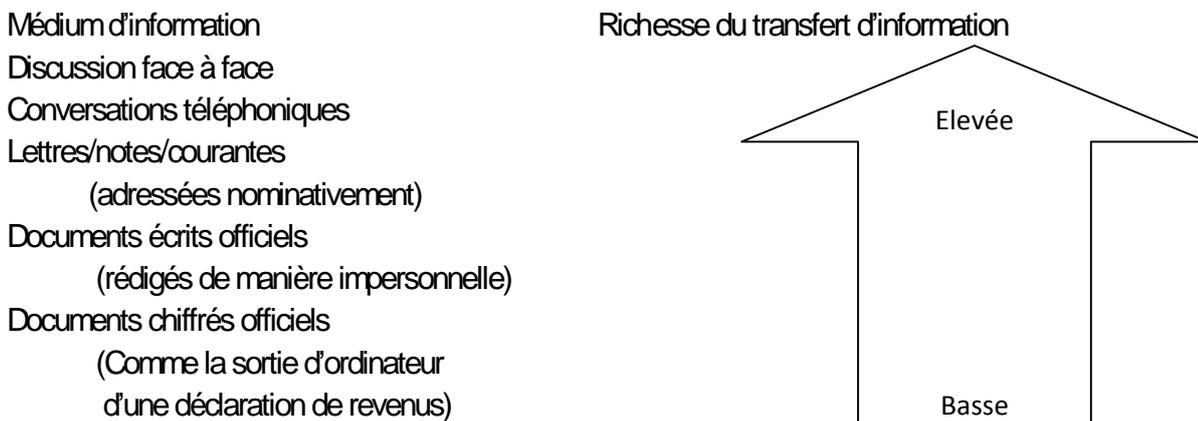


Fig. n° 05 Les médias de la communication et la richesse de l'information¹

R. Likert identifiait au début des années 60 quatre types de management en fonction du degré de centralisation des décisions et des modes de circulation de l'information

- a) le système autoritaire exploiteur : Très centralisé, le niveau de communication est faible et emprunte uniquement la voie descendante (de la hiérarchie vers la base) ;
- b) le système autoritaire paternaliste : Où quelques informations peuvent remonter, mais soigneusement filtrées par les subordonnés ;
- c) le système consultatif : Encore relativement centralisé, malgré au niveau significatif d'échanges d'informations montantes et descendantes ;
- d) le système participatif : Décentralisé, où la communication est importante, aussi bien ascendante que descendante et latérale. Likert déduit de ses observations que le système participatif est supérieur aux autres. Mais l'efficacité des systèmes autoritaires est incontestable lorsque l'environnement est stable et les managers compétents. Ses travaux sont, dans l'esprit, proches de ceux de Bavelas qui avait proposé dans les années

¹D. Hellriegel, J.W.JR. Slocum, R.W. Woodman, Management des organisations, éditions De Boeck Université, Bruxelles 1993

50 une typologie de réseaux, du point de vue de la qualité de la communication, la supériorité des réseaux centralisés, contrebalancée cependant par une plus faible motivation des participants. ¹

Réseau centralisé en croix

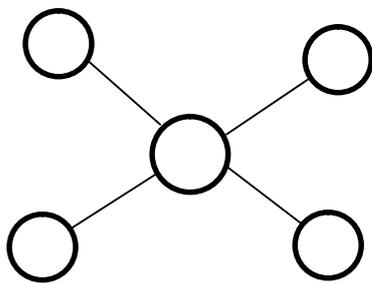


Fig. n° 06 Le réseau centralisé en croix

Réseau " en cercle "

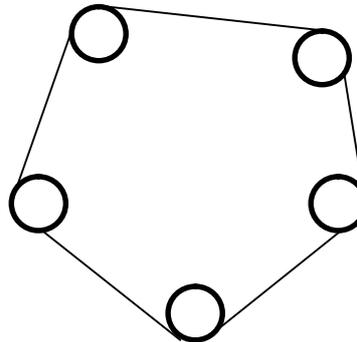


Fig. n° 07 Le réseau " en cercle "

Réseau centralisé en ligne



Fig. n° 08 Le réseau centralisé en ligne

Réseau complet

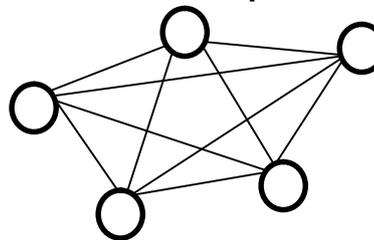


Fig. n° 09 Le réseau complet

Les réseaux de communication, les psychosociologues se sont penchés sur les différentes formes de réseaux pour en déterminer l'efficacité. En ce qui concerne la qualité des réseaux, les recherches sur ce point datent quelque peu, demeurent très parlantes ; elles sont dues à deux auteurs américains : Bavelas et Leavitt. ² La technique d'étude consiste à mettre en relation cinq personnes, à leur attribuer une tâche, puis à mesurer l'efficacité de la communication. On distingue 05 formes de réseaux :

Le réseau en chaîne :

A : n'a de relation qu'avec B, C avec B et D, etc.

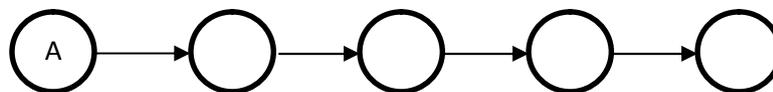


Fig. n° 10 Le réseau en chaîne.

On détermine alors, pour chaque personne, un " coefficient de centralité " égal au rapport entre la somme totale des communications dans le réseau et le nombre de communication dont elle-même dispose. Dans les réseaux en chaîne ou en conduits multiples il peut y avoir des personnes mieux situées que d'autres pour être dirigeantes, mais n'ont pas besoin de contrôler toute l'information. ³

¹P. Charpentier : économie et gestion de l'entreprise page 140.

² J. P. Gruere, J. Jabes ; traité des organisations

³<http://www.escoladefeminismo.org/spip.php?article408>: Le réseau comme structure

Le réseau en " Y " : " C " : détient une position dominante. Ce réseau est assez efficace.

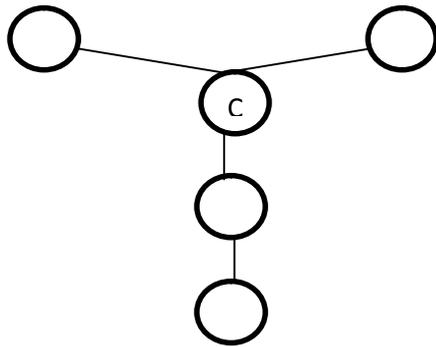


Fig. n° 11 Le réseau en " Y " : " C "

3) Le réseau en cercle :

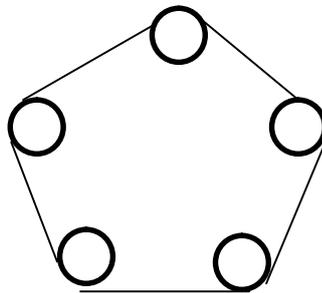
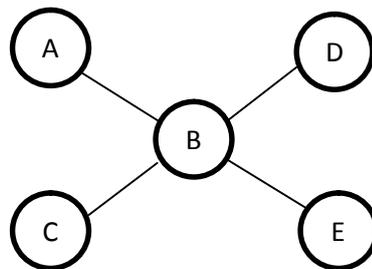


Fig. n° 12 Le réseau en cercle

Chacun présente le même degré de " centralité ". Le groupe est bien soudé mais mal adapté à la résolution de tâches complexes. Les erreurs sont fréquentes.

4) Le réseau en " X " :



"B" domine, le réseau est efficace mais les motivations de A, C, D et E sont faibles.

Fig. n° 13 Le réseau en " X "

5) Le réseau en étoile :

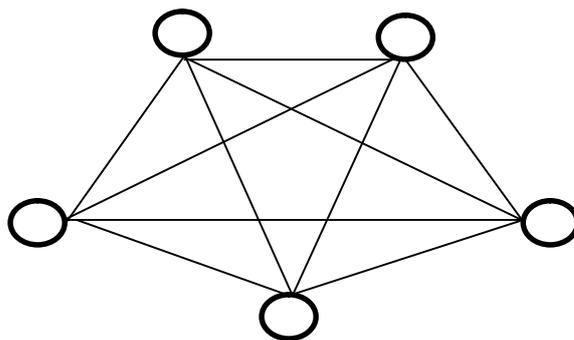


Fig. n° 14 Le réseau en étoile

Ce réseau est efficace mais on se rend compte que, dans la pratique, il n'est guère possible de contraindre chacun à établir des relations avec tous les autres. Des autolimitations s'opèrent.

De nombreux réseaux de communication coexistent dans l'entreprise. Ramenés à l'essentiel, on distingue deux réseaux.

a) Le réseau formel qui résulte de tout ce qui a été prévu par la direction : voie hiérarchique, relations de conseil, journal d'entreprise, panneaux d'affichage, déclarations du président. Nous trouvons donc des canaux et des supports très diversifiés.

b) Les réseaux informels : Parallèlement au premier réseau, se nouent toute une série de relations amicales ou cordiales dues aux circonstances les plus diverses : liens d'affectation, bureaux voisins, mêmes moyens de transport, mêmes lieux de repas. L'impératif de style de communication, les modalités de mise en œuvre de la communication interne varient selon le style de la direction, plus ou moins formel, plus ou moins libéral ou autoritaire, plus ou moins ouvert sur l'extérieur. L'écrit ou l'oral peuvent avoir plus de place selon la culture d'entreprise (administrative, technique ou commerciale). Ces traditions pèsent un poids considérable dans l'organisation des rapports humains, le contenu des messages et le choix des moyens. ¹

La communication se gère aussi dans l'espace. Les lieux de travail ont une fonction de communication fondamentale. L'architecture extérieure ou intérieure facilite ou non l'accès, l'échange et les rencontres, de même la localisation géographique. Alors on développe l'outil intranet, notamment pour pallier les problèmes de localisation ne ce qui concerne les clés de la communication interne, Les modèles permettent d'aider à cadrer l'analyse (cerner les acteurs, les enjeux, les dimensions du phénomène). Chaque modèle parle essentiellement de celui qui s'en sert.

Le développement des réseaux de communication locaux et à grande distance incite les entreprises à reconfigurer leurs systèmes internes de communication ainsi que leurs échanges d'information avec leur environnement. Les systèmes de téléphone mobile, radiomessagerie se développent rapidement, tout comme des visioconférences qui risquent de modifier les pratiques des entreprises en matière d'organisation de réunions et de travail en groupe. Les outils de communication au cœur de l'organisation comme la messagerie, Groupware & Echange de données informatisées (E.D.I). Ainsi la création de réseaux au sein des entreprises a contribué à l'émergence de nouveaux comportements et de nouvelles façons de travailler. Les différentes applications (le partage de fichier, l'échange de données informatiques ou, plus récemment, les logiciels de Groupware) s'imposent progressivement dans les entreprises et permettent de substantiels gains de productivité.

¹J. F. Dortier : La communication : Appliquée aux organisations et à la formation page 47

5) Les principaux modèles de communication sont :¹

- Le modèle de Shannon et Weaver :

L'objectif est transmettre un message à un récepteur le plus proche de l'émetteur pourquoi ? Parce le bruit est le principal facteur qui déforme un message.

Le modèle d'Harold Dwight Lasswell :

Il la conçoit comme étant un processus de persuasion et d'influence. Elle est comme une autorité qui doit être utilisée par les pouvoirs publics et les spécialistes. La population à laquelle cette technique s'adresse devrait croire les émetteurs.

Le modèle de Roman Jakobson :

Le modèle décrit six pôles (contexte, émetteur, récepteur, canal, message, code). L'avancé va naître dans la définition d'une fonction à chaque pôle.

Le modèle de Théodore M. Newcomb :

Celui-ci est le premier à intégrer le rôle de la communication dans la relation sociale. Selon lui, l'attitude est la qualité du lien effectif, et l'union est la spécificité du lien. Chaque situation communicante et un moyen qui peut faire évoluer une relation (phénomène dynamique et complexe).

Le modèle de Mathilda et John Riley :

Ils sont inspirés des travaux de Wiener sur la cybernétique et le « feedback » du récepteur sur le message. Ils apportent de nouvelles notions omniprésentes dans notre société actuelle. Ce modèle est à l'origine des réflexions aminées sur la communication du groupe.

Mais la communication présente d'autres modèles utilisés jusqu'à présent en explicitant les limites :

Le modèle d'émetteur-récepteur :

Il est issu de la théorie de l'information en utilisant les notions d'émetteur, de canal, de récepteur, d'information et de codage. Les conditions pour une communication réussie sont la communauté des codes et la bonne conversation, du message (rapport signal/bruit en correspondance avec le degré de redondance).

Le modèle de la communication à deux niveaux de diffusion :

Il s'intéresse à l'influence des médias (favoriser la « bonne », contrer la « mauvaise ». Pour cela, elle place au centre de son système explicatif des concepts tels que ceux de « leader d'opinion », de réseau d'influence, de groupe d'appartenance, d'exposition et de sélection d'une information, et utilise certaines caractéristiques des émetteurs/récepteurs (position, compétence...).

Le modèle marketing :

C'est une solution à apporter à un problème, dans un cadre d'une stratégie managériale. Il présente les actions de communications comme l'outil privilégié des classes dominantes pour asseoir leur pouvoir, par « violence symbolique ».

Le modèle sociométrique :

Il utilise des données quantitatives recueillies à l'aide des questionnaires comportant des questions du type : « qui parle spontanément à qui ? » « Qui évite qui ? », etc., pour évaluer les structures d'affinités. La communication est une relation d'affinité, support privilégié du passage de l'information.²

Le modèle de l'analyse transactionnelle :

Est directement issu de la psychologie clinique des années 60, il postule l'existence en tout individu de trois instances, appelées (parent, adulte et enfant), qui correspondent à des positionnements respectivement normatifs, rationnels et affectifs.³

¹http://www.webradio-internet.com/lesmodeles_de_communication.php: Les modèles de communication

²Le modèle sociométrique (1954) Jacob L. MORENO (Les fondements de la sociométrie)

³Éric Berne(1970) psychiatre et psychothérapeute est le père de l'analyse transactionnelle

Le modèle interactionniste-systémique :

Qui appelle d'une part à l'interactionnisme symbolique, à l'école Palo-Alto, et également à l'analyse stratégique.

Le modèle de l'orchestre :

Il définit la communication comme une production collective d'un groupe qui travaille à cette production sous la conduite d'un leader. Le problème principal est l'articulation des jeux individuels. Si on élargit cette définition à l'ensemble des conditions de production d'une réalité sociale et politique, construite à travers l'intersubjectivité des acteurs, on arrive à un modèle constructiviste fondé sur le dialogue.¹

Le modèle de l'hypertexte :

La communication est le résultat de l'ensemble des commentaires ; on touche là le principe d'une « augmentation des communications », en combinant les deux modèles précédents.

Le modèle situationnel : ou des « procédés de la communication » :

Est une résultante de significations prises par l'action de communication faite dans les différents contextes pertinents. Le contexte et la signification se construisent à travers l'échange lui-même.

On peut regrouper ces modèles en trois groupes, et expliciter leur définition de la communication et leur problématique principale :

Shannon et Weaver distinguent 3 types de problèmes de communication :

Les problèmes techniques :

Qui concernent l'exactitude du transfert des séries de symboles, en fonction du canal, de l'espace et du temps, depuis l'émetteur jusqu'au récepteur.

Les problèmes sémantiques :

Qui concernent l'identité entre l'interprétation du récepteur et l'intention de l'émetteur. Il s'agira de s'assurer que les images, les représentations de l'objet convoyé sont les plus proches possibles, pour l'émetteur et le récepteur.

Les problèmes d'efficacité

Concernent le succès avec lequel la signification transportée jusqu'au receveur, provoque chez lui la conduite désirée.²

Les différentes théories de la communication sont :

La perspective mécaniste :

Il y a les théories mécanistes qui trouvent leurs sources au XIX^e siècle dans la comparaison de la société avec des êtres vivants. La communication fonctionne dans une logique de cause à effet, de manière linéaire. Le message/information est une donnée, une sorte d'objet construite par l'émetteur.

La perspective psychologique :

Est fonction des personnes et de leurs perceptions. Elle peut être partagée quand les individus ont des expériences communes. Les individus en tant que sujet indépendant à l'intérieur d'un champ de stimuli qu'ils perçoivent et contribuent à produire. Ce sont le stimulus qui déclenche la chaîne de communication.

La perspective symbolique :

Tous les partenaires ont un rôle actif, cherchant à comprendre le sens et à le partager. Elle se réalise lorsque les interlocuteurs arrivent à considérer la position de l'autre dans l'échange. Elle est réussie lorsque les symboles sont partagés. L'individu ne peut être considéré en dehors des relations qu'il a avec l'entourage. De fait, l'information n'est pas l'objet mais elle est construite socialement.

¹Introduit par Yves Winkin dans son ouvrage « la nouvelle communication »

²Daniel Bougnaux : Sciences de l'information et de la communication

La perspective pragmatique :

C'est le système qui permet de trouver la signification, les comportements sont communication. Le comportement est une réponse à d'autres comportements et non le résultat de l'intention subjective de l'individu.¹

L'arrivée des T.I.C a bouleversé les modes traditionnels de circulation de l'information, elles apportent de nouvelles formes, un partage plus facile des informations, une diffusion rapide. Elles permettent aussi de développer, par le travail coopératif, le partage des compétences et l'esprit d'équipe. L'objectif global de la communication consiste à recueillir puis à diffuser et à transmettre l'information. Elle participe ainsi à la cohésion et permet à ses acteurs d'adhérer à ses valeurs. La communication a un rôle particulier développé un sens commun. Elle passe par le circuit d'information de l'entreprise et par les réseaux internes de communication de l'entreprise.

Comment élaborer et modéliser les informations techniques en vue de faciliter leur gestion ?

Comment garantir leur validité et maîtriser leur diffusion ?

Que faut-il conserver, sous quelle forme et combien de temps ?

A qui faut-il confier la mission d'automatiser la recherche documentaire et l'informatisation de l'archivage ?²

Il faut distinguer différents types d'outils. Elles ne sont pas fondés sur des critères techniques mais sur leurs caractéristiques fonctionnelles au regard de deux caractéristiques de la coordination :

- La coordination entre les individus est-elle directe ou indirecte ?
- Le mécanisme de coordination est-il formalisé, c'est-à-dire codifié au moyen d'un langage particulier, ou non. La codification peut porter sur le contenu de ce qui est échangé et/ou la relation (la procédure de coordination).

On peut distinguer 03 grands types d'outils de communication :

Les outils de communication.

Les outils de consultation et de partage de l'information.

Les outils d'automatisation de la coordination.

Les outils de communication lient et mettent en contact les individus. Dans cette catégorie il y a le téléphone, le fax, le courrier électronique et l'envoi de fichiers (dans la mesure où il peut être assimilé à un envoi de courrier). La communication est synchrone (téléphone) ou asynchrone (courrier électronique). Ces outils servent surtout à des relations informelles ou semi formelles. Ils sont de manière privilégiée, utilisés pour procéder à des ajustements mutuels.

Les outils de consultation et de partage d'informations, à la différence du cas précédent, la relation entre les individus n'est pas directe. Les acteurs consultent ou alimentent des bases de données dans le cadre d'une relation homme/machine de type « client/serveur ».

Les outils d'automatisation de la coordination, Ils réalisent des échanges d'information selon des modalités et un ordre programmé à l'avance. La coordination est directe bien que la relation entre les individus s'établisse au travers d'une relation entre deux.³

La communication interne, grâce à une évolution technologique de plus en plus rapide les entreprises disposent de moyens de plus en plus sophistiqués pour organiser leur réunion y compris lorsque les participants ne sont pas physiquement présents au même endroit, sur le même site.⁴

¹<http://wiki.labomedia.org/index.php:Theorie> de la communication

²Michel Cattant : L'entreprise et ses données techniques pages 23 / 24

³Colloque DARES du 26 mars 2003 - Paris - Ministère des affaires sociales, du travail et de solidarité : aux sources des transformations du travail - Atelier 3 – Les systèmes techniques

⁴M. Decandin, J. Igalens avec la collaboration de S. Walles : la communication interne-Stratégies et technique page 147

La communication dans l'entreprise est au cœur des transformations actuelles. Son rôle est de faire évoluer ses missions, son organisation et développer les compétences appropriées au sein de l'entreprise. La circulation de l'information et les formes de communication sont liées à la structure organisationnelle. Ainsi, dans une structure très hiérarchisée, la communication formelle sera la plus développée. Elle est une communication prévue dans son organisation, qui a un caractère obligatoire (par exemple les réunions, les conseils, le journal d'entreprise, les notes de service, réunion, etc). La circulation de l'information est une circulation hiérarchique, plutôt descendante, où l'information se diffuse du supérieur hiérarchique vers ses subordonnés. La circulation de l'information peut être également ascendante, c'est-à-dire qu'un salarié peut proposer un avis, à condition qu'il soit écrit et formalisé. La liberté de communication est ici très faible et les échanges d'informations ont généralement la forme d'ordre ou de consignes à respecter.

Parmi les supports traditionnels de circulation de l'information sont :

Les courriers d'entreprises (notes d'information ou de service).

Les parutions d'entreprise (journal d'entreprise).

Les affichages (lancement d'un nouveau produit).

Les réunions.

Les entretiens individuels (consignes de travail, évaluation d'un travail fini).

Les séminaires (d'intégration, de création).

Des visites de bureau ou d'usine (réponses directement aux questions des salariés). L'arrivée, dans les années 80 des T.I.C a développé la circulation des informations dans l'entreprise. Quand il fallait imprimer une sorte d'information pour les salariés et l'envoyer à différents services, il suffit aujourd'hui d'envoyer un e-mail à l'ensemble des collaborateurs concernés pour les transmettre l'information. Les outils traditionnels de circulation de l'information (notes, lettres aux salariés, journaux d'entreprise) n'ont pas pour autant disparu de l'entreprise mais avec ces transmissions en temps réel, l'information circule beaucoup plus vite dans l'entreprise. Les difficultés de la communication c'est l'effet de rejet correspond à la partie de l'information correctement émise mais non reçue ; l'effet de halo représente une information reçue pas été émise. La qualité du circuit de communication se mesure à la proportion entre :

- L'effet de rejet,

- L'effet de halo,

- La partie correctement transmise.¹

Les T.I.C permettent d'échanger des informations, de mémoriser des données et de transformer les informations en connaissance et en valeur ajoutée pour l'entreprise. Cependant, les risques d'une communication mal maîtrisée ne sont pas à négliger. Le développement anarchique des nouveaux moyens techniques de communication peut engendrer des difficultés de cohérence et de maîtrise du système de communication. L'entreprise doit émettre des messages clairs et non contradictoires. De ce fait, elle doit savoir repenser son système organisationnel en fonction de ces évolutions et utiliser les T.I.C comme un outil stratégique de communication interne et de gestion des équipes. Le système d'information (S.I) est composé de l'ensemble organisé de ressources (humaines, matérielles, technologiques, informationnelles) permettant d'acquérir, traiter, stocker, et de transmettre des informations (nécessaires aux décisions et au fonctionnement de l'entreprise). C'est un outil au service des décideurs, ce qui en fait un outil centralisateur censé refléter l'organisation dans sa dimension rationnelle et idéale. Les acteurs de l'entreprise répondent aux consignes des décideurs et sont au service de l'outil ce qui permet de rendre l'outil informatique efficace.

¹J.P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni : Management et organisation page 321

6) Les systèmes d'information :

Le système d'informations est un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel, données, procédures) permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc..) dans des organisations. Ces ressources sont inter reliées. Or le logiciel n'est pas un système d'information, c'est un composant. Le système d'information est donc par nature (hétérogène, complexe, évolutif). Il y a une différence entre le système d'information et le système informatique par ce que le système d'information peut être manuel ou même informel.

Les différentes applications des systèmes d'information :

Selon Reix une application « est un ensemble du type logiciels, articulés entre eux, utilisés pour automatiser ou assister des tâches de traitement de l'information dans un domaine particulier ».¹

Selon Harper : « Bien gérer une entreprise, c'est gérer son avenir et gérer son avenir, c'est gérer son information ». Aujourd'hui on ne peut pas piloter un entreprise sin on n'a pas d'information. Il est donc important de collecter et de construire cette information. Un tableau de bord doit être un outil dynamique et quand on, plote son activité c'est aussi anticiper donc travailler sur l'information.

Il y a trois de systèmes d'information (le SI opérationnel, le SI aide à la décision et le SI de communication)

Les domaines d'application des SI pour l'entreprise sont la gestion de la relation client (CRM) cela va permettre à l'entreprise de développer des relations durables et rentables avec des clients grâce à la mise en place de structures et d'outils appropriés, une relation avec chacun des clients (marketing one to one). Il y a le management de la connaissance (Knowledge Management) qui va permettre de favoriser le transfert des connaissances (capitalisation des connaissances), et enfin le travail en groupe ou travail collaboratif, le workflow et la gestion globale de l'information (les ERP & les PGI).

L'insertion des TIC modifie profondément l'organisation et l'architecture des systèmes d'information traditionnels des entreprises.²

Les différents systèmes d'information (S.I)

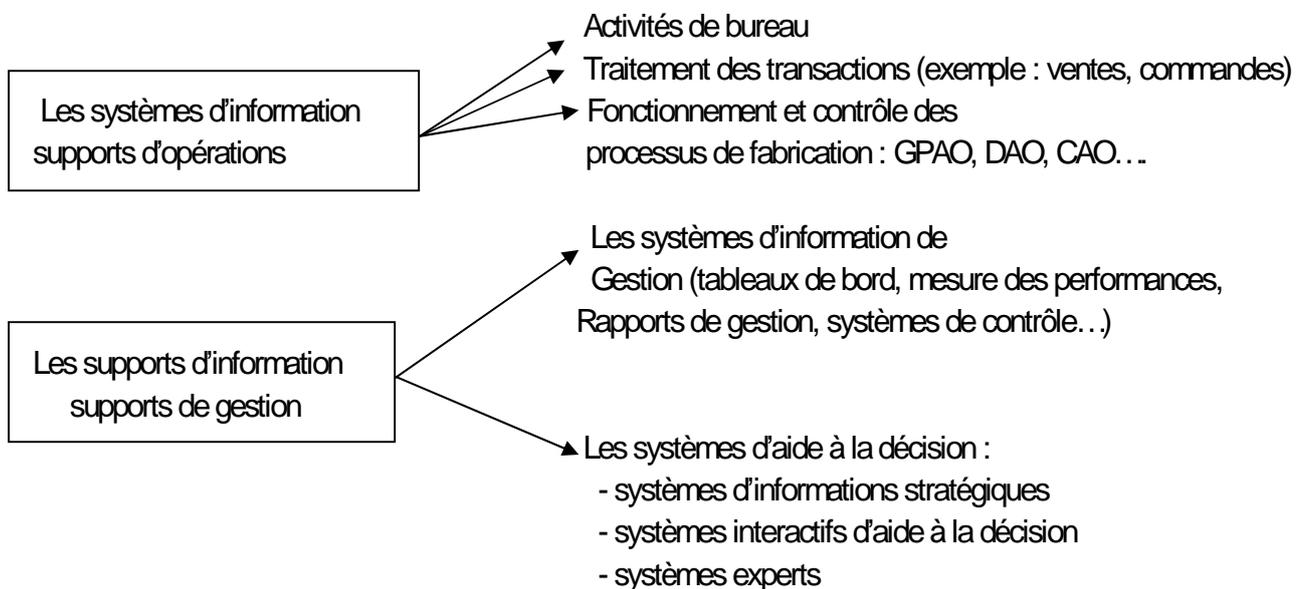


Fig. N° 15 Les différents systèmes d'information (S.I)¹

¹<http://www.sciencedegestion.com/elearning/systeminfomaster.plan.htm> : Systèmes d'information – Entreprise – Université de Montpellier III

²Prof : Monsieur Abderezak Benhabib : directeur des cahiers du MECAS, revue économique de la faculté des sciences économiques et de gestion de l'Université Abou Bekr Belkaid – TLEMCEM – N° 01 Avril 2005.

Selon Roux, on ne considère pas un système d'information unique et idéal, mais plusieurs systèmes qui s'organisent et se juxtaposent en fonction des actions à mener et des acteurs impliqués. Avec les applications T.I.C comme Internet, Intranet, Extranet, des stratégies et des actions se distinguent et se complètent les unes par rapport aux autres. L'évolution des S.I ont dépassé le niveau d'instruments de collecte, de diffusion et de traitement de l'information. Ils sont devenus des outils précieux et indispensables pour apporter au lieu et au moment où les acteurs de l'entreprise en ont besoin, l'information pertinente. Ils deviennent les garants du savoir et du savoir-faire des entreprises entre les années 1960 et 2000, on peut distinguer cinq générations de S.I correspondant chacune à une décennie. Elles ont été le fruit d'une évolution en parallèle des T.I.C et de la maturité des utilisateurs et des dirigeants.

Les 05 générations de système d'information :

Génération 1 : l'automatisation des processus administratifs (années 60)

Est celle de l'automatisation administrative. Elle introduit l'ordinateur comme support aux activités de gestion alors qu'il était jusque-là perçu comme un instrument de calcul. Le (S.I) est un programme de traitement de l'information qui transforme les inputs en outputs selon les règles bien établies.

Génération 2 : l'automatisation des processus de production (années 70)

Les organisations réalisent l'importance de l'information et découvrent qu'elle est une ressource capitale.

Le S.I a pour objectif d'apporter à tout acteur opérationnel au lieu l'information qui lui est utile pour agir et décider.

Génération 3 : automatisation du travail individuel de bureau (années 80)

Les S.I ont bénéficié du développement des PC en permettant une distribution des fonctions support du S.I au poste de travail. Le but est de donner une meilleure efficacité à l'acteur sur son poste de travail Le S.I devient un système de Workflow (G.E.P).

Génération 4 : La mise en réseaux des micro-ordinateurs professionnels (années 90)

Les S.I ont bénéficié d'une double évolution, celle des T.I.C et celle du management. Du point de vue technologique, elle a su exploiter l'avènement d'Internet et du Web. Elle utilise cette nouvelle technologie pour adapter le S.I et qui permet la collaboration et la coopération des acteurs.

Génération 5 : automatisation des échanges (années 2000)

Elle répond à un double orientation, l'ouverture vers la mondialisation et l'évolution vers le management des connaissances. Elle voit émerger la connaissance comme ressource à l'information. En effet la technologie permet d'avoir un accès au savoir ; le problème étant maintenant la difficulté de partager et de retranscrire le savoir de chacun à l'intérieur du système d'information (S.I).²

L'intégration des T.I.C dans le système d'information (S.I) de l'entreprise a des impacts considérables sur son fonctionnement. Le développement de la stratégie et des S.I doit être cohérent, les décisions d'investissement en T.I.C doivent être en phase avec les choix stratégiques. Les orientations stratégiques doivent intégrer les potentialités des T.I.C notamment en terme de création d'avantage concurrentiel. La nécessité de cohérence dépasse la stratégie et les T.I.C, et intègre les autres facettes du management (structures, processus de gestion, systèmes d'animation). On peut penser que si les entreprises décident d'investir dans les T.I.C c'est dans la perspective d'en tirer des bénéfices à terme. Cependant il faut savoir qu'un projet lié à un investissement dans les T.I.C n'est rentable, en général ; qu'à moyen ou long terme. D'où l'intérêt d'« avoir une vision globale » de l'entreprise aujourd'hui et de ce qu'elle sera dans le futur comme le pense Yves Caseau.³

¹P. Charpentier : Économie et gestion de l'entreprise page 142

²Référence à Robert Reix dans son ouvrage Connaissance et Management

³Yves Caseau a été directeur des SI de Bouygues Télécom de 2001 à 2006 et est actuellement D.G.A, il est en charge notamment de l'innovation.

La notion de gain de productivité bien que perceptible était au final assez limitée. Mais avec l'arrivée des ordinateurs (Personal Computer ou P.C), le gain de productivité a pu être envisagé pour chaque employé. Avec l'arrivée des T.I.C et notamment des E.R.P, les gains de productivité sont passés du niveau de l'employé à celui du service et de l'entreprise grâce en particulier à la chaîne de valeur (S.C.M), au Workflow, à une gestion du stock en flux tendu et un accès aux bases de données générales. Par rapport à ces évolutions technologiques, le manager a dû intégrer un changement par rapport à sa vision ancienne de l'informatique. En effet il doit rendre en compte que les T.I.C sont des outils transverses dont il peut se servir dans le déploiement d'une stratégie d'entreprise. Il doit également prendre en compte que l'informatique est une branche de l'entreprise à part entière susceptible de créer aussi de la valeur ajoutée.

Les systèmes informatisés (SI) peuvent permettre de réserver le capital de connaissances et de compétences (historique de l'entreprise, Knowledge Management), de former les nouveaux (témoignages d'anciens, description de procédures et processus) ou d'intégrer les derniers arrivants (livret d'accueil toujours à disposition sur le réseau, informations sur l'organisation, sur son fonctionnement organisationnelle), de véhiculer l'image de l'entreprise et de renforcer le sentiment d'appartenance (même le télétravailleur peut communiquer facilement avec ses collaborateurs). Aujourd'hui on assiste à une révolution des concepts, portée par les T.I.C, qui change la signification de l'information. L'entreprise doit disposer d'informations de base fournies par les systèmes de comptabilité, les systèmes de contrôle de gestion, d'informations sur les compétences des ressources humaines (S.I.R.H) et d'informations sur l'allocation des ressources, et des informations sur son environnement. Cependant, il faut que l'information livrée ait un sens : elle doit être organisée et transformée en connaissance. Le S.I.R.H a pour objectif de (fournir des services sous forme d'informations, de rapports, aux clients internes et externes, utilisateurs du système, supporter les transactions et de maintenir le contrôle hiérarchique).¹

Section : 02 Caractéristiques des T.I.C :

Par rapport aux technologies antérieures, les T.I.C peuvent être caractérisées de deux manières différentes, elles permettent aux opérateurs de communiquer entre eux en temps réel, l'utilisateur étant alors à la fois émetteur et récepteur, d'accéder à des informations. Caractérisons d'abord les T.I.C comme phénomène général. Aujourd'hui, elles sont partout et font partie de notre vie quotidienne, personnelle ou professionnelle. ² Les T.I.C nous apportent des moyens nouveaux, ce phénomène se perpétue et semble toujours aller en s'accélération. Plus vite c'est-à-dire ce que l'on pouvait faire avant sans les T.I.C, on peut le faire dorénavant beaucoup plus rapidement avec les T.I.C et encore toujours de plus en plus rapidement. Plus petit qui est la miniaturisation qui est une caractéristique importante des T.I.C ; cela se manifeste tant au niveau des appareils que des supports d'informations. De plus en plus abordable du point de vue de coût et convivialité, il semble que le coût d'acquisition et l'utilisation semble-t-il constamment à la baisse pour un niveau d'utilisation donné, ce qui les rend accessibles à une partie toujours croissante de la population, donnant à chacun des moyens puissants ; et leur utilisation est également pour la plupart de plus en plus aisée, ce qui en facilite évidemment l'expansion. Les possibilités des outils T.I.C qui sont devenues puissantes (appareils, logiciels). La multicanalité utilisée par les T.I.C à savoir les canaux (textuel, image, son). Actuellement, la restructuration des T.I.C s'articule autour de deux pôles : la téléphonie mobile et la mise en réseau des ordinateurs.

¹http://www.sosetudiant.fr/impacts_des_tics-doc-623.php: L'impact des T.I.C sur la Gestion des Ressources Humaines, l'émergence de nouvelles compétences

²Castells, Manuel (1996), *the Information Age: Economy Society and Culture*, vol. 1: *The Rise of the Network Society*, Oxford, Blackwell Publishers, 556 p.

A) Les caractéristiques principales :

1) La mobilité ou le nomadisme:

C'est la mobilité et de la portabilité qui permettent d'utiliser des outils de travail comme l'ordinateur et le téléphone, en dehors du lieu de travail c'est-à-dire chez soi ou en déplacement.

2) L'efficacité :

Les partenaires dans l'opération de communication peuvent échanger des rôles et cela qui a provoqué un genre d'efficacité entre les partenaires. On peut recevoir des courriers n'importe quel moment comme le cas de l'e-mail. Celui qui utilise ces technologies est indépendant.¹

3) La mondialisation ou globalisation :

C'est l'environnement où elles s'activent ces T.I.C parce qu'elles utilisent un espace plus grand dans n'importe quelle région du monde et elles permettent des flux du capital d'information, sa décentralisation a permis de s'épanouir dans l'environnement international surtout dans la transaction des commerces qui a permis de dépasser le problème du temps et l'espace.²

4) L'architecture en réseau :

Le maillage des communications permettant de faire transiter des données au moyen des différents ordinateurs connectés ; le protocole a deux fonctions, assurer la commutation des paquets sur le réseau et contrôler l'intégrité des informations au départ et à l'arrivée.

5) Le multimédia :

C'est l'interaction homme-machine qui implique plusieurs technologies de diffusion de l'information (textes écrits, images fixes (photos, dessins).

B) Les caractéristiques secondaires

1) La convergence :

C'est la convergence technologique de l'informatique, des télécommunications et de l'audiovisuel, car la numérisation de l'information permet l'utilisation de différents supports (textes, images, sons, vidéo) pour présenter différents matériaux. Par exemple, la convergence entre la téléphonie mobile et l'Internet est assurée par une passerelle de communication qui permet d'afficher des pages Internet adaptées à la taille des écrans. De ce phénomène émerge un certain nombre d'outils tel que l'Internet, l'Intranet, l'Extranet, la Gestion Electronique de Documents (G.E.D), les Échanges de Données Informatiques (E.D.I), au niveau de l'entreprise, la convergence donne naissance à de nouveaux usages, l'échange de courriers électroniques, commerce électronique, formation à distance, etc.³

2) La décentralisation :

C'est la caractéristique qui permet l'autonomie des T.I.C, le cas de l'Internet possède la continuité dans le travail dans n'importe quelle situation, c'est impossible aucune partie du monde ne peut arrêter l'Internet parce que c'est un réseau qui communique entre les personnes et les entreprises.

3) La connectivité :

On peut relier entre les appareils même s'ils sont différents dans la fabrication d'un pays ou ville de confectionnent.

4) La convertibilité :

Elles peuvent transmettre des informations d'un milieu à un autre.

¹Rédacteur en chef : Prof. Monsieur : Abdeslam Bendiabdellah : Revue économie et management publication de la faculté des Sciences Économiques et de gestion Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen – N° 3 Mars 2004

²Mlle Souad Boumaila & Dr. Farès Boubakour Université de Batna Revue économie et management page 206 publication de la faculté des Sciences Économiques et de gestion Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen – N° 3 Mars 2004.

³<http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp5str.html>: René Patesson ; Nathalie Lecomte : Application au stress dans les nouvelles technologies.

5) La démystification :

On peut envoyer une lettre à une personne sans passer par la société comme le cas de l'envoi du producteur au consommateur.

6) La répartition :

Ce réseau peut s'élargir comme il englobe un nombre plus élevé de personnes, une surface plus étendue avec une grande souplesse.

Les T.I.C ont alors introduit un nouveau paradigme socio-technologique tel que spécifié par Castells comprenant les caractéristiques suivantes :¹

C'est la technologie qui permet d'agir sur l'information.

L'information faisant partie intégrante de toute activité humaine, les T.I.C sont omniscients.

Il y a une interaction ce qui facilite l'organisation souple d'informations complexes.

Il y a une virtualité faisant ainsi des processus réversibles et des organisations fluides ;

Les multiples technologies (microélectroniques, télécommunications, électroniques et ordinateurs) sont de plus en plus intégrés dans des systèmes d'information (S.I) consolident la convergence croissante des T.I.C au sein de systèmes hautement intégrés.

La miniaturisation est une caractéristique importante des T.I.C (des appareils, des supports d'information vont constamment en s'accroissant, permettant un maximum d'effet, d'«output»). La baisse du coût de l'acquisition et de l'utilisation des T.I.C, ce qui les rend accessible. Leur utilisation est de plus en plus aisée, ce qui facilite son expansion. Elles facilitent l'utilisation de la multicanalité (texte dont les informations concernant l'utilisation du cédérom ou du site avec un type expositif, narratif, article, texte littéraire ; image qui est fixé, animée, de synthèse, icônes ; son (paroles telles que le dialogue, monologue, instructions concernant l'utilisation du cédérom ou site).²

Il y a l'hypertexte qui est un système d'information (S.I) ouvert qui met en relation le texte avec son contexte. Il est porteur d'informations supplémentaires (hyper = au-dessus). En cliquant sur un mot ou un groupe de mots, les utilisateurs vont plus loin dans l'information en se déplaçant dans des documents annexes.³

Il y a l'interactivité qui est transversale aux attributs des multimédias. Elle est fondée sur la mise en œuvre d'un médiateur technologique, l'interface qui structure le processus de communication et la relation entre les différents acteurs de la communication. L'aspect innovant des T.I.C réside dans le développement de l'interactivité et sa constante évolution qui permet un dialogue homme-machine. L'hypertexte représente le premier type d'interactivité dit « structure » tandis que le deuxième type d'interactivité dit « de surface ».⁴

Dans l'ensemble de ces pays, l'UNESCO rapporte que les T.I.C apparaissent comme une des priorités du développement économique. "L'avènement d'une société fondée sur le savoir ne peut être envisagé sans la mise en place des conditions permettant un accès universel aux produits et services à vocation culturelle ou commerciale diffusés sur les réseaux". Grâce à l'accélération de l'innovation technologique, aux enjeux industriels et à la concurrence, les T.I.C et les infrastructures de réseaux vont devenir moins coûteuses que les prix de contenus et plus accessibles au plus grand nombre. En revanche, l'accès à l'information diffusée

¹<http://www.granddictionnaire.com>: Tel suggéré par l'Office québécois de la langue française : les mots suivants sont synonymes et seront utilisés tout au long de la présente recherche pour vouloir dire la même chose : Nouvelles technologies de l'Information (N.T.I), Nouvelles Technologies de la Communication (N.T.C), Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C) et Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (N.T.I.C) ainsi que Technologies de l'Information (T.I) utilisé au sens large du terme

²<http://blog.wikimemoires.com/2011/02/types-tic-historique-tic-caracteristiques-des-tic/>: les types, historique des T.I.C

³Comber Marc, dir. Pesez Yvette, Encyclopédie de la chose imprimante : du papier à l'écran – Retz, 1999 – p.143

⁴http://wiki.labomedia.org/index.php/Les_caract%C3%A9ristiques_desTechnologies_de_l'Information_et_de_la_Communication : Fil d'Ariane : Les caractéristiques des Technologies de l'Information et de la Communication

par ces infrastructures sera beaucoup plus complexe, voire problématique. Le coût des services pourrait constituer un frein important et provoquer une rupture entre ceux qui ont les moyens de financer l'accès aux contenus et ceux qui ne pourront ni accéder à l'information, ni la diffuser.

Dès lors se posent les questions l'usage des T.I.C, et de l'accès à leur contenu :

Comment favoriser un large accès aux personnes, aux entreprises et aux pays peu nantis financièrement et faire partager dans le même temps les avantages de la société du savoir ?

Ces interrogations montrent combien le savoir est devenu une ressource précieuse et coûteuse. Elles montrent également combien il est important pour les pouvoirs publics de mettre en place un cadre réglementaire qui, d'une part garantisse un libre accès à l'information dans sa diversité et, d'autre part, favorise la libre concurrence et le pluralisme dans un environnement économique équilibré.¹

Mais certains résume les T.I.C comme suit la transformation de l'économie à l'échelle mondiale, la rapidité de l'échange des informations que ce soit à l'intérieur de l'entreprise ou entre les entreprises grâce au tissu des informations (Internet), il ne fut pas prendre en considération uniquement les informations à l'intérieur de l'entreprise, mais chercher des informations ailleurs, économiser l'effort sans se déplacer en se basant sur le téléphone et le fax et faire des conférences de loin (vidéoconférence). L'environnement nouveau qui a été utilisé par les T.I.C qui avait l'impact sur l'entreprise économique parce qu'il avait un changement radical surtout du point de vue (structure, organisation et travail). Il y a des T.I.C de réseaux qui permettent de diffuser de partager, utilisées l'information par l'ensemble des membres de l'organisation à savoir l'Intranet, l'E.R.P, le Workflow.

La nouveauté de ces T.I.C peut s'identifier à travers les caractéristiques suivantes telles que l'ambivalence, la capacité d'hybridation, la rapide obsolescence (suivant la loi de Moore, qui démontre que la puissance des microprocesseurs est multiplie par deux tous les 18 mois, au même prix). En plus de ces caractéristiques les TIC ont un aspect multidimensionnel, économique, social, politique, culturel... ce qui les rend très complexes à analyser et à cerner à tous les niveaux.

L'introduction des T.I.C apporte une meilleure vision globale des tâches, un accès plus facile aux informations, une gestion facilité des affaires, des projets et des postes. Elles remettent en cause les modes et les circuits de traitement et de diffusion de l'information. Ces nouveaux équipements sont indéniablement une incidence sur tous les aspects de la vie au travail. Les T.I.C influencent le contenu et l'exécution du travail, mais aussi les responsabilités des opérateurs, les charges physiques et mentales, les qualifications, les perspectives de carrière, les communications et les relations sociales.²

Par rapport aux technologies antérieures, les T.I.C permettent aux opérateurs de communiquer entre eux, l'utilisateur est à la fois émetteur et récepteur d'informations, et elles permettent d'accéder à des sources documentaires. En général la restructuration des T.I.C s'articule autour de deux pôles la téléphonie mobile et la mise en réseau d'ordinateurs.

Section : 03 Les différentes T.I.C :

Mais les T.I.C ne se résume pas qu'à l'Internet, les téléphones portables permettent aussi de s'exprimer de beaucoup de manières différentes. Selon L'O.C.D.E, le secteur T.I.C est la somme de trois secteurs : le secteur informatique, le secteur électronique et le secteur des télécommunications.

On distingue donc les catégories suivantes relatives ce secteur :

¹UNESCO, Rapport mondial sur la communication : Les médias face aux défis des nouvelles technologies, Éditions UNESCO, 1997, p.12.

²<http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/hp5str.html>: René Patesson & Natalie Lecomte : Définitions et caractéristiques des nouvelles technologies

Le secteur informatique dans lequel on a des ordinateurs, serveurs, matériels de réseaux, périphériques, cartes etc.

Le secteur électronique dans lequel on a des composants électroniques, semi-conducteurs, circuits imprimés, équipements de l'électronique grand public (téléviseurs, récepteurs, lecteur de disques, magnétoscopes), instruments de mesure, instrument de navigation etc.

Le secteur des télécommunications dans lequel on a les équipements professionnels de transmission, commutateurs, relais, terminaux destinés aux usagers, câbles, fibres optiques etc.

Mais en réalité les T.I.C englobent l'Internet, l'utilisation de l'e-mail, les technologies des télécommunications des satellites et des téléphones mobiles, les techniques nouvelles câbles, les ordinateurs puissants et rapides (coût réduit), les systèmes d'information (S.I) dans la prise de décision, les réseaux nationaux et internationaux et les banques d'information, les liaisons électroniques (connexions) des banques de données de l'Internet.¹

Certains regroupent les T.I.C par secteurs suivants :

Les télécommunications et les réseaux informatiques.

Le multimédia.

Les services informatiques et les logiciels.

Le commerce électronique et les composants.

L'équipement informatique.

Les premiers pas vers une société de l'information furent entamés lors de l'invention du télégraphe électrique, du téléphone fixe, de la radio téléphonie et, enfin, de la télévision. L'Internet, le tél. portable et le G.P.S sont considérés comme les T.I.C. Le rapprochement informatique-télécom date de la dernière décennie du XXe siècle ; les appareils miniaturisés « multifonctions » sont sur le marché en 2005–2006 suivis de programmes télévisuels sur tél. portable).

Il y a des technologies de réseaux qui permettent de diffuser, partager, utiliser l'information par l'ensemble des acteurs à savoir : l'Intranet, l'Extranet, E.R.P, Workflow. Son introduction aura un impact sur les activités, la place, et le rôle de la direction, car elle modifie les situations individuelles et collectives des acteurs. Les T.I.C émergent la redistribution des missions (décentralisation, délocalisation) hors frontières de l'organisation. Elles contribuent à l'amélioration de la performance et l'efficacité des ressources humaines de l'entreprise dans ses prestations aux structures quotidiennes.

A) L'Internet :

Est un élément majeur des T.I.C, mais ce n'est pas le seul. Il découle de l'évolution du projet Arpanet (initialisé en 1967) visant à relier les sites informatiques des universités et instituts de recherche travaillant pour le ministère de la défense des USA (réseau robuste).²

- 1969 l'utilisation d'internet s'est longtemps cantonnée au domaine militaire et scientifique (Advanced Research Projects Agency) deux ordinateurs américains apprennent à se parler à quelques mètres de distance.

- 1970 des chercheurs par le biais de leurs universités rejoignirent ce réseau.

- 1971 le premier réseau (Arpanet) relie les instituts de recherche américains.

- 1971 à 1980 apparitions des premiers courriers électroniques.

- 1980 on nomma cet ensemble de protocole d'échange « Internet ».l'Internet reste encore une affaire de professionnels, les universités et les militaires sont toujours les grands utilisateurs. Les premiers liens «hypertexte» font leur apparition.

¹<http://blog.wikimemoires.com/2011/02/types-tic-historique-tic-caracteristiques-des-tic/>: les types, Historique et caractéristiques des T.I.C.

²H. Simon : L'information dans l'organisation page 261

- 1983 le DNS (Domain Name System) fut créé et l'adressage en DNS fut possible à partir de 1986.
- 1989 le web fut proposé par Tim Berners- Lee du CERN (Suisse). ¹
- 1990 fin Arpanet, début Internet (www en 1991). Le monde compte moins de 30 serveurs.
- 1991 le NSFnet supprima cette interdiction
- 1992 un million d'ordinateurs sont reliés sur le World Wide Web (WWW).
- 1993 Mosaic, navigateur en mode texte. On dénombre 130 serveurs et 02 millions d'ordinateurs reliés.
- 1994 Netscape (début utilisation de masse). Yahoo ! Apparaît parmi les moteurs de recherche, le nombre d'ordinateurs reliés passe à 3 millions. Le commerce en ligne à se populariser parmi les «happy-few».
- 1995 les sites Web se comptent déjà par millions, les internautes s'approchent des 50 millions.
- 1996 The Information Age, The Rise of the Network, Manuel Castells. Les animations vidéo sur le Net se banalisent avec l'accélération de la vitesse de transmission des données.
- 1997 Véritables débuts d'Internet en France. L'arrivée des Webcams préfigurent l'usage du temps réel pour les communications téléphoniques et les vidéoconférences.
- 1998 L'ère des grandes alliances débute, il existe 02 millions de serveurs, AOL rachète Netscape pour près de 25 milliards de dollars. Fête de l'Internet. ²
- 1999 La technologie DSL, qui multiplie la vitesse d'accès, commence sa commercialisation.
- 2000 La barre des 200 millions d'internautes dans le monde sera probablement dépassée.
- 2005 L'Internet est un média global. Plus un seul aspect du commerce mondial ne lui échappe.
- 2010 Uh, deux ou trois milliards d'internautes.³

Projet du Pentagone pour créer un réseau reliant entre elles toutes les entreprises devant travailler pour l'armée américaine. Ce réseau a servi d'ossature pour créer Internet. Aujourd'hui c'est un ensemble ouvert de réseaux d'ordinateurs reliés entre eux à l'échelle de la planète qui, à l'aide de logiciels basés sur le protocole T.C.P/I.P, permet aux utilisateurs de communiquer entre eux et d'échanger de l'information. Inter pour interconnexion et net pour l'anglais network qui signifie réseau. L'Internet et le net, c'est le réseau des réseaux informatiques, c'est le plus grand réseau informatique du monde, le réseau mondial. ⁴

Avant toute chose, définissons Internet comme un réseau à deux niveaux. Le premier est matériel, c'est la toile d'araignée (Web) qui compose les millions d'ordinateurs reliés entre eux. Le deuxième est immatériel, il naît de liens logiques (hyper-liens) que les logiciels nouent entre les millions de documents multimédia et qui permettent à l'utilisateur, par un simple clic avec sa souris, de voyager de l'un à l'autre, quelle que soit leur localisation physique. L'Internet est un ensemble de réseaux numériques répondant à une même norme de transmission, le T.C.P/I.P. Ce standard permet notamment le découpage des données numériques et leur envoi par paquets à destination d'un ordinateur, défini par une adresse machine, l'adresse I.P. Au-delà de la diversité des terminologies, Internet est un réseau électronique qui permet de relier tous les ordinateurs du monde. ⁵

D'envergure internationale, Internet préfigure en quelque sorte ce que seront les autoroutes de l'information de demain. Nul ne peut prédire avec exactitude l'ampleur de celles-ci si M. Wautelet avance déjà l'idée que les "changements qu'elles devraient induire ressembleront à une révolution mondiale". L'Internet permet une vitesse de service parce qu'il permet d'épargner 1000 entrées dans le réseau comme première étape. L'entreprise, quel que soit sa taille, se trouve au cœur de l'activité économique et ne pourrait rester à l'écart

¹<http://www.sciencedegestion.com/elearning/systeminfomaster.plan.htm>: Systèmes d'information – Entreprise – Université de Montpellier III

²http://www.unine.ch/autogenesis/V2_fig4.jpg: l'Internet

³La tribune du 20 décembre 2010 : Internet : les dates clés

⁴Fabrice Mazerolle : L'impact des N.T.I.C dans l'entreprise, le cas d'Intranet page 3

⁵A. Aris : Les autoroutes de l'information, Paris, Presses, Universitaires de France, 1997, page 89.

d'une telle évolution. Son avenir dépendra de l'importance accordée par les dirigeants à cette mutation. Toute entreprise doit réagir en temps réel et être en mesure de sauvegarder voir améliorer sa position compétitive dans le marché. Sur le plan d'accessibilité à l'évidence, car il s'agit de technologies intuitives ! L'usage d'Internet a beaucoup évolué. Dès l'âge de quelques années à peine, les enfants commencent à utiliser l'ordinateur, les nouvelles générations (à partir de 1985) sont baignées dans les T.I.C dès leur plus jeune âge. Et on ne peut pas parler de problème de coût car les prix des ordinateurs portables ont énormément baissé. Aujourd'hui, il est important que les entreprises aient un site Internet et qu'ils soient contactables par e-mail. Le téléphone portable, est également un outil. Ces T.I.C ont rendu les communications plus riches. Elles permettent de travailler plus efficacement. Elles permettent de vendre dans les meilleures conditions, facilement, simplement et de façon rentable. Dans les entreprises industrielles, cela a été très lent. Les T.I.C ont été perçues comme des outils de pouvoir. Le patron avait peur d'être dépassé par sa secrétaire car il maniait moins bien ces outils surtout les coachs (sénior). Cela s'est traduit par des blocages intellectuels. La fidélité est plus importante que la compétence. Ces T.I.C ont émergé de nouvelles formes de travail comme le nomadisme, ce sont les T.I.C portables (les téléphones portables, ordinateurs portables). Il s'agit d'un élément majeur pour l'activité des artisans qui se trouvent très souvent à l'extérieur de l'entreprise. Tout cela a été rendu possible grâce à l'effondrement des prix et à l'augmentation des débits.¹

Selon Bill Gates, P.D.G de Microsoft, mai 1997, Internet entraînera de nombreux changements dans la société parce que c'est potentiellement un moyen extrêmement efficace de mettre en contact acheteurs et vendeurs.

Selon Ragner Nilsson, P.D.G de Karstadt (Allemagne), septembre 1998, Internet ébranle ce qui est la nature même du commerce du détail (vendre au grand public). Avec l'Internet, il faut être en mesure de satisfaire chaque client (...) et c'est ce que nous devons apprendre. Il n'y a pas de plan à suivre.

Selon Shikhar Ghosh, "Making Business Sense of the Internet", Harvard Business Review, mars/avril 1998 : L'ubiquité d'Internet, la capacité de chacun à se relier à tout le monde, il donne la possibilité à tout participant à la chaîne de valeur d'usurper le rôle de tout autre participant. L'épanouissement d'Internet, le commerce électronique entre dans un monde nouveau, exaltant et pour beaucoup déstabilisent. Comme l'on fait remarquer Bill Gates, Ragner Nilsson et Shikhar Ghosh, Internet entraînera des transformations radicales le long d'au moins trois axes différents :

- Internet marque une révolution en matière de coûts de transmission de l'information. Cette technologie bonne marché et standardisée permettra des gains d'efficacité incalculables.
- Internet marque une révolution dans le domaine du marketing. L'interconnexion en temps réel d'individus et d'entreprise réduira le temps du cycle allant des études de marché à l'innovation, en passant par le retour d'information.
- Internet marque une révolution dans les affaires. Non seulement la technologie facilite la stratégie, mais elle la dicte aussi. Sa nature de réseau change fondamentalement la façon dont l'entreprise peut créer de la valeur. Le réseau d'Internet est tantôt qualifié de "réseau des réseaux", de "cyberespace", de "toile d'araignée électronique", "d'espace virtuel" ou encore de "village global", les termes ne manquent pas pour désigner le phénomène Internet.²

Le professeur V. Cerf élabore une norme qui révolutionne le monde de la communication : " C'est l'idée de fédérer, grâce à une norme commune, tous les ordinateurs et tous les réseaux de communication, et donc de permettre la communication de n'importe quel ordinateur de la planète avec n'importe quel autre ordinateur par tout moyen de télécommunication (réseau téléphonique mondial). Les services et applications proposés sur Internet, l'e-mail ou le courrier électronique est le service le plus utilisé. Nettement moins onéreux qu'un

¹Propos recueillis en novembre 2009 par Neila Tabli, Jean Michel Yolin : Les T.I.C : des outils incontournables pour les entreprises

²A. Dufour, Internet, Paris, Presses, Universitaires de France, 1998, page 03.

fax, il permet d'envoyer et recevoir instantanément des données au prix d'une communication locale. L'Internet permet de lier avec son environnement externe (fenêtre ouverte) en plus des méthodes de travail nouvelles dans l'entreprise.

Selon la topologie d'Internet, le réseau télématique Internet est un vecteur de communication largement utilisé par les personnes qui télétravaillent. Elle est basée sur l'interconnexion d'un ensemble de réseaux distincts, permet d'interconnecter à travers le monde un nombre impressionnant de machines informatiques, qui peuvent s'échanger toutes sortes d'informations. Les P.C et les stations de travail sont connectés à un réseau local (Local Area Network, LAN), soit par le biais d'une connexion commutée via un modem et une ligne téléphonique standard soit par une connexion directe par câble au réseau local. La deuxième application est l'utilisation du réseau comme moyen de communication à proprement parler, via le courrier électronique ou les forums de discussions, en direct ou en différé. Le courrier électronique (mèl ou courriel) est jusqu'à présent l'utilisation principale du réseau. Par rapport au courrier, le mèl propose un coût hyper compétitif et une livraison quasi-instantanée.

Le deuxième est les forums de discussions sont aussi très utilisés. Ils consistent en une discussion sur un sujet donné ou chaque internaute peut poster sa contribution au débat. Les forums sont souvent l'outil adéquat pour des séances de brainstorming puisqu'ils permettent à chacun de développer son point de vue. Plus récemment sont apparus les forums en temps réel ou chat qui permettent de véritablement dialoguer en temps réel, entre plusieurs utilisateurs. Il fut la première application utilisée lors de l'avènement d'Internet en entreprise, depuis de nombreux autres outils se sont développés. Ceux-ci capables de diffuser son, image et vidéos attestent de l'avancée majeure en terme de communication de l'information. ¹

Il est devenu une application courante sur les réseaux locaux et grande distance dont Internet. Elle permet un échange de messages texte pouvant être accompagnés d'éléments multimédias (sons, images, vidéo et autres documents informatisés). Selon H. Simon elle permet l'envoi de messages écrits entre usagers pourvus d'une adresse électronique, cette adresse indique quel est le serveur (site informatique) auquel est rattaché le destinataire. Il permet d'envoyer toute sorte de messages directement à son interlocuteur et contourne les problèmes d'absence ou de ligne occupée. On peut, de plus, envoyer le message à plusieurs personnes très facilement. Il offre tous les avantages de l'écrit sur l'oral. Le temps de l'écriture favorise la réflexion et la précision dans les questions ou les réponses. La pression temporelle est amoindrie et permet paradoxalement d'accroître la réactivité en améliorant la pertinence des réponses. A l'heure actuelle, Internet offre plusieurs services de messageries tels que I.C.Q, Powow ou A.I.M mais cette technologie a surtout été développée en interne avec des services tels que Lotus Notes qui, permettent depuis peu un véritable travail en groupe (Workflow) entre personnes séparées physiquement. ²

Le commerce électronique met en jeu 02 principes distincts et pourtant complémentaires d'une part, la vente, l'achat de produits et services sur le réseau et, d'autre part, l'amélioration des réseaux grâce à la possibilité de relier en ligne les chaînes de valeur entre entreprises, ³

- entre entreprise et le consommateur,
- en vue d'améliorer le service, de réduire les coûts et d'ouvrir de nouveaux canaux de distribution.

Peter Keen souligne pour sa part deux caractéristiques importantes du commerce électronique qui correspondent à notre définition, il n'est ni une technologie ni un outil isolé. Il résulte d'une combinaison de technologies, d'applications, de stratégies, d'organisations et de processus. Dans le même temps, le commerce entre entreprises réduit les barrières à l'entrée et augmente la connectivité, tout en offrant de nouvelles perspectives aux petites entreprises comme l'a noté Don Tapscott, président de l'Alliance for Converging Technologies.

¹<http://www.entreprise-business.com/developper-entreprise/impact-ntic-entreprise>: Les N.T.I.C et l'entreprise.

² H. Simon : L'information dans l'organisation page 262

³ W. Dauphinais, G. Means, C. Price : La science du P.D.G page 214

Grâce aux nouveaux réseaux technologiques, les petites entreprises peuvent surmonter les principaux avantages des grandes entreprises, les économies d'échelle et l'accès à l'information. En même temps, elles ne souffrent pas des grands inconvénients qui pèsent sur les grandes entreprises, (bureaucratie paralysante, hiérarchie étouffante et incapacité de changer).¹

On remarque que le but du commerce électronique est :

- Concrétiser l'efficience par l'élargissement des marchés et satisfaire les besoins des clients.
- Concrétiser la productivité par les limitations des frais.
- Innovation des produits (qualités).
- Travailler de loin qui est un mode nouveau.
- Développement des industries grâce aux ordinateurs.

Une valeur monétaire stockée sur un support électronique, tel qu'une carte à puce, ou une mémoire d'ordinateur et acceptée comme moyen de paiement par l'entreprise autre que l'institution émettrice.²

Pour une organisation virtuelle, les T.I.C peuvent représenter un système " d'intermédiation électronique " plus ou moins développée, (via un site Web). Celui-ci pourrait être considéré comme la "matérialisation" de l'organisation virtuelle. Vue de l'extérieur, cette plateforme électronique peut alors représenter un "port d'entrée imaginaire " qui ne serait pas rattachée à un lieu géographique.

1) L'usages de l'Internet :

- Le courrier électronique, la navigation et la recherche d'information.
- Achat sur Internet et déclaration fiscale.
- Accès au réseau d'entreprise et travail en groupe.
- Sites Web et usages.

Les usages d'Internet peuvent désormais être regroupés en 02 groupes : les usages matures et les usages à développer :

Les usages matures sont les usages présents dans au moins 60% des entreprises de toute taille et dans tous les secteurs de l'économie. Ces usages sont la recherche d'informations (92 à 98% des entreprises), le courrier électronique (88%) et les opérations bancaires à distance (80 à 88%).

Les usages encore à développer parmi lesquels on retrouve principalement la vente en ligne et le travail en réseau (ou concept d'entreprise étendue).

Lorsqu'une entreprise est équipée d'ordinateurs, elle est presque automatiquement connectée à Internet. Le mode connexion privilégié est l'A.D.S.L. Or, cette connexion à haut débit symétrique est justement des outils support important pour le développement des pratiques de vente en ligne et de travail en réseau. A l'heure actuelle, l'Internet reste principalement un outil d'information et de communication. Les achats en ligne sont également relativement bien entrés dans les habitudes des entreprises. L'Internet ne permet pas encore suffisamment aux P.M.E de conquérir de nouveaux marchés ni de démultiplier les canaux d'accès aux marchés existants. En effet, la collaboration supportée par Internet devient des moyens incontournables de subsister dans une économie globale et fortement concurrentielle. Collaborer avec ses fournisseurs et même ses concurrents le cas échéant grâce à Internet, permet de conquérir des marchés plus importants impossibles à investir pour les petites structures isolées. Certaines P.M.E estiment que leur activité/produit est inadapté à la vente par Internet.³

¹ Don Dapscott: Strategy in the New Economy, Novembre / decembre 1997

² D. Bounie : Émergence d'un marché p.65

³ http://www.sourir.org/article.php3?id_article=94: Hélène Ramond : Les T.I.C dans l'entreprise : de la diffusion à l'appropriation, l'écart subsiste !

2) Le commerce électronique :

Qui va correspondre à l'utilisation d'une interface web dans la présentation et la vente des produits d'une entreprise. L'importance du commerce électronique réside dans l'utilisation d'Internet dans la stratégie commerciale de l'entreprise qui va entraîner différentes modifications. Son intérêt pour l'entreprise et le consommateur.

Pour l'entreprise : il apparait dans la réduction des coûts tout en étant plus rapide, d'améliorer sa visibilité mondiale et de personnaliser ses produits.

Pour le consommateur : il apparait dans le plus grand choix de produits sans entraîner une contrainte de déplacement géographique. Ce qui se vend le mieux sur l'Internet sont les produits en information tels que les livres les logiciels et le matériel informatique, les C.D, les D.V.D, les vêtements, les places de spectacle, les voyages et les réservations pour les vacances que ce soit l'hiver ou l'été.

Les T.I.C fournissent globalement une source d'inspiration incroyable pour formaliser des idées, mais rendent encore plus critique le Time-To-Market à cause d'une circulation rapide de l'information et d'une concurrence vélocité. L'utilisation des T.I.C pour le fonctionnement d'une entreprise permet à terme de réduire les coûts aux différents niveaux de son organisation. Une entreprise peut être vue comme une entité fournissant des produits ou services à des clients, en s'appuyant sur les produits ou services de partenaires dans un environnement en constante évolution. Les firmes sont caractérisées par le type de relations commerciales qu'elles entretiennent.

Ainsi des termes dédiés existent pour qualifier ce type de relation :

B To B : (Business To Business, parfois noté B2B) qui est une relation commerciale d'entreprise à entreprise basée sur l'utilisation d'un support numérique pour les échanges d'information.

B To C : (Business To Consumer, parfois noté B2C) qui est une relation entre l'entreprise et le grand public (particuliers), qui est un e-commerce ou commerce électronique qui se limite à l'acte de vente.

B To A : (Business To Administration, parfois noté B2A) qui est une relation entre l'entreprise et le secteur public (administration fiscale, etc.). Et par extension de ces concepts, le terme (Business To Employees, parfois noté B2E) qui a été émergé pour désigner la relation entre l'entreprise et ses employés, notamment via la mise à disposition de formulaires à leur attention pour la gestion de leur carrière, de leurs congés ou de leur relation avec le comité d'entreprise.

B) L'intranet :

Désigne des réseaux privés utilisant les technologies d'Internet (liens de type hypertexte, moteurs de recherche, logiciel de navigation). Tout est partagé par les membres du groupe quel que soit le lieu où ils se trouvent.¹

"C'est un réseau informatique interne qui fournit un accès sécurisé et contrôlable aux informations, bases de données et ressources d'une entreprise grâce aux technologies ouvertes de l'Internet". L'Intranet apparaît alors comme un réseau privé, compatible avec le Web, mais séparé de lui par des barrières appelées "firewall" ou * coupe-feu * et dont le but est de protéger l'Intranet de l'incursion d'éléments extérieurs à l'entreprise. Mais la barrière fonctionne dans les deux sens et peut servir à limiter l'accès à l'Internet depuis l'intérieur de la firme. Le passage de l'un à l'autre est facilité en raison de la parfaite compatibilité des deux réseaux.

Le réseau Intranet permet une communication instantanée de grand volume et de tout type, sur de longue distance. Il permet en même temps d'atteindre au même moment une multitude de destinataires simultanément. La mission principale de ce réseau Intranet est de permettre un échange de données ou d'informations quasi-instantané entre les services d'une entreprise. Pour le réseau Intranet le temps et les distances ne sont plus des obstacles infranchissables. Sa deuxième mission est de permettre la création d'une

¹ H. Simon : L'information dans l'organisation page 264

banque de données au sein de l'entreprise. Cette banque de données et le réseau Intranet sont la clef de voûte du système au sein de l'entreprise. Cette banque de données devra être centralisée et alimentée par toutes les informations en provenance des unités qui sont reliées avec l'entreprise mère.

L'Intranet apparaît comme une réplique d'Internet mais à l'usage privé de l'entreprise. Il s'appuie sur des logiciels de consultation de documents hypertextes qui ont fait le succès du Web. La répercussion de l'information et sa mise en forme est gérée en amont du poste client. C'est l'application interne à une entreprise, une administration qui emploie des techniques et les outils (l'utilisateur utilisé dans le monde d'Internet réseau d'information interne). Les outils d'Intranet peuvent être catégorisés selon le profil suivant qui met en relief la fonctionnalité de l'intranet où l'on retrouve l'entreprise apprenante voire même ses fondements et les caractéristiques principales du KM. Il permet de relier entre les S.I interne de l'entreprise grâce à l'Internet. Unifier les éléments (objectifs relations de travail activités projets culture de l'entreprise) tout ça grâce à l'Internet. Il permet d'échanger et d'accéder à des bases de données, de participer à des groupes de travail... Tout cela en temps réel et sans préalable hiérarchique.¹

L'intranet, en tant que guichet central d'information et d'interaction, est devenu le relais incontournable de toute politique de ressources humaines (R.H). Grâce à lui, la Direction des Ressources Humaines (D.R.H), ainsi que la Direction des Relations Sociales (D.R.S), disposent à minima d'un espace de partage d'informations et, le plus souvent, de fonctionnalités plus dynamiques de gestion du temps, des compétences et de la formation.²

1) Les caractéristiques de L'Intranet :

- Permis de travailler et formation grâce aux groupes.
- Relation de travail grâce à l'autonomie.
- Précise de décision favorable et stricte.
- Augmentation de la compétence.
- Les entreprises peuvent travailler ensemble grâce à l'Internet.
- Intégration à l'économie mondiale. Elles ne peuvent être utiles si elle n'est pas utilisée d'une façon rationnelle et fonctionnelle et c'est ça qui a fait l'apparition du Knowledge management (K.M).

2) La catégorisation des outils intranet :

- a) le navigateur est l'interface universelle (Internet explorer, Netscape).
- b) les outils de communication, c'est le type asynchrone pas un temps réel (forum, e-mail), type synchrone : (temps réel audioconférence, visioconférence, chat).
- c) Les outils de partage d'information, gestion documentaire (G.E.D), les bases des données, application datawarehousing, datamining, agenda partagé.
- d) Les outils de collaboration (visioconférence, forum, liste de diffusion).
- e) Les outils Workflow (la gestion des flux), transaction et processus (datamining, connexions avec les E.R.P, M.R.P, A.P.S).

3) Le fonctionnement de l'intranet à travers ses concepts :

- a) Il a été toujours perçu comme la plateforme servant le mieux la gestion des ressources humaines (GRH).
- b) Aussi, de par sa conception, en tant qu'outil d'entreprise, il est conçu autour des objectifs de cette dernière et à base de sa stratégie.
- c) Ainsi, il crée un rapprochement entre les acteurs (employés) tout en favorisant l'autonomie de ces derniers et leur indépendance (satisfaction individuelle, capacité de décision à tout niveau).
- d) Ce qui permet de développer l'innovation au niveau de l'individu comme au niveau du groupe.

¹Marie Hélène Westphalen : Communication : Le guide de la communication d'entreprise page 109

² Les T.I.C, un support de négociation sociale. L'Intranet, pivot des relations sociales du 13 février 2010

- e) Par conséquent, cette liberté, facilité de communication et d'interaction offre à tout un environnement supportant la communication horizontale.
- f) Au niveau du groupe, l'intranet offre la possibilité de travail collaboratif et favorise le Groupware (pensons à un groupe travaillant sur un projet).
- g) Finalement l'intranet peut offrir, sans contraintes d'espace et de temps, un support idéal sur quoi mettre en place une plate-forme formation pouvant supporter la transcription de cours de l'entreprise (interne). Il sert à relier plusieurs employés dans l'entreprise par le biais du réseau local dans le but de faciliter leurs communications, leurs collaborations et la gestion de leur travail à travers un simple navigateur.

- 4) Les usagers de base de l'intranet :-**
- Messagerie
 - Annuaire commun (carnets d'adresses dans un seul fichier).
 - Agendas partagés (connaître les responsables des membres de l'organisation).

L'Intranet est un enjeu stratégique pour l'entreprise parce qu'il facilite les projets de type collaboration de groupe. Son apport essentiel est le passage de l'information de gestion à l'informatique de communication. Il provoque un changement révolutionnaire dans l'organisation de l'entreprise.

Les applications d'Intranet sont nombreuses :

L'Intranet de communication qui est un moyen simple de circulation de l'information, une actualisation en temps réel de l'information (e-mail).

L'Intranet documentaire qui a la fonction de mémoire (données numérisées).

L'intranet fédérateur qui sert d'intégrateur de services en ligne et d'applications, c'est un portail personnalisé.

L'Intranet de stratégie qui devient un système nerveux pour les directions de l'entreprise.

L'Intranet de l'entreprise virtuelle, il peut se présenter comme un bureau virtuel (télétravail).¹

Il offre un moyen d'accès à l'Internet, mettant aussi à la disposition de ses utilisateurs des sources d'information et de communication externes.²

L'Intranet présente un certain nombre d'avantages face à l'offre Groupware :

Standardisation du format des échanges (H.T.M.L),

Interface client universelle (le navigateur Web),

Utilisation intuitive : les utilisateurs accèdent enfin facilement à l'information,

Intégration des bases de données de l'entreprise,

Basée sur une architecture réseau standard et ouverte : T.C.P/I.P,

Bénéficie de tous les développements effectués pour le réseau Internet,

La plupart des machines peuvent déjà se connecter à l'Internet.

Quelle différence entre l'Internet et Intranet ?

La différence est une question d'échelle (mondiale pour l'Internet et, généralement locale pour l'Intranet) ainsi que l'utilisation (public pour l'Internet, privé pour l'Intranet). Pour le reste, très peu de différence, mêmes protocoles, mêmes applications (Web, courrier électronique, listes de diffusion, transferts de fichiers ou forums discussion) mais utilisées dans un contexte radicalement différent. Le rôle de l'Intranet est, avant tout, de permettre le partage de l'information et la communication au sein de l'entreprise. Basé sur les principes de l'Internet, il offre aux utilisateurs la possibilité de produire et de diffuser facilement l'information, que ce soit au

¹http://www.mines.inpl-nancy.fr/~tisseran/cours/intranet/principes_intranet.html: Intranet

²Marie Hélène Westphalen : Le guide la communication d'entreprise. Page 396

travers de listes de diffusion, du courrier électronique ou d'un serveur Web. L'Intranet permet une transformation majeure des flux d'informations au sein de l'entreprise. L'Intranet supporte une vaste gamme de solutions d'entreprise. Grâce à l'utilisation de la messagerie électronique d'Internet et du World Wide Web(W.W.W), les Intranets peuvent servir à publier et échanger des informations au sein d'une société. L'utilisateur final peut recevoir des informations statiques, telles qu'un tableur non modifiable. ¹

Citons d'autres avantages de l'Intranet, plus cohérents à ses fonctions, son niveau de sécurité élevé ainsi la garantie de la confidentialité et l'intégrité des données stockées, la maîtrise des coûts de gestion (maîtrise des coûts de communication et des frais de déplacements, réductions des coûts d'impression..), travail collaboratif (les documents circulent instantanément..), partage de l'information (les revues de presse, les rapports annuels, gain de réactivité. ²

a) La communication individuelle : C'est comme l'électronique, l'e-mail permet à deux individus d'échanger des informations quasi- confidentielle.

b) La communication de groupe : Utilise des formes électroniques ou conférences virtuelles.

c) La communication de masse : Le meilleur outil de communication de masse et le World Wide Web (W.W.W) accèdent à des réseaux de données de l'entreprise. Le Standard WEB permet une bonne gestion plus efficace de l'information et donnent la possibilité d'accès aux réseaux informatiques et à l'information simplifiée. Il y a différents types de communication, l'entreprise est souvent assimilée à un vaste enchevêtrement de réseaux de communication. Ceux-ci, sous diverses formes, dans différentes directions, traversent la structure dans son ensemble. Ils possèdent des caractéristiques propres. Voyons-en quelques-unes :

1) La communication interpersonnelle : L'accent mis depuis de nombreuses années sur l'importance de la communication dans les entreprises, et en particulier de la communication entre les personnes, est le résultat d'une double évolution.

2) Communication personnelle/impersonnelle La lettre et le coup de téléphone opposés à la note de service.

3) Communication descendante : (Le long de la ligne hiérarchique).

4) Communication ascendante, latérale, diagonale : (Directeur de la fabrication vers le chargé d'études commerciales).

5) Communication écrite, communication orale : Le choix est important, toutes deux présentant de multiples avantages et inconvénients. Prenons simplement l'exemple de l'écrit (il suffit d'inverser pour l'oral).

Les standards d'Internet appliqués au système d'information de l'entreprise. Il donne l'accès à l'information dans l'entreprise :

1975 le système d'information obéit au besoin de concentration des données,

1985 l'apparition du micro personnel qui est devenu un seul outil qui sert à l'ensemble des tâches,

1986 l'emploi intuitif de l'ordinateur,

1996 l'emploi du PC est généralisé qui connecté au réseau local de l'entreprise,

2005 le bureau virtuel s'impose (Smartphones) donnant très vite l'accès à l'Intranet et au S.I

C) L'Extranet :

C'est un site Internet dont quelques-unes des pages ou toutes les rubriques sont accessibles par un mot de passe. Ce système permet par exemple de limiter la consultation des informations confidentielles aux clients, fournisseurs, distributeurs ou abonnés. L'Extranet élargit l'accès au réseau Intranet à un public extérieur à l'entreprise, public restreint et sélectionné (clients, fournisseurs). Les fonctions d'accès aux publics extérieurs sont réduites en fonction du type de données et d'utilisateurs. ³

¹<http://www.insert-export.com/intermdp/actu/internet/art-intranet.htm> : L'Intranet

² Journal "Auvergne Économique" n°163, Oct. Nov.2000

³Marie Hélène Westphalen : Le guide de la communication d'entreprise page 399

Ainsi, il offre la possibilité d'ouvrir L'Intranet à l'extérieur à destination de tiers à l'entreprise telle que des clients ou des fournisseurs. L'Extranet, technologie Internet permettant de mettre sur pied des sites web «dédiés», à un accès sécurisé, tend à devenir un élément stratégique de la relation commerciale BtoB. Une multitude d'entreprises de tous secteurs, et parmi elles, un nombre croissant de P.M.E, en viennent à cet outil dans le cadre de leur stratégie C.R.M. On trouve de nombreuses explications de ce qu'est un Extranet, et parfois la différence entre l'Intranet et le portail est quelque peu difficile à préciser. Pourtant on trouve des caractéristiques communes à toutes les définitions proposées, ce qui amène à une description de ce type d'Extranet qui est un réseau informatique le plus souvent à caractère commercial qui permet aux Intranets de plusieurs entreprises de communiquer entre elles. Ces communications se font via le réseau Internet et sont protégés par des mécanismes de cryptage et d'authentification, par extension, on peut parler de sites à accès sécurisés qui permettent à une entreprise de n'autoriser sa consultation qu'à certaines catégories d'intervenants externes (clients, fournisseurs...).

1) Les types d'Extranet:

L'Extranet fournisseur, objet de cette fiche pratique, pour vous permettre de collaborer en ligne avec vos partenaires.

L'Extranet client, pour apporter des services supplémentaires à vos clients.

L'Extranet interne aux collaborateurs de l'entreprise, dans le cas où celle-ci est implantée sur plusieurs sites géographiquement distincts.

L'Extranet est plus une façon de penser l'Intranet et l'Internet, qu'une définition en bonne et due forme. Tout ce qui est mis en œuvre pour un Extranet pourrait l'être dans un autre contexte sans qu'on appelle cela un Extranet. C'est le fait de permettre à vos clients, fournisseurs et collaborateurs d'accéder à votre site qui fera de notre Intranet un Extranet. ¹

2) Avantages et inconvénients :

Au sein de l'entreprise,

L'Extranet permet de :

Meux servir ses clients ou partenaires en s'en occupant à distance.

Proposer de l'information individualisée et actualisée (informer en temps réel).

Accéder à des données dynamiques (traitement des problèmes en temps réel).

Réaliser des économies (moins d'impression de documents).

Faire communiquer les différents acteurs de l'entreprise.

Planifier le travail (lancer la fabrication ou la commande de certains produits...).

Gérer des stocks (refuser certaines commandes si le niveau de stock est trop bas...).

Permettre de garder le contact (cas des commerciaux qui voyagent beaucoup).

Ne plus tenir compte de la distance qui peut séparer différents acteurs de l'entreprise.

Pour ce faire les extranets proposent différentes applications :

Messagerie électronique : pour l'échange d'opinions et de documents (listes de prix).

Passation de commande, devis, de lancement de production.

Consultation de données internes à l'entreprise (état des stocks, commandes).

Outils de travail coopératif (mêmes plans dans un bureau d'études...).

L'impact du développement des extranets sur l'organisation du travail et de l'entreprise :

Sur le travail :

Plus grande flexibilité.

Connectivité.

Adaptabilité.

¹http://ntide.u-3mrs.fr/services/ntide01_02/extranet-1-1.htm: L'extranet

Développement du nomadisme, du bureau virtuel.

Sur l'entreprise : c'est une reconfiguration complète, on passe de la gestion de la compétitivité au niveau de l'entreprise à la gestion de la compétitivité globale de la chaîne de production. Cette situation se traduit par une perte relative d'indépendance de l'entreprise et de ses salariés qui deviennent dépendants des décisions de leurs partenaires. La transformation de la circulation de l'information modifie le processus. On passe d'une structure pyramidale où le savoir est détenu uniquement par les dirigeants à des structures matricielles où l'ensemble des salariés peut participer aux décisions grâce à la mise en commun des savoirs.

Les relations avec les clients ne peuvent se limiter à la simple exploitation du Web en tant que vitrine commerciale. Beaucoup d'entreprises ont d'ailleurs comme clients d'autres entreprises qui disposent elles-mêmes d'un réseau de type Intranet. Cette collaboration est bien évidemment profitable aux deux parties puisqu'elle permet une meilleure adéquation des services de l'entreprise aux besoins du client. L'Extranet permet de conserver la confidentialité des données. Il constitue un réseau fermé. ¹

D) Le Groupware :

C'est une mode de travail collectif utilisant les technologies de l'information. ²

C'est un ensemble des techniques et méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objet commun à plusieurs acteurs séparés ou réunis par le temps ou l'espace à l'aide de tout dispositif interactif faisant appel à l'informatique aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe. C'est un concept qui porte avant tout sur le processus de communication et le travail en groupe en utilisant un logiciel. Le Groupware, en tant que processus intentionnel de travail en groupe (Group) processus intégrant les logiciels (ware) nécessaire pour l'assister, met en évidence l'intégration des dimensions humaines et organisationnelles d'une part (Group Processes) et les dimensions technologiques d'autre part (Software Tools).

Il permet ainsi à des personnes proches ou géographiquement éloignées de travailler en commun sur des documents, d'organiser conjointement leurs agendas, d'automatiser le routage des formulaires, de partager le contenu thématique des dossiers publics, d'envoyer du courrier électronique, d'échanger des idées dans des forums de discussion. Il facilite trois mécanismes fondamentaux inhérents aux organisations humaines, à savoir la coordination, la coopération et la communication, nous impose d'analyser les conditions, la portée et les limites de la synthèse intégrée des leviers mis en œuvre pour collecter et gérer le savoir les ressources humaines, l'organisation et la technologie (travail d'équipe, pluridisciplinarité, culture d'entreprise, style de management). Il est un meilleur focus de travailler en groupe pour réaliser un projet en commun, Il assure une meilleure coordination du travail et une synergie complètement réciproque.

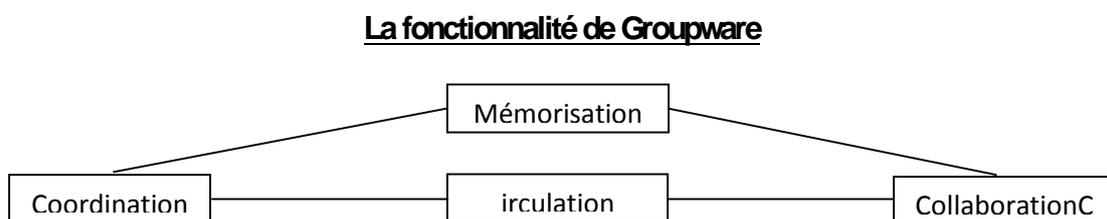


Fig. n° 16 La fonction du Groupware

Il est le travail en groupe en réseau, et ouvre la voie vers une nouvelle façon de travailler. Des notions telles que la transversalité induite par la gestion de projet conduisent l'entreprise à remettre en cause les structures hiérarchiques traditionnelles d'autorité. L'information, en étant de plus en plus facilement accessible risque de

¹ H. Simon : Administration et processus page 264.

²http://www.btsinfogap.org/COURS/GEOSI/Exposes/IG2_GEOSI_OSI_Groupware.pdf : Gestion d'entreprises et organisation des systèmes d'information, STS informatique de gestion : le Groupware

remettre en cause l'existence de niveaux hiérarchiques intermédiaires tels que les postes de cadres. Le Groupware, pour collaborer efficacement, travailler ensemble et en équipe, ceci désigne un ensemble de logiciels pour le travail en groupe ou travail coopératif. Plusieurs intervenants travaillés sur un même document, sans le dupliquer, via un accès contrôlé. Ses avantages du sont le travail en groupe, travail en collaboratif, travail coopératif, travaille en collaboration...C.S.C.W, computer-supported cooperative work, computer-aided teamwork, cooperative work. Utilisation de ressources informatiques, dans le contexte d'un projet réalisé par les membres d'un groupe de travail reliés en réseau.

Parmi les ressources informatiques les plus souvent associées au travail de groupe, on peut citer : Les logiciels de travail permettent à des individus dispersés géographiquement de travailler sur un même document, par le biais de web. Dans certains cas, les participants à la conférence peuvent annoter les documents présentés, dans d'autres ils peuvent parallèlement utiliser un traitement de texte ou un tableur pour produire ensemble le document. Les logiciels de partage d'écran permettent aux participants d'utiliser à distance des logiciels d'applications, pour synchroniser des présentations de textes, graphiques, images, sons ou vidéo. Les tableaux blancs électroniques permettent de visualiser, commenter et annoter des documents en temps réel.¹

Il facilite trois mécanismes fondamentaux inhérents aux organisations humaines : La coordination, la coopération et la communication. Ce sont des concepts clés des sciences de l'organisation.²

Quand une entreprise exploite pleinement le potentiel d'Intranet, elle fait exploser la pyramide hiérarchique (un chef, quelques sous-chefs, des sous sous-chefs plus nombreux) et favorise l'émergence d'une organisation en râteau (une direction générale, puis une flopée de responsables tous au même niveau). Les Groupware comme le Lotus Notes est un progiciel de messagerie interne qui a été conçu pour les réseaux traditionnels. Notes peut être considéré comme le premier Groupware car il permet la gestion en parallèle de plusieurs agendas afin de mieux coordonner les activités au sein d'un même groupe de travail. La montée en puissance de l'Intranet exige de nouveaux produits capables de tirer profit des potentialités du réseau notamment en matière de travail en groupe.

1) Les types d'individus :

Dans le Groupware, on distingue deux types d'individus :

- Les premiers types d'individus qui travaillent en même temps on les appelle (Groupware synchrone).
- Les deuxièmes types d'individus sont ceux qui ne sont pas connectés on les appelle (Groupware asynchrone), c'est la messagerie, agendas partagés, formes.

2) L'intérêt du Groupware :

L'intérêt est avant tout :

- Il améliore la capacité de réaction en termes de rapidité et de qualité.
- L'information peut circuler plus vite avec de meilleur potentiel de coopération, ainsi il est possible de mettre en réseau les compétences disponibles dans l'entreprise.

3) Les familles du Groupware :

Le Groupware, sans être exhaustif, se compose généralement de 03 grandes familles d'application :³

- a) Les applications orientées « mémoire »: dont le but principal est de mettre en commun des informations et des connaissances recueillies et capitalisées par les différentes équipes. Il constitue la "mémoire collective"

¹<http://www.admiroutes.asso.fr/webmestre/intranet.htm> : L'Intranet

²Melissa Saadoun : La technologie de l'information et management page 46

³Dr Slaimi Ahmed, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Revue économie et management page 179 publication de la faculté des Sciences Économiques et de gestion Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen - Revue N° 3 Mars 2004.

partagée par les membres de l'équipe. Cette dernière peut regrouper des documents multimédias (textes, images, sons, vidéo).

b) Les applications orientées « routage » : dont le but principal est d'organiser dans le temps et dans l'espace des flux d'information, suivant des schémas de circulation généralement prédéfinis entre différents membres de l'équipe.

c) Les applications orientées * échange * : dont le but principal est de faciliter les interactions entre plusieurs membres de l'équipe quel que soit le lieu et le moment de leurs interactions.

4) Les sous-familles :

Les applications dites de « bibliothèques », et celles dites « kiosques ».

a) La bibliothèque : permet l'acquisition, la conservation organisée et la restitution de la mémoire sémantique de l'équipe (catalogue de produits et services).

b) Le kiosque : s'attache à la mémoire épisodique (temporaire, événementielle) de l'équipe (fiches de poste, bulletins d'information, revue de presse).

E) Workflow :(traduisant littéralement « flux de travail ») :

La gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier aussi appelé « processus opérationnel ». Il pourrait donc être traduit en français par gestion électronique des processus métier. Il est né en 1984 et sa matérialisation la plus évidente est le développement des messageries électroniques. Un processus métier représente les interactions sous forme d'échange d'informations entre divers acteurs tels que :

Des humains, des applications ou services, des processus tiers.

Les tâches à accomplir entre les différents acteurs d'un processus,

Les délais à respecter,

Les modes de validation,

Généralement on associe au Groupware la coordination de la circulation de documents, une tâche accomplie par Workflow, celui-ci peut donc être défini comme un ensemble de dispositifs techniques permettant la diffusion, l'administration et l'exécution d'un flux d'information au sein du groupe de travail. Son champ d'application est une forme de travail impliquant un nombre limité de personnes devant accomplir, en un temps limité, des tâches articulées autour d'une procédure, définie et ayant un objectif global.¹

Avec l'amélioration d'efficacité du travail de groupe, le Workflow fait partie des techniques autorisant des groupes de personnes à travailler, dans des lieux et à des instants différents, sur les mêmes projets et de façon cohérente.

1) L'intérêt du workflow :

- Optimiser la cohésion entre les intervenants.

- Simplifier le travail de chacun en lui précisant les tâches à réaliser. Toutefois une implantation de Workflow implique que la firme effectue des tâches répétitives qui puissent être automatisées. Mais avant de penser à leur utilisation, il faut bien réfléchir sur les besoins réels car les coûts induits par de telle technologie est très lourde à supporter (la formation continue apparaît dans ce cas indispensable). Avec l'arrivée des T.I.C., on assiste à une délocalisation du travail connu sous l'appellation techno-nomadisme au sein même d'une organisation, les enjeux des bureaux nomades sont loin d'être un simple moyen de recomposition des modes de travail ou à retracer les frontières de la vie professionnelle.

Il facilite la communication et la coordination des activités et des acteurs qui les réalisent. Ses meilleurs systèmes vont plus loin, en assistant les personnes dans les mécanismes de coopération qu'elles peuvent solliciter lorsque la nature des activités et du processus l'exige. Pour faciliter le «Workflow» (travail collaboratif,

¹Melissa Saadoun : Technologie de l'information et manager page 47

l'informatique de l'entreprise a ainsi développé le concept de «Groupware» (travail coopératif assisté par ordinateur), le but étant d'accroître la productivité de chacun au profit de tous.

2) Les grandes catégories :

Généralement son champ d'application couvre de grandes catégories :

- a) Le Workflow "administratif * : correspond au processus de soutien de l'entreprise, la manipulation des formulaires électroniques en remplacement des imprimés. En effet, ces formulaires ont pour objectif de simplifier les procédures répétitive par exemple les frais de déplacement, le traitement des demandes de congés ou des prêts). Ils limitent la circulation du papier.
- b) Le Workflow de * production *s'applique à des processus opérationnels, répétitifs et critiques pour la performance globale de l'entreprise qui en est responsable. Ces processus sont inhérents aux métiers de base de l'entreprise.
- c) Le work flow de type « ad hoc » automatise des procédures d'exception,
- d) Le Workflow « coopératif », les membres d'un groupe modélisent le processus de travail, fixent des règles, exploite directement.
- e) Le Workflow de « concurrent engineering » (ingénierie concourante ou simultanée). L'I.D.A une approche méthodologique qui intègre le développement simultané des produits. Le Workflow est associé à la fonction de la (G.E.D). Il est un ensemble de dispositif technique qui permet la définition, l'administration, le pilotage et l'exécution d'un flux d'information au sein d'un groupe de travail. Il est aujourd'hui admis que le workflow est une technologie qui permet d'accroître l'efficacité des entreprises. Cependant, le terme de Workflow recouvre parfois différents concepts, ce qui peut dérouter les utilisateurs potentiels. Afin de voir plus clair au milieu de la centaine de produits actuellement disponibles. ¹

Les différents types d'applications recensés concernent le domaine de la production (le Workflow y intervient), celui de l'administration où le Workflow désigne des procédures précises correspondant à des opérations quotidiennes, telles que les commandes ou la facturation, celui du travail coopératif, le Workflow y est associé à des procédures plus souples favorisant un travail très structuré, et celui de solutions non préparés (où le workflow participe à des applications dont les procédures ne sont pas prédéfinis). ²

Pour assurer la rentabilité d'un système de Workflow, selon les chiffres publiés par Giga Information Group (G.I.G), le secteur du Workflow atteint actuellement un taux de croissance annuel de 50 à 60 % et pèse 1,8 milliards de dollars sur le marché européen. Il est donc aujourd'hui un véritable phénomène d'actualité, comme semblent l'illustrer les estimations proposées par Gartner Group. Les systèmes de workflow sont liés aux avantages que ceux-ci apportent aux entreprises qui développement de nouveaux accords commerciaux, gestion contrôlée, amélioration des services clientèles, réduction du nombre d'employés, souplesse des processus, gain d'espace, augmentation de la qualité. L'entreprise doit être d'accord pour laisser cette équipe prendre toutes les décisions importantes au cours de toute la durée du développement.

Mais le plus gros risque d'un système de workflow concerne l'utilisateur. Quelle que soit la qualité de la solution envisagée, le succès dépend du degré de consentement des utilisateurs. Il permet une circulation automatisée des documents. Cette technologie favorise la diminution du nombre de documents papier et permet d'optimiser le flux des tâches et la productivité. Aujourd'hui il existe des logiciels de Workflow composés d'un éditeur graphique pour la modélisation des processus. L'exemple du célèbre Pony Express était une organisation postale fondée en 1860 aux USA pour établir une liaison de près de 3000 Km entre Fort

¹<http://www.commentcamarche.netentreprise/workflow.php3>: Comment ça marche l'entreprise

²http://www.indexel.net1_6_2054_3_/13/133/1/L_intranet_outil_strat%C3%A9gique_de_l'entreprise.htm: Intranet outil stratégique de l'entreprise.

Joseph (Missouri) et Sacramento (Californie). L'acheminement de courrier s'effectuait, jour et nuit, grâce à des relais de chevaux.¹

Parmi les outils du cyber-management il y a le Groupware comme on l'a vu auparavant et le Workflow.

- Le Groupware qui un nouvel outil du management participatif, on se focalisera sur une nouvelle orientation de l'organisation informationnelle, développée depuis quelques années et concrétisée sous le nom de Groupware permet notamment d'utiliser des agendas et carnet d'adresses partagés, d'apporter un système de partage de fichier et des outils de communication synchrone (messagerie instantanée) ou asynchrone (messagerie mail).

- Le Workflow comme support est un autre type de processus de soutien ou de (processus administratifs, juridiques, comptables, financiers, GRH, etc.) retiendra notre attention, à savoir le Workflow court dit de proximité. Généralement il prend en charge les 03 tâches de base suivante comme gérer les procédures de travail, coordonner les charges et les ressources, superviser le déroulement des opérations.

Le logiciel de workflow qui est littéralement un flux de travail, va permettre d'automatiser et de gérer le circuit de validation, les tâches à accomplir entre les différents acteurs d'un processus, les modes de validation, et fournit à chacun des acteurs des informations nécessaires pour la réalisation des tâches.

On peut distinguer trois cas récurrents d'usage :

Les systèmes de production qui sont des outils d'administrations efficaces.

Les systèmes administratifs qui gèrent des processus répétitifs.

Les systèmes dit «ad hoc» qui sont utilisés pour l'usage des TIC.²

¹R. Meissonnier : Quels changements page 43

²Elyse JOLIVERT- Cycle supérieur INTD Promotion XXXVII – Octobre 2007.

Les enjeux des T.I.C pour les PME et aux stratégies de mise en œuvre. ¹

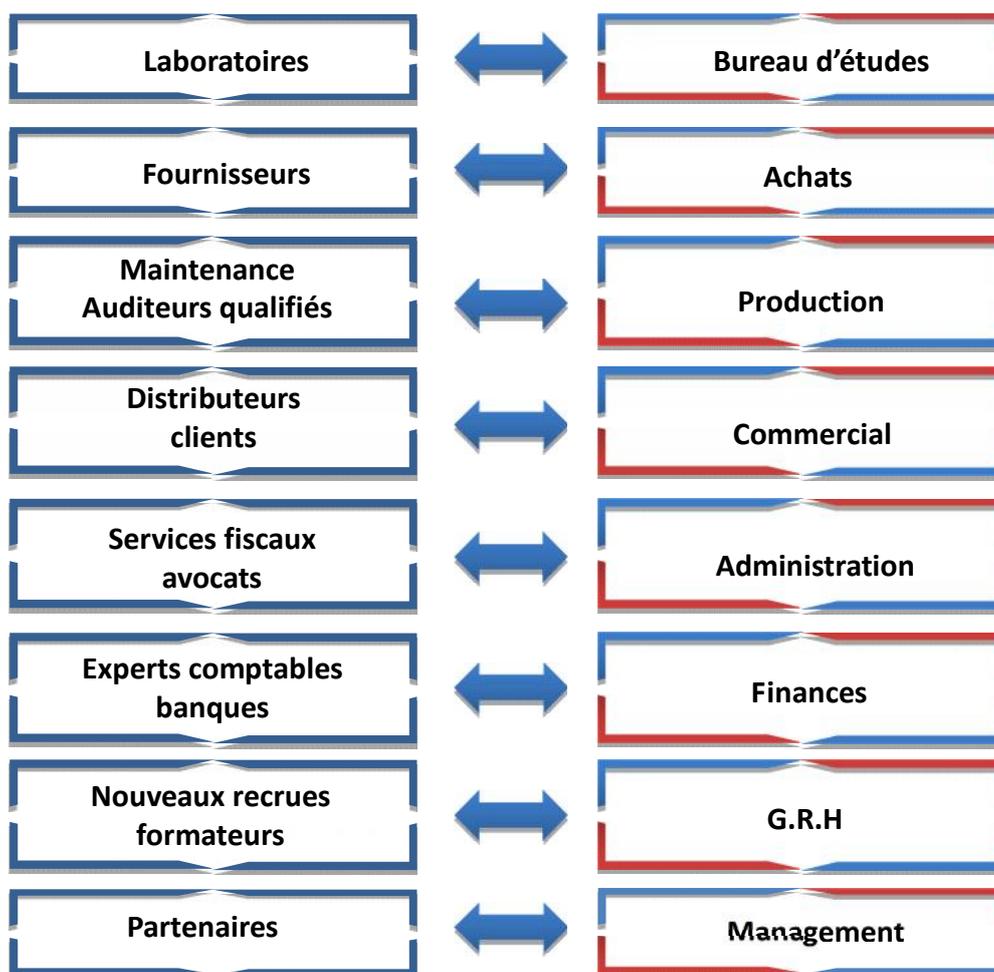


Fig. N° 17 Les enjeux des T.I.C pour les PME et aux stratégies de mise en œuvre

¹Modules de formation pour le MINEFI (2003) consacrés aux enjeux des T.I.C pour les P.M.E et aux stratégies de mise en œuvre.

Les T.I.C permettent de faciliter la mise en œuvre des processus d'une entreprise.

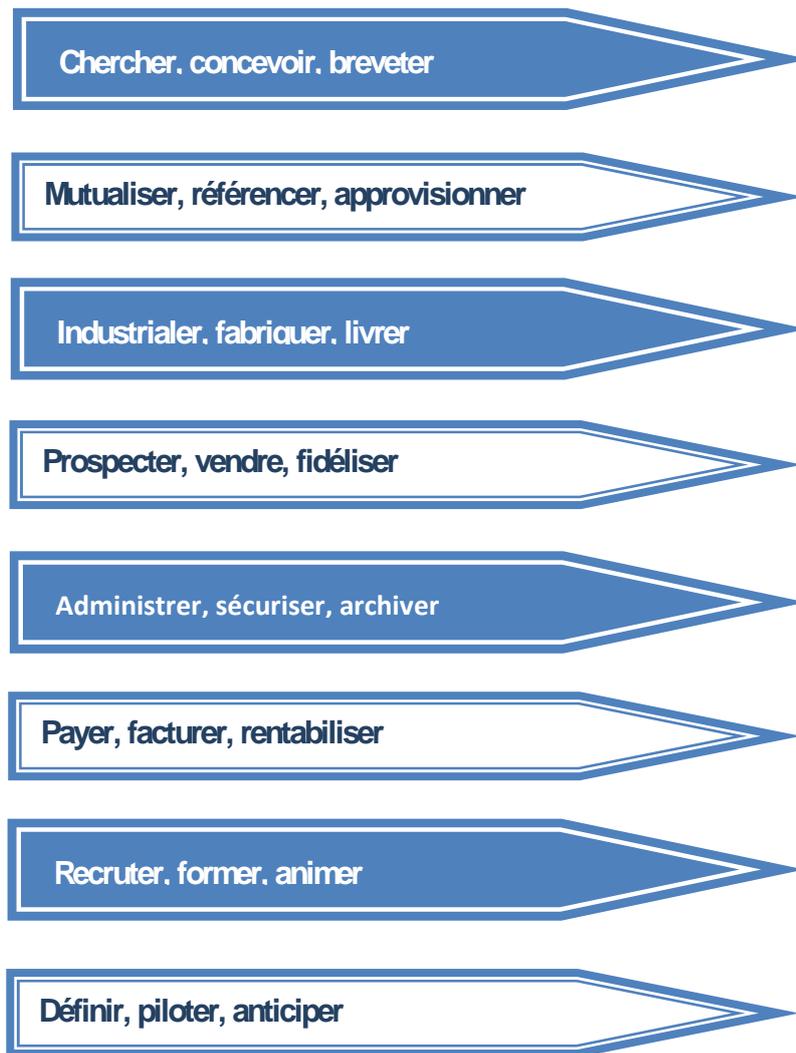


Fig. N° 18 Les T.I.C permettent de faciliter la mise en œuvre des processus d'une entreprise.

Il fournit en outre, à chacun des acteurs, les informations nécessaires pour la réalisation de sa tâche. Pour un processus de publication en ligne par exemple, il s'agit de la modélisation des tâches de l'ensemble de la chaîne éditoriale, de la proposition du rédacteur à la validation par le responsable de publication.¹

On distingue généralement les différents types d'application recensés concernant le domaine de la production (le Workflow y intervient), celui de l'administration (où le Workflow désigne des procédures précises correspondant à des opérations quotidiennes, telles que les commandes ou la facturation), celui du travail coopératif (le Workflow y est associé à des procédures plus souples favorisant un travail très structuré), et celui des solutions non préparées (où le Workflow participe à des applications dont les procédures ne sont pas prédéfinies).²

¹<http://www.commentcamarche.net/entreprise/workflow.php3>: workflow

²<http://www.ofil.refer.org/tribune/n25/prod6.htm>: la typologie du Workflow

F) Les avantages des T.I.C :

1) Economique :

- réduction des coûts ;
- amélioration du développement économique de l'emploi ;
- amélioration des revenus des différents services ;
- l'augmentation de la rentabilité.
- l'amélioration des services rendus par l'administration.

2) Social:

- participation dans l'amélioration du côté social et la création d'une société de services ;
- renforcer les décisions des particuliers les buts économiques et sociaux ;
- changement dans le comportement en ce qui concerne l'éducation et le travail.

Selon Stolper Samuelson, les entreprises qui investissent dans les T.I.C sont ceux qui réussissent à l'avenir (le monde du savoir).

3) Ouverture économique :

- avantages concurrentiels ;
- avantages dans les économies d'échelles ;
- avantages dus à la rationalité de la production
- avantages à l'augmentation des qualités des biens et services ;
- avantages dans l'entrée dans d'autres marchés ;
- avantages de l'utilisation des hautes technologies.

Mais les T.I.C exigent des conditions :

- stabilité politique et économique du pays,
- mécanisme de l'efficacité du marché local ;
- marché du travail stable et constant ;
- critère de l'environnement acceptable
- l'intervention de l'État pour encourager les exportations ;
- l'investissement dans les T.I.C et l'économie nationale.

Au niveau du système d'information, elle permet la délocalisation de la production,

Au niveau de la structure de l'entreprise et de la gestion du personnel.

Au niveau commercial, de nouveaux circuits de distribution.

Hausse de la productivité du travail pour la saisie de l'information,

Organisation moins hiérarchisée, partage d'information et une meilleure gestion des ressources humaines.

Nouveau circuit de production grâce à l'extension du marché potentiel (commerce électronique).¹

4) Limites :

- le coût du matériel, du logiciel, de la maintenance,

Phénomène de suréquipement, et donc coût de sous-utilisation,

Coût de la formation du personnel,

Réorganisation structurelle et du travail,

Coût de l'amélioration plus important car innovations plus fréquentes,

Rentabilité de l'investissement difficilement quantifiable, problèmes éthiques

D'un point de vue plus général les avantages des TIC peuvent être définis à 3 niveaux :₂

¹http://fr.wikipedia.org/wiki/Technologies_de_l'information_et_de_la_communication: Technologies de l'information et de la communication (T.I.C)

²<http://impacttic.canalblog.com/>: Les NTIC dans l'entreprise

Au niveau du système d'information : Hausse de la productivité du travail pour la saisie de l'information, donc baisse des coûts. Délocalisation de la production (centre d'appels), amélioration de l'efficacité de la prise de décision permise par une banque de donnée plus importante sur ses partenaires.

Au niveau de la structure de l'entreprise et de la gestion du personnel : Organisation moins hiérarchisée, partage d'informations. Meilleure gestion des ressources humaines (recrutement, gestion des carrières plus facile), meilleur suivi du personnel.

Au niveau commercial : Nouveau circuit de production grâce à l'extension du marché potentiel (commerce électronique). Une baisse des coûts d'approvisionnement. Développement des innovations en matière de services et réponses aux besoins des consommateurs. Amélioration de l'image de marque de l'entreprise (entreprise innovante).

Conclusion du 1 er chapitre :

Les T.I.C émergent la redistribution des missions (décentralisation, délocalisation) hors frontières de la firme. Elles contribuent à l'amélioration de la performance et l'efficacité des ressources humaines(R.H) dans ses prestations aux structures quotidiennes. Il est reconnu que les T.I.C, en particulier l'accès à l'Internet, tendent à modifier la communication entre les différents acteurs du monde professionnel, notamment (les relations entre l'entreprise et ses clients, le fonctionnement interne de l'entreprise (cadres et employés) et enfin la relation de l'entreprise avec ses différents partenaires et fournisseurs. L'intégration au sein de l'entreprise d'outils basés sur les T.I.C (on parle généralement de progiciel) pour en améliorer le fonctionnement afin de créer de la valeur pour elle-même, pour ses clients et pour ses partenaires. La création de valeur peut intervenir de différentes façons, grâce à une augmentation des marges, c'est-à-dire la baisse des coûts de production ou une augmentation des bénéfices et à la motivation du personnel, le passage d'une activité traditionnelle à une activité e-business permet idéalement de motiver les collaborateurs ainsi qu'à la satisfaction des clients avec une meilleure écoute des clients, des produits et services adaptés aux besoins des clients et un mode de fonctionnement transparent pour l'utilisateur. Enfin grâce aux relations privilégiées avec les partenaires (la mise en place de canaux de communication avec les fournisseurs ce qui permet une meilleure connaissance mutuelle, une réactivité accrue, des capacités d'anticipation améliorées et enfin un partage de ressources avantageux pour les deux parties.

Les T.I.C fournissent globalement une source d'inspiration incroyable pour formaliser des idées, mais rendent encore plus critique le Time-To-Market à cause d'une circulation rapide de l'information et d'une concurrence vélocité. L'utilisation des T.I.C pour le fonctionnement d'une entreprise permet à terme de réduire les coûts aux différents niveaux de son organisation. Une entreprise peut être vue comme une entité fournissant des produits ou services à des clients, en s'appuyant sur les produits ou services de partenaires dans un environnement en constante évolution. Grâce aux T.I.C (l'Internet, l'Extranet, le téléphone portable) les entreprises sont généralement caractérisées par le type de relations commerciales qu'elles entretiennent. Ainsi des termes dédiés existent pour qualifier ce type de relation :

B To B : (Business To Business, parfois noté B2B) qui est une relation commerciale d'entreprise à entreprise basée sur l'utilisation d'un support numérique pour les échanges d'information.

B To C : (Business To Consumer, parfois noté B2C) qui est une relation entre l'entreprise et le grand public (particuliers), qui est un commerce électronique (e-commerce) qui se limite à l'acte de vente.

B To A : (Business To Administration, parfois noté B2A) qui est une relation entre l'entreprise et le secteur public (administration fiscale, etc.). Et par extension de ces concepts, le terme (Business To Employees, parfois noté B2E) qui a été émergé pour désigner la relation entre l'entreprise et ses employés, notamment via la mise à disposition de formulaires à leur attention pour la gestion de leur carrière, de leurs congés ou de leur relation avec le comité d'entreprise.

CHAPITRE 2 : T.I.C ET STRUCTURES DE L'ENTREPRISE :

Introduction :

Le développement du numérique et des T.I.C est considéré comme la troisième révolution industrielle car elle a des conséquences sur la plus part des activités humaines. Le fonctionnement et les usages actuels du système Internet constituent une sorte de « laboratoire » avec l'émergence de l'entreprise en réseau et la recomposition de la gestion des savoirs et de la connaissance au sein de l'entreprise moderne. Depuis l'avènement des T.I.C, grâce à l'abolition des distances et la compression du temps qu'elles entraînent. Ainsi, par le flux d'informations qu'elles véhiculent en réseau, sont à l'origine des changements d'une structure pyramidale à une structure maillée. Cela a des conséquences sur le contrôle et l'art de gouverner.

Les T.I.C apportent une dimension « communication » au traitement de l'information, tout en affranchissant des frontières géographiques et temporelles. Une entreprise du troisième millénaire ne saurait se passer des T.I.C. En effet leur usage est devenu indispensable au développement de l'activité entrepreneuriale. L'ère industrielle a laissé place à celle de l'information, modifiant la structure de l'entreprise. Les T.I.C sont devenues en ce sens un atout majeur dans la circulation des savoirs, elles permettent en effet un meilleur échange d'informations, mais surtout elles tendent à fédérer ses utilisateurs autour d'actions communes.¹

L'entreprise est un système organisé et structuré, et la structure constitue un élément essentiel pour en assurer le fonctionnement optimal. On sait bien que l'entreprise est une organisation qui met en œuvre différents moyens, appelés facteurs de production, de façon si possible optimale pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée pour la production ou la commercialisation de biens et services. Elle est aussi une organisation, il s'agit de déterminer, de coordonner et de contrôler les tâches de chacun ; il s'agit de définir les rapports entre les individus qui composent l'entreprise. L'organisation se concrétise par la structure de l'entreprise, structure schématisés par l'organigramme. Cette structure, pour ne pas nuire à l'adaptation de l'entreprise aux variations des marchés, doit être très souple. Le travail en réseau conduit des redéfinitions des tâches, des métiers, des hiérarchies et remet en cause les méthodes de management vertical. Il a aussi des incidences sur le dialogue salariés/employeurs du fait, notamment de l'évolution des rapports d'autorité ; il ouvre ainsi les conditions nouvelles à l'expression des salariés.

Pour que l'entreprise atteigne ses objectifs, elle doit se structurer afin d'assurer une certaine cohérence entre les différentes actions menées et de contrôler ses activités. Elle est un agencement plus au moins stables des organes (unités, services) composant cette organisation. Elle est la façon dont l'entreprise dispose ses unités de travail pour atteindre ses finalités ou ses buts ou plus clairement ses objectifs. Elle est représentée par un organigramme et ne correspond pas à de simples fonctions de l'entreprise. A. Desreumaux la définit comme : « Un ensemble des dispositifs permettant de répartir, coordonner et contrôler ses activités, et d'orienter le comportement des hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise » (A. Desreumaux).

La définition de la structure au sens large selon Mintzberg : « la structure est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ».²

SECTION 1 : les différentes structures de l'entreprise :

A) Les six éléments clés de la structure :

1) **Spécialisation**, chaque individu effectue chaque étape d'une activité et non pas la tâche entière. La spécialisation du travail c'est la relation entre spécialisation du travail et productivité.

¹<http://www.entreprise-business.com/developper-entreprise/impact-ntic-entreprise>: Les NTIC et l'entreprise

²Henry Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, Ed. D'organisation, 1982

2) Hiérarchie, le principe est que chaque employé a un seul supérieur.

3) L'éventail de contrôle (ou de subordination), c'est le nombre d'employés qu'un manager peut diriger de manière efficace sous sa responsabilité directe

4) Autorité, la responsabilité, le pouvoir, l'autorité est le droit inhérent à une position hiérarchique de donner les ordres et de les voir exécuter (elle est bidimensionnelle c'est-à-dire verticale et horizontale). La responsabilité est l'obligation de réaliser les tâches assignées tandis que le pouvoir est la capacité d'un acteur à influencer les décisions d'autres acteurs.

5) Centralisation, la décentralisation, la première consiste à remonter l'autorité de prendre les décisions au niveau supérieur de l'organisation, la deuxième consiste à déléguer la prise des décisions vers les niveaux inférieurs de l'organisation.

6) Départementalisation. Elle consiste à regrouper les activités sous une même entité, placée sous la responsabilité d'une même personne.

Pour Peter Ferdinand Drucker, la structure est la « courroie de transmission » des moyens aux besoins de la stratégie, ce qui nécessite une adaptation rapide de l'entreprise à des changements brusques de son environnement. L'entreprise doit tenir compte des attentes de ces acteurs. Pour répondre à ces exigences, Mac Gregor avait proposé une organisation hiérarchique (théorie X), lorsque les tâches sont stables et prévisibles, et une (théorie Y), lorsqu'elles sont variées et non prévisibles. Tandis que d'autres approches analysent l'entreprise comme étant le produit de trois sous-ensembles en interaction à savoir (la direction, l'organisation et le personnel). Alors pour gérer l'entreprise, il est nécessaire de s'organiser et diviser les tâches, coordonner le travail, répartir les responsabilités et les pouvoirs, mettre en place les procédures de travail entre les services, de circuits d'informations et de coordination. La structure est une aide pour toutes les activités, ce permet l'organisation des tâches. Toute structure qui décompose une entreprise en parties et sous-parties doit permettre de mieux cerner les tâches, de faciliter le travail de chaque acteur et de préciser le type de relation entre chaque service, c'est l'origine d'une certaine motivation. En réalité la structure est la façon dont l'entreprise dispose ses unités de travail pour atteindre ses objectifs ; elle est représentée par un organigramme et ne correspond pas la simple juxtaposition des différentes fonctions de l'entreprise.

Dès qu'une l'entreprise commence à grandir, il convient de répartir les tâches entre différents membres, et de la doter d'une nouvelle structure. La conception d'une structure d'entreprise peut considérablement influencer son avantage concurrentiel. Une structure non adaptée constitue ainsi un frein au déploiement de la stratégie.

Selon H. Fayol la structure repose sur la définition des fonctions de chaque intervenant de l'entreprise. La structure hiérarchique qui repose sur le principe d'unité de commandement. Selon *F. W. Taylor* la structure fonctionnelle qui repose sur le principe de division fonctionnelle de l'autorité et la pluralité du commandement (tout salarié dépend de plusieurs chefs, chacun n'ayant autorité que dans son domaine propre). Selon l'école des relations humaines, les structures tiennent compte des besoins et des motivations des acteurs et cherchent à mobiliser leur participation. L'organigramme est une représentation graphique de la structure fonctionnelle et de l'organisation hiérarchique des services de l'entreprise. ¹

Il y a deux types de structures, la structure mécaniste et la structure organique. La première est une structure bureaucratique avec un niveau élevé de spécialisation, de formalisation et de centralisation. Tandis que la deuxième est une structure adhocratique avec un niveau faible de spécialisation, de formalisation et de centralisation en vue d'une grande adaptation de l'entreprise à son environnement. La est définie par sa forme fonctionnelle, son degré de formalisation qui a recours à l'écrit, logiquement ce qui doit être fait. Son degré de standardisation qui donne l'importance à des procédures, son degré de prise de décision qui doivent prise à tous les niveaux hiérarchiques ce qui permet à l'entreprise d'être plus décentralisée, sa sphère de communication et sa différenciation qui permet de créer des départements et des services relativement

¹<http://oekonomia.net/private/cours/organisationsdesentreprises.pdf> : Diemer Arnaud : Économie de l'entreprise.

autonomes et enfin l'intégration qui permet de coordonner les unités de l'entreprise afin d'obtenir l'adhésion des acteurs aux objectifs de l'entreprise. Elle a beaucoup évolué pour cela parce que toute structure résulte de 02 mouvements (division du travail et coordination). Elle suppose la définition d'un organigramme. Il faut préciser la structure des responsabilités ainsi que la hiérarchie des responsabilités. Selon H. Mintzberg La structure de l'entreprise est la « somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches ».

Certains distinguent quatre structures :¹

La structure mécaniste qui a une forte spécialisation et d'être plus centralisée ainsi qu'une formalisation stricte comme le cas de l'armée ou de l'administration de l'état. Elle a des tâches stables et explicites dotées de nombreuses règles avec des communications formalisées et verticales dont l'autorité de décision est centralisée (structure plus étendue).

la structure organique comme une équipe de projet dont la collaboration (verticale et horizontale) avec un mode réseau quia des tâches peu (flexibles, standardisées) avec un peu de règles et une communication informelle et latérale dont l'autorité de décision est décentralisée c'est-à-dire elle a recours peu à l'écrit avec des tâches continuellement prédéfinies et des responsabilités partagées entre les membres et enfin une cohérence autorité qui est basée sur les compétences plutôt que la hiérarchie (structure plus plates).

la structure formelle qui a une matérialisation et plus décrite par un organigramme.

La structure informelle comme son nom l'indique qui donne l'existence à des relations et de communications informelles.

L'organigramme est une représentation graphique qui montre la répartition des tâches et renseigne sur les niveaux hiérarchiques et enfin de compte décrit les différentes liaisons que ce soit hiérarchiques c'est-à-dire entre les membres de la ligne hiérarchique ou les liaisons fonctionnelles qui correspondent les services. Il a beaucoup d'intérêts tels que descriptif, explicatif en montrant le fonctionnement de l'entreprise et correctif qui permet de déceler les omissions. Mais parfois il présente un inconvénient comme le décalage important par rapport au réseau réel des communications et relations de pouvoir. Il peut être réalisé sous différentes formes. La complexité de l'environnement de l'entreprise dû à la mondialisation va conduire à la recherche d'une structure d'organisation de plus en plus souple pour l'adapter à son fonctionnement. Le souci du manager va donc être de rechercher une structure idéale qui est en réalité inexistante. Cette dernière a donc évolué dans le temps selon un certain nombre de critères.

Une structure est caractérisée par son efficacité à atteindre les objectifs fixés et par son efficience avec l'emploi d'un minimum de moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs. Elle est comme la manière dont l'autorité est considérée à travers les relations de la hiérarchie, la façon dont les activités sont spécifiées et distribuées et encore la façon dont les systèmes de communications à l'intérieur des organisations sont établis. Pour établir une structure organisationnelle il est nécessaire de définir un ensemble d'aspects notamment la départementalisation (la division de l'organisation) et l'amplitude du contrôle (le nombre de subordonnés qu'un chef peut superviser de façon efficace).

Une structure formelle d'une entreprise est représentée graphiquement par un organigramme, ce qui montre un certain avantage de formaliser les liens hiérarchiques, de traduire les grandes orientations stratégiques et d'informer ses partenaires.

¹Haute école de gestion de Genève : département économie d'entreprise ; cours : Organisation.

B) Les différentes formes d'organigramme :¹

1) Bannière (râteau) :

C'est le plus répandu : les services sont représentés par des rectangles, les organes sont rattachés au service dont ils dépendent. Le niveau hiérarchique d'un service est représenté par la hauteur de son rectangle (il indique le nom du responsable du service et ses fonctions).

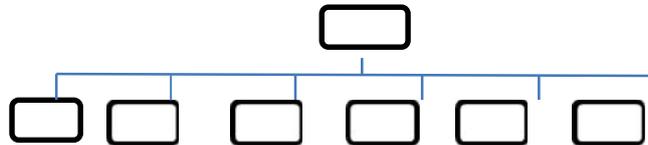


Fig. N° 19 L'organigramme en bannière (râteau)

2) Pyramide :

Il représente une structure hiérarchique. Il est la plus ancienne structure. Il y a différents échelons. Cette structure donne une certaine légitimité managériale de la recommandation.

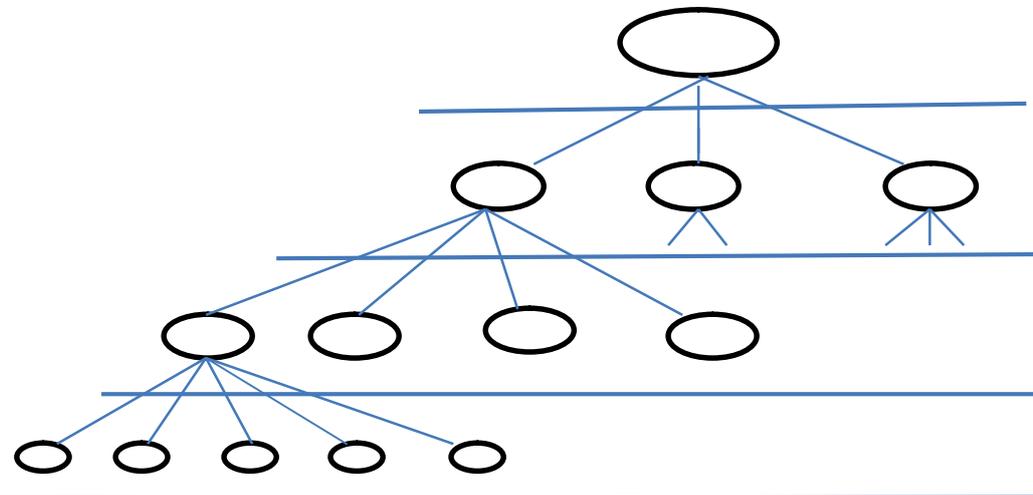


Fig. N° 20 La pyramide

3) Sablier :²

Il montre les relations qui existent entre le capital et le travail (facteurs de production). Il existe les actionnaires, le conseil d'administration et enfin le président directeur général de l'entreprise.

¹Chambre de commerce et d'industrie : développement des compétences, modèle d'organigramme

²http://www.cci.fr/web/marque-blanche/developper-les-competences/-/asset_publisher/33Rs/content/2-1-modele-dorganigramme;jsessionid=135F43161CC54F6050F502109D5B43F5.node1?_101_INSTANCE_33Rs_groupId=247325&redirect=%2Fweb%2Fmarque-blanche%2Fdevelopper-les-competences: Modèle d'organigramme

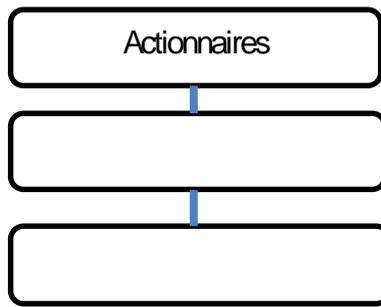


Fig. N° 21 Le sablier

4) Normalisé :

L'AFNOR a établi un modèle d'organigramme normalisé (norme N.F Z 12.001). Il a été développé de haut en bas, une ligne pour chaque acteur d'entreprise ou de service. Il peut se présenter des façons suivantes :

L'organigramme en bannière ou arbre généalogique,

L'organigramme replié,

L'organigramme circulaire.

5) Circulaire :

Il a été établi de la façon de mettre en avant une direction en fonction des objectifs. Il représente trois zones concentriques relatives à des objectifs en fonction de l'éloignement du centre. La zone comporte des catégories de fonctions (l'exploitation, la direction).

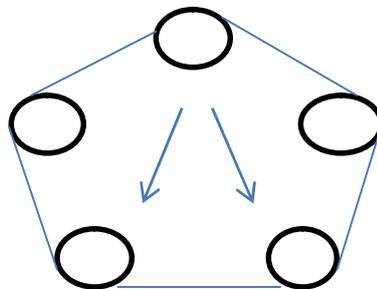


Fig. N° 22 L'organigramme circulaire

6) Trèfle :

Il met l'accent sur la collégialité de la direction dans les différents niveaux hiérarchiques en séparant les fonctions suivantes (l'exploitation, la gestion, le financement, et le prévisionnel). Il permet de visualiser les niveaux hiérarchiques, les groupes constitutifs et, équipes de direction. Il souligne bien la différence entre la gestion des moyens, le financement, l'exploitation et la préparation de l'avenir.

7) Planétaire :

Chaque unité est entourée de services comme le cas de la direction générale et de ses services centraux. Puis des liaisons entre la direction et les unités décentralisées. Le schéma repose sur la décentralisation et les délégations d'autorité.

8) **Prévision :**

Ce modèle prévoit l'évolution de l'entreprise ou d'un service. Il indique le nom du titulaire du poste et si c'est possible de son remplaçant. Ce modèle anticipe le départ des acteurs qui sont en l'âge de la retraite, des mutations et des promotions ainsi que les postes vacants. L'entreprise anticipe les besoins de formations ou de recrutement.

L'organigramme doit être périodiquement corrigé en fonction de départs, des embauches et de facteurs de contingences. Toute entreprise a une structure, ensemble d'organes (directions, services, postes de travail) et de relations entre ces organes et l'environnement. Elle est assez difficile à cerner. On serait tenté de dire que la structure correspond à son organigramme. En fait, évoquer cette notion revient également à évoquer la manière dont le travail est organisé, coordonné. L'exercice du pouvoir et le système de relations humaines font également partie de ce qu'il convient peut être d'appeler le concept de structure de l'entreprise.¹

La question de la structure va donc se poser dans les organisations complexes où la diversité des tâches conduit à une réflexion des sur leur répartition. A chaque niveau de décision correspond un échelon dans la structure.²

Tableau N° 01 Les types de décision

Types de décision	Niveau de responsabilité	Implication temporelle	Exemple
Décisions stratégiques	Niveau de direction	Long terme	développer un nouveau produit
Décisions tactiques	Niveau intermédiaire	Moyen terme	Recruter une nouvelle secrétaire
Décisions opérationnelles	Niveau d'exécution	Court terme	Modifier le mode de classement des fiches client

Quels liens existent entre ces différents de responsabilités ? C'est ce que la réflexion sur la structure va permettre de comprendre :

Les liens qui existent entre différents acteurs de l'entreprise,

Ces liens sont hiérarchiques,

Fonctionnels,

Ou de conseil.

Comment décrire une structure ?

Concevoir une structure consiste à déterminer un certain nombre de variables regroupés en 04 niveaux selon H. Mintzberg. Les variables qui décrivent les postes de travail :

- La spécialisation qualifie la façon dont les tâches sont regroupées. Il y a la spécialisation verticale séparées ; opposé à enrichissement du travail. Il y a la spécialisation horizontale.
- la formalisation du comportement concerne la manière dont les personnes sont régulées par la description du poste, la spécification du travail lui-même.
- Le niveau de formation permet de standardiser les qualifications des personnes.
- La socialisation qualifie la façon dont les personnes adhèrent au système de valeurs de l'organisation.

¹<http://www.cultureco.com/blog/blog/p-thiberge> : structure de l'entreprise 10 mars 2006

²Hélène Millaret, les principes de base de l'organisation

Les structures des entreprises sont diverses, elles varient selon la taille, selon la complexité de l'organisation, selon le domaine d'activité. ¹

La structure formelle d'une entreprise est représentée graphiquement par un organigramme, ce qui offre l'avantage de formaliser les liens hiérarchiques, de traduire les grandes orientations stratégiques et d'informer les partenaires de l'entreprise. Du point de vue de répartition des tâches dans l'organisation on a des structures (simples, complexes, et l'émergence de nouvelles structures d'organisation). On reconnaît 5 types d'organisations dont les différents types de structures que peuvent adopter les organisations (fonctionnelle, opérationnelle, mixte, matricielle et en réseau).

C) Les différentes structures traditionnelles :

Les structures traditionnelles (les structures simples) (« structure par amplitude de contrôle » ou « structure entrepreneuriale » ou « structure personnalisée » est organisée autour du dirigeant, du chef d'entreprise). Elles sont adaptées aux petites entreprises, leurs avantages sont la simplicité et la flexibilité. Leurs procédures et liaisons sont peu formalisées et la coordination relève d'une seule personne, le dirigeant.

Les structures de base sont inspirées par les principes de Fayol et de l'organisation scientifique du travail (O.S.T) de Taylor. Elle est appelée « structure entrepreneuriale » ou « structure personnalisée » qui est organisée autour d'un dirigeant, du chef d'entreprise. Elle est adaptée aux petites entreprises, elle présente l'avantage de la simplicité et de flexibilité. On parle alors de structure fonctionnelle simple est construite à partir des fonctions essentielles de l'entreprise, comme le marketing, la production, la finance ou la gestion des ressources humaines (R.H) ; cette configuration structurelle se rencontre souvent dans les entreprises de tailles moyennes (P.M.E) et dans celles qui ont une gamme de produits peu diversifiée. Elle offre l'avantage de la simplicité de fonctionnement et de la spécialisation par fonction. Il y a des structures fonctionnelles évoluées, structures divisionnelles, et structures matricielles. On va caractériser chacune de ces structures.

1) Hiérarchique (verticale, dite structure linéaire) (line ou structure de H. FAYOL) :

Cette structure trouve ses origines dans les thèses de Fayol (c'est un français qui vécut de 1841 à 1925). Il exposa dans son ouvrage « Administration générale et industrielle » un projet de réforme de l'administration des entreprises). Elle est de type militaire, pyramidal, c'est historiquement la structure la plus ancienne Elle repose sur le principe de l'unité de commandement. Selon lui «chaque salarié ne dépend que d'un seul chef hiérarchique».²

Les critères de l'élaboration d'une hiérarchie qui sont la base sur lesquels l'entreprise va déléguer l'autorité. Donc la répartition peut se faire de la manière suivante :

Par produit : elle divise les unités en département qui reçoivent un produit donné,

Par fonctions : c'est le cas d'une grande qui a une structure hiérarchique par grandes fonctions,

Par critère géographique : elle donne la responsabilité par région des unités de production,

Par numérique : la responsabilité se divise selon le nombre donné d'acteurs d'entreprise,

Par critère fonctionnel de compétence : elle se fait selon les services déjà existés dans l'entreprise.

¹Orsini, Économie et organisation des entreprises page 47.

²<http://www.google.fr/search?hl=fr&q=la+structure+hi%C3%A9rarchique+de+l%27entreprise&meta> : Les structures de l'entreprise

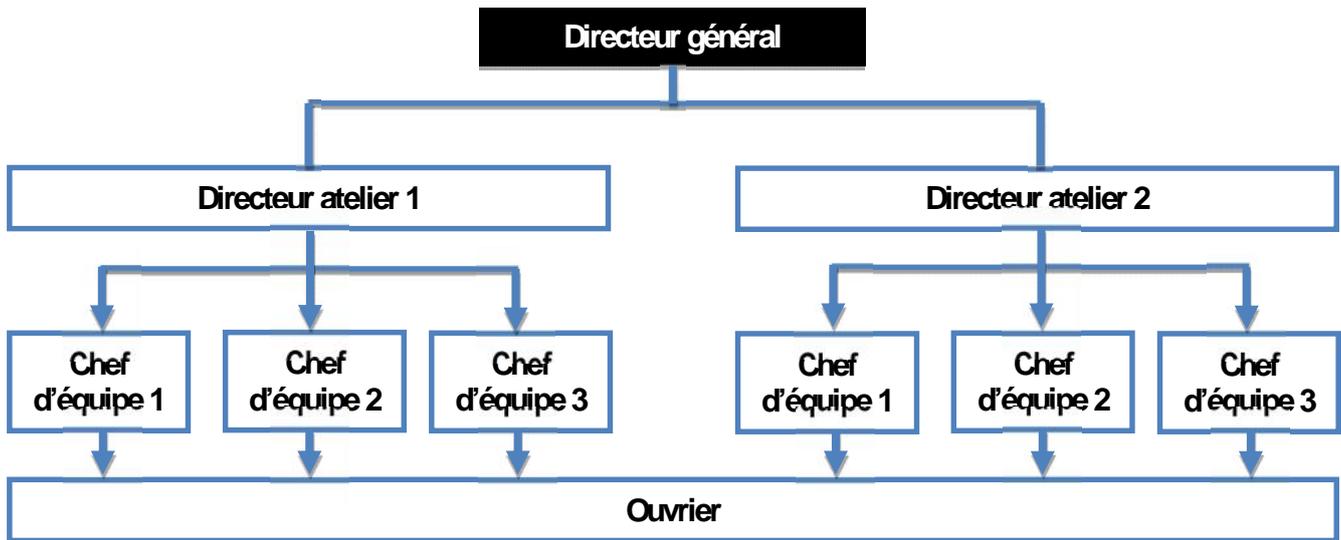


Fig. n° 23 La structure hiérarchique

Dans ce type de structure chaque subordonné ne reçoit d'ordre que d'un seul chef, les différents services ne sont liés entre eux par aucun organe « conseil » (staff), on parle ainsi de « structure ligne ». L'autorité hiérarchique s'exerce sur des personnes. Elle concerne l'ensemble des activités du subordonné. Ce dernier reçoit d'ordre que de son seul supérieur hiérarchique direct.¹

Cette structure hiérarchique a conduit à l'établissement d'une hiérarchie comme le cas d'une série de délégation successive de l'autorité et de la responsabilité. Elle définit les lignes hiérarchiques qui sont en réalité des lignes de communication.

Ses avantages se résument dans la simplicité grâce à une définition claire des responsabilités de chacun ainsi que l'autorité est répartie. Mais il y a aussi des inconvénients telles que la lourdeur dans la prise de décision parce que le chemin à suivre pour une information à transmettre de l'échelon le plus haut vers l'échelon le plus bas est très long (perte de temps, risque de déformation progressive des informations), la duplication de services, exigences des connaissances pour les différents directeurs, le cloisonnement entre les différentes directions peut entraîner un manque de cohérence dans leurs décisions. Ce genre de structure convient bien pour les petites et moyennes entreprises, produisant quelques biens de type tradition.

¹Ahmed Kouidri : économie d'entreprise p.57

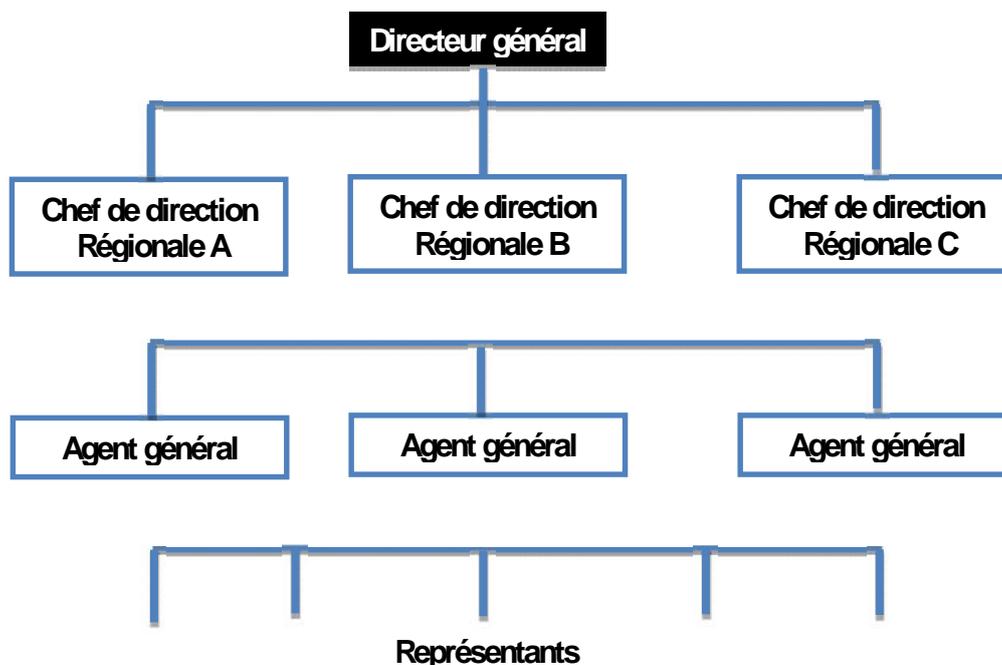


Fig. n° 24 L'organisation hiérarchique selon les régions¹

Un même dirigeant prend, en général, toutes les décisions importantes, au risque d'ailleurs d'être débordé par les tâches quotidiennes qu'il contrôle. On rencontre de telles structures dans les sociétés comme Pernod. ² Enfin ce genre de structure convient bien pour les PME, produisant quelques biens de type traditionnel.

2) Fonctionnelle ou staff (forme en U) structure de Taylor :

Elle est construite à partir des fonctions essentielles de l'entreprise (le marketing, la finance, la production ou la gestion des ressources humaines). Elle est visible dans les entreprises de taille moyenne (PME) et dans celles qui ont une gamme de produits peu diversifiée.

Elle est appelée structure de Taylor, le principe est la recherche d'une division du travail permettant la spécialisation et une qualification technique accrue. Elle exclut l'unité de commandement. Comme son nom l'indique, la structure fonctionnelle consiste à diviser le travail dans l'entreprise en fonctions. C'est l'organisation qui est fondée sur les tâches. A la tête de chaque fonction sera nommé un «chef fonctionnel». Dans ce type de structure, les responsabilités sont réparties et l'autorité est divisée entre plusieurs responsables, selon leur compétence spécifique ; chaque subordonné peut donc recevoir des ordres de différentes personnes (pluralité des supérieurs). Ce sont donc les fonctions qui constituent le critère de répartition des tâches. En réalité c'est Henri Fayol qui au début du 20 siècle avait défini les principales fonctions de l'entreprise (commerciale, comptable, financière, etc...). Enfin La structure de l'entreprise repose sur les différentes fonctions exercées au sein de l'organisation (fonction de production, commerciale, financière, de gestion des ressources humaines...)³

On distingue généralement deux grands types de structures (fonctionnelle qui repose sur les différentes fonctions exercées au sein de l'organisation « fonction de production, commerciale, financière, de gestion des ressources humaines... »). Tandis que la structure divisionnelle (l'entreprise est ici organisée autour du bien ou service final qu'elle produit). Chacune des divisions de la structure organisationnelle de l'entreprise peut à son tour être structurée selon le modèle de la structure fonctionnelle. Ce type de structure est utilisé par les

¹ Orsoni économie et organisation des entreprises p.47

² Cf. R. Papin, Stratégies et structure, Banque, N° 375 juillet-Août 1978, p.825

³ http://geronim.free.fr/ecoent/cours/type_de_structure.htm : Les différents types de structures.

grandes entreprises. Les autres types classiques des structures « structure matricielle (multidivisionnelle), structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line) ».

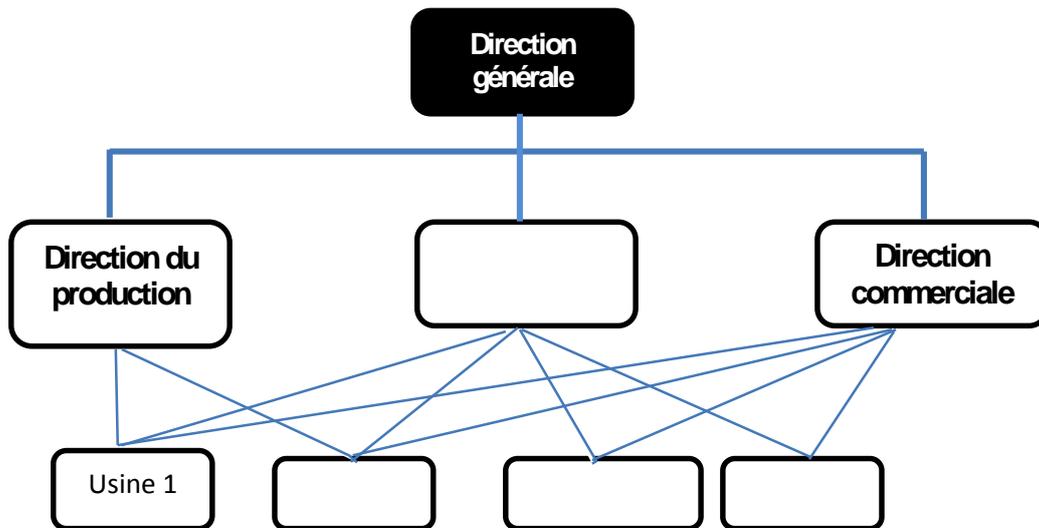


Fig. n° 25 Structure fonctionnelle simple¹

La structure fonctionnelle évoluée est caractérisée par la diversification, la spécialisation grandissante des services, la taille de l'entreprise empêchant dorénavant un seul homme fut-il extraordinaire de maîtriser un système.

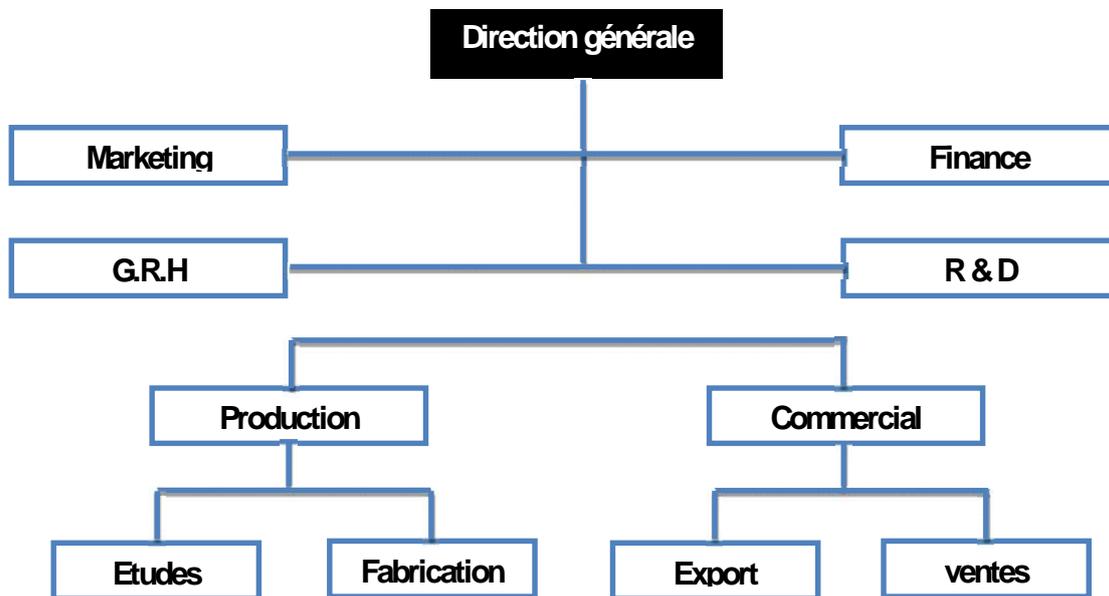


Fig. n°26 La structure fonctionnelle simple évoluée

Cette forme de division de travail apparaît à première vue très logique. Chaque fonction est clairement individualisée et on constate que ce type d'organisation est encore assez fréquent. La responsabilité de chaque fonction est confiée à des cadres spécialistes ce qui constitue a priori une garantie d'efficacité. Le

¹ Chambre de commerce et d'industrie : direction des relations internationales fr l'enseignement, centre langue

partage des tâches semble clair. Dans ce genre de structure, le pouvoir est très centralisé, la direction générale a une vision globale. ¹

L'efficacité de structure fonctionnelle permet d'atteindre le meilleur niveau d'excellence technique si l'environnement et la technologie restent assez stables et le respect des règles.

Cette structure présente aussi des avantages et des inconvénients :

Avantages : il y a la clarté de l'organisation, concentration des ressources, économie d'échelle possible, développement de compétences spécialisées, mise en place de politiques communes).

Inconvénients : il y a une complexité de la structure (forte centralisation, coordination et communication transversale difficile lié à l'absence d'unité de commandement, relative inertie) qui est inadaptée à l'instabilité de l'environnement et risque de non adaptation aux spécificités de telle unité, complexité de la structure, dilution de l'autorité. On la retrouve dans les petites entreprises hautement spécialisées ou dans des sections très spécialisées de grandes entreprises. Cette structure, étant difficile à appliquer dans les entreprises algériennes, n'est guère fréquente. Alfred Prichard Sloan a cherché à dépasser les clivages entre la structure hiérarchique et la structure fonctionnelle dans le cadre de ses responsabilités comme manager dans son entreprise américaine la General Motors. Il va s'intéresser à deux types de structures :

La structure par état-major (staff and line),

La structure divisionnelle.

3) Hiérarchique fonctionnelle (Staff and Line) :

Dans ce genre de structure il y a deux lignes, une ligne de décision (line), elle est hiérarchique et dispose d'un pouvoir de commander et une ligne de conseil (staff) cette ligne propose mais ne décide pas. Elle vise à conserver les avantages de l'organisation hiérarchique de type Fayol, tout en introduisant plus de souplesse. Certaines fonctions sont placées en état-major, c'est-à-dire hors hiérarchie. L'état-major (staff) est en relation fonctionnelle avec les services opérationnels (line) correspondants. L'état-major ou le conseil et la hiérarchie linéaire ou le « staff and line » qui fait la synthèse des recommandations des deux structures précédentes. Le « staff » définit des activités de services, conseils, support, études, destinés aux départements. Mais dans un contexte de croissance, les départements connaissent des difficultés à atteindre les objectifs globaux du fait qu'ils n'intègrent pas les ressources nécessaires aux tâches recommandées par le staff. La rationalité interne est perdante. Par son activité de conseil, le « staff and line » est plus ouverte vers l'environnement incertain mais n'en assume pas les implications internes. Pour cette raison, les grandes entreprises actuelles fonctionnent selon une organisation qui sépare clairement l'opérationnelles des décisions de stratégie. ²

Elle combine les deux structures pour en atténuer les inconvénients. Une double ligne hiérarchique l'autorité (générale, la spécialité). La ligne hiérarchique, celle des décideurs est composée des opérationnels. Cette solution correspond à celle préconisée par Fayol (un service composé d'experts aide le chef hiérarchique à prendre des décisions). Cette structure présente aussi des avantages et des inconvénients

Les avantages qui se résument dans la séparation claire entre les fonctions hiérarchiques et fonctionnelles ainsi que des compétences d'assistants spécialisés ;

Les inconvénients se présentent sur la lourdeur de l'organigramme et le risque de mauvaise coordination des actions en cas de multiplication des unités fonctionnelles exemple pour les questions liées au personnel dans la relation line pour l'autorité, la discipline sur le lieu de travail. En ce qui concerne la relation staff, pour les négociations salariales, l'embauche, la formation. Son avantage se résume sur la relation entre les spécialistes et la hiérarchie.

¹<http://www.google.fr/search?hl=fr&q=la+structure+fonctionnelle+simple&meta=> : Approche des modes d'organisations à travers les structures

²<http://www.theorecocom> : Bernard Biedermann : Théories de l'entreprise, incertitude et management. Septembre 06.

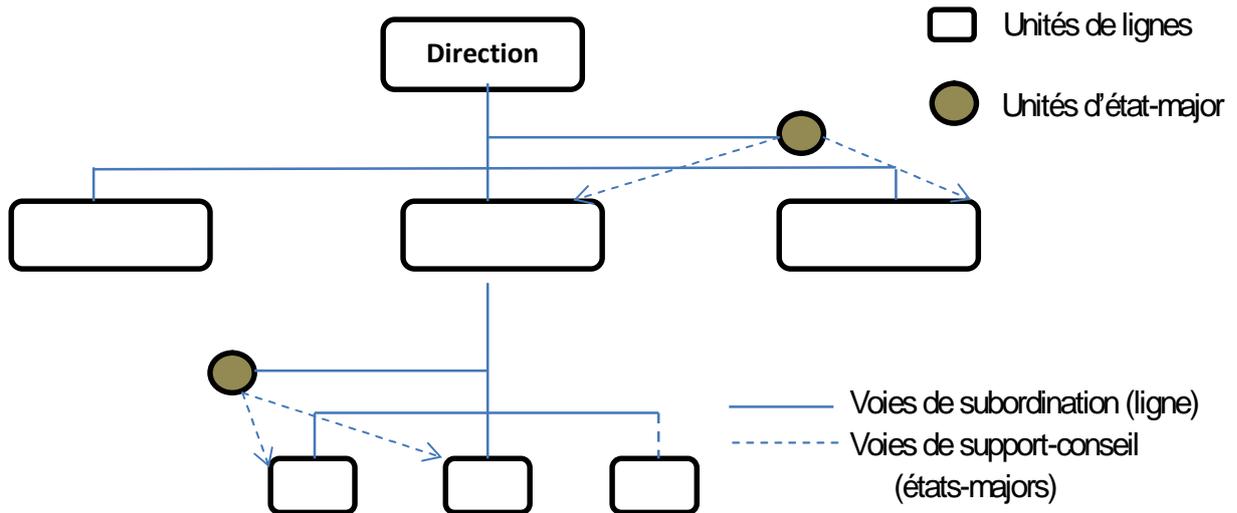


Fig. N° 27 La structure hiérarchico-fonctionnelle¹

Exemple d'une organisation hiérarchique et de conseil avant 1970 (société Poron)²

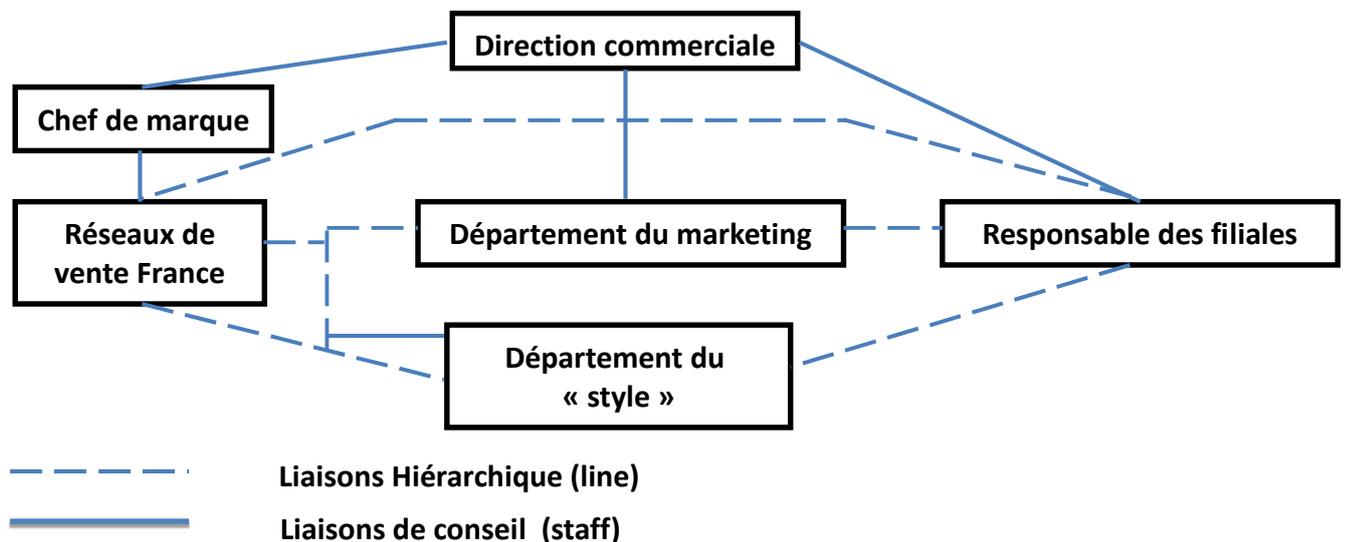


Fig. n° 28 L'organisation hiérarchique et de conseil

Dans ce genre de structure l'inconvénient se pose sur les relations entre les conseillers et la hiérarchie qui risquent de devenir mauvaises et de se dégrader au point de bloquer le fonctionnement de l'entreprise. Placée entre la direction et les autres salariés, une catégorie de travailleurs souffre d'un stress et d'un manque de motivation. L'application de ce type de structure dépend de chaque firme. Un organigramme parfait sur le papier peut être bien différent en pratique, les tensions psychologiques, le conflit de génération (entre les jeunes et les seniors) peut en perturber sérieusement le fonctionnement.

¹Chambre de commerce et d'industrie de Paris : direction des relations internationales de l'enseignement : centre de langue

²Source : M. Cherain et D. Panel, Techniques de commercialisation, Les Services commerciaux, L'étude du produit, Foucher, Paris, 1972, p.32

4) Divisionnelle (ou décentralisée) :

Elle est appelée « structure en M » par Chandler, obéit à un découpage par unités stratégiques de base, par produits, par marchés, ou encore par zone géographiques. Elle correspond à une répartition du travail par marché dans les grandes firmes dont les activités sont très diversifiées. L'entreprise est découpée en division chacune de celle-ci étant dotée d'une grande autonomie et fonctionnant comme une véritable entreprise. Elle adopte la décentralisation des pouvoirs et des responsabilités.¹

Elle est une division par produit ou par client ou géographique, Elle préconise que chaque responsable à la responsabilité au-dessus de sa propre division.

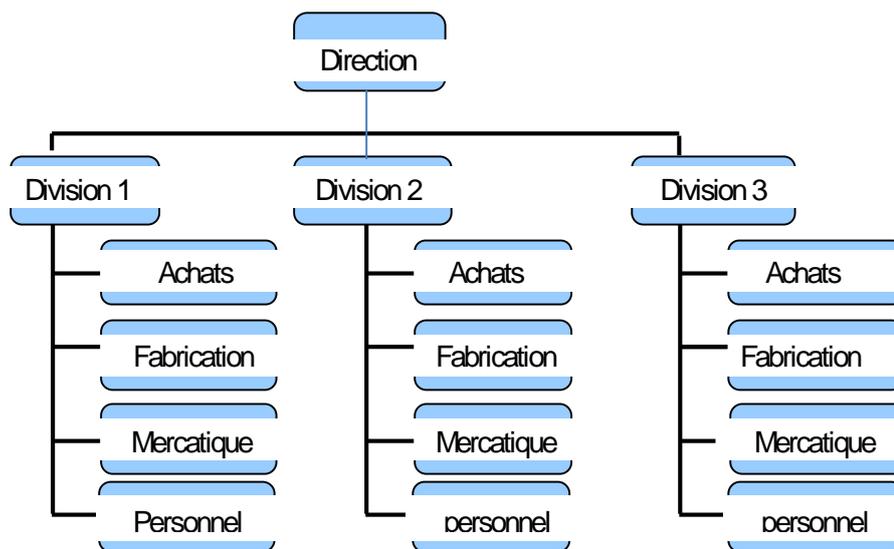


Fig. n° 29 La structure divisionnelle

Dans ce type de division, chaque directeur de division a la responsabilité d'expansion de sa propre division. Par contre, la stratégie de diversification incombe à la direction générale. La direction générale traite des questions communes à l'ensemble des divisions exemple : finances, personnel.

Cette structure présente des avantages et des inconvénients :

- 1) Avantages, il y a la décentralisation, facilement adaptable, coordination efficace autour de chaque activité, structure flexible et adaptable. Elle convient aux firmes qui se diversifient et se développent à l'international.
- 2) Inconvénients il y a le développement difficile des compétences spécialisées. En revanche, les différentes divisions risquent de devoir créer leurs propres fonctions centrales (finance, marketing...) ce qui est synonyme de déséconomies d'échelle et de dispersion des ressources.

La structure divisionnelle géographique :

Elle regroupe dans la même unité des acteurs qui réalisent des activités se rapportant à un même secteur ou direction géographique. Les conditions favorables à la création de ce type de structure sont l'existence de haute différenciation, la distance géographique. L'avantage de ce type de structure est d'obtenir une spécialisation élevée et la facilité de traitement des problèmes.²

¹<http://oekonomia.net/private/cours/organisationsdesentreprises.pdf>: Diemer Arnaud : Économie de l'entreprise.

²<http://www.knoow.net/fr/scieeconcom/gestion/structureorganism.htm> : Concept et structure organisationnelle

Une organisation par zone géographique

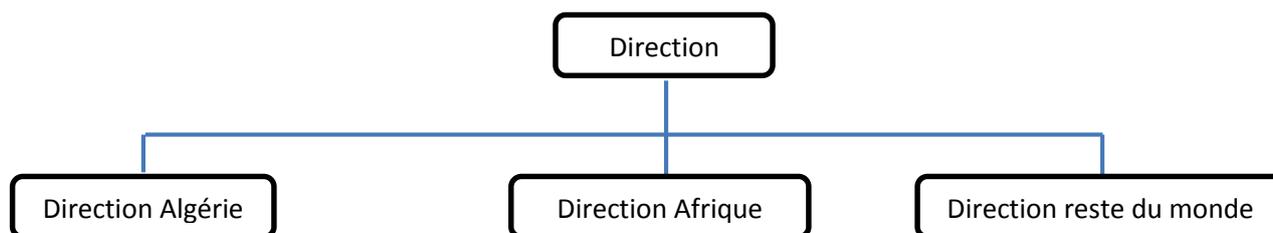


Fig. N° 30 La structure divisionnelle (géographique) une organisation par zone géographique

La structure divisionnelle par projets :

Elle intègre les avantages de la structure hiérarchique et ceux de la structure décentralisée de Peter Ferdinand Drucker. Elle superpose à la structure hiérarchique dans les entreprises innovatrices. Autour dans un même projet on regroupe dans une même unité des acteurs de l'entreprise qui réalisent des tâches associées. Ce type de structure exige des équipes multidisciplinaires, ce qui pousse cette organisation à une spécialisation très élevée au niveau de chaque projet. L'idée de la structure par projet est de Peter Ferdinand Drucker. Il y a la structure qui est fondée sur des tâches à accomplir et d'autres sont fondée sur les résultats à atteindre.

La première comprend la structure fonctionnelle et la structure par équipe. La structure fonctionnelle qui est une structure hiérarchique proche de l'organisation de type Fayol tandis que la structure par équipe qui est une structure qui comprend des acteurs de qualifications différentes appartenant à des groupes permanents et qui participent à la réalisation des projets.

La deuxième comprend la structure fédérative qui est divisée en secteurs autonomes qui couvrent un marché spécifique. Chaque unité fonctionne comme une entreprise autonome pour atteindre l'objectif qu'elle a négocié avec sa direction générale qui coordonne l'ensemble. Tandis que la structure centralisée simulée qui utilise des prix de cession interne pour simuler un marché entre ses différentes unités. Il y a la structure par système qui a des unités spécialisées autonomes qui concourent à un ou plusieurs projets. Elles forment un groupe ou un « système » pendant la réalisation du projet. En réalité ce sont des groupes homogènes structurés qui participent aux projets.

La structure divisionnelle par processus :

Quand les entreprises sont confrontées à une concurrence de plus en plus agressive, à un contexte économique de plus en plus difficile, les dirigeants doivent trouver un mode de management terriblement efficace. Grâce au management par les processus, les dirigeants ont entre les mains un système de pilotage de l'entreprise, qui, s'il est bien utilisé, est d'une grande efficacité. ¹

Chaque phase exige un regroupement dans la même unité les acteurs qui réalisent des activités. Ce genre d'activité exige de la spécialisation est une condition essentielle pour l'utilisation de ce type de structure.

La structure divisionnelle par produit ou service :

L'entreprise regroupe dans un même atelier des acteurs qui travaillent sur le même produit. Ce type de structure exige comme les autres structures divisionnelles une spécialisation et une différenciation comme le cas de création de divisions commerciales pour chaque groupe de produits. Chaque unité finit par être semblable à une petite société autosuffisante.

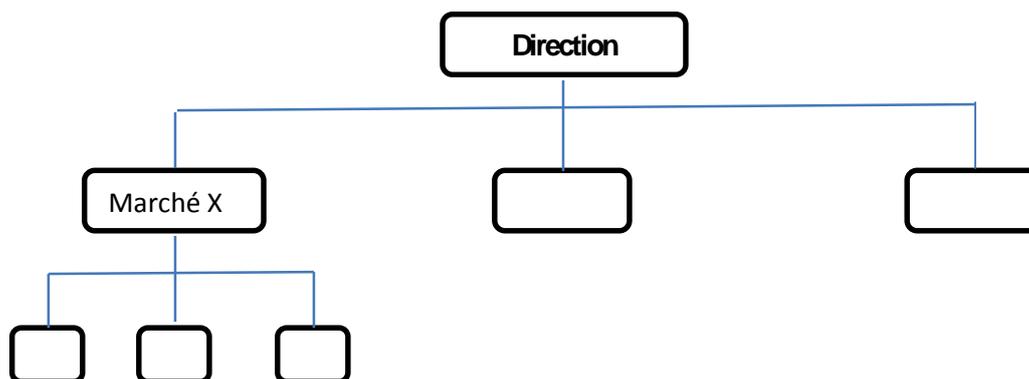
¹<http://www.cegos.fr/formation-organisation-par-processus-entreprise/p-20116840-2011.htm> Formation : construire une organisation par processus.

La structure divisionnelle par groupe de clients :

Dans ce type de structure on regroupe dans une même unité des acteurs spécialisés par type de client (par exemple la création de Départements Commerciaux par type de client : un pour de grandes sociétés, un pour de petites et moyennes sociétés et un autre pour des entités publiques). Ce type de structure doit être utilisé à chaque fois qu'il se vérifie qu'un besoin de traitement spécialisé par type de client s'avère nécessaire.¹

Selon une logique de marché :

Ce genre de structure l'activité est découpée en sous-ensemble (marchés) disposant d'une certaine autonomie appelés divisions.



L'application de ce type de structure dépend de chaque entreprise.²

Fig. N° 31 la structure divisionnelle (marché)

Il y a l'analyse d'Harry Igor Ansoff qui est l'un des pionniers de la pensée managériale moderne. Dans le cadre d'une analyse stratégique globale ; il a évalué la pertinence des structures. Il les classe en fonction de certains critères comme l'efficacité et la souplesse d'adaptation. Il distingue quatre grandes formes de structures :

La structure fonctionnelle décentralisée qui est proche de l'organisation hiérarchique de type Fayol.

La structure divisionnelle décentralisée qui est semblable à la structure décentralisée de Drucker ou « staff ans line » de Sloan.

La structure par projet (matricielle ou adaptable) qui découpe l'activité en sous-ensembles ayant une certaine autonomie loin de l'organisation hiérarchique.

La structure innovatrice qui combine une structure divisionnelle décentralisée pour les produits anciens stables et une structure adaptable temporaire pour les nouveaux produits.

5) Matricielle ou par projet :

Elle a été décrite par J.K. Galbraith au début des années 70 (il était conseiller du président américain John Fitzgerald Kennedy au début des années 60). La structure matricielle est particulièrement adaptée pour les entreprises internationalisées, car elle permet de cumuler une perspective globale (produits de la division) avec une adaptation locale (marché continental).

¹http://www.notapositiva.com/diccionario_gestao/dicgestfr/structureorganis.htm: Paulo Nunes & Adelina Moura : Structure organisationnelle

²Organisation de l'entreprise : 6^{ème} Tq Gestion

Une organisation matricielle est un organigramme bidimensionnel dans lequel dépendant de plusieurs objets d'organisations supérieurs. A l'aide de l'outil d'organisation matricielle, vous pouvez répartir des ressources limitées entre différents programmes.

L'entreprise est structurée d'après un projet comme par exemple une commande pour un client. Pour la réaliser l'entreprise va mobiliser pendant une période relativement limitée un certain nombre de collaborateurs temporaires. Cette structure peut être légère pour pouvoir s'adapter à toutes les circonstances. Elle repose sur un principe de dualité de commandement. Elle est axée sur l'idée de « groupe de projet » en combinant le découpage par fonction et par division, chaque individu ayant deux supérieurs, un chef de projet évoluant en fonction des besoins et un supérieur permanent. Elle est complexe qui est le fruit d'une répartition des tâches en fonction de deux critères (fonctionnel et divisionnel). Elle est appelée matricielle ainsi car sa forme correspond à un tableau à double entrées. En effet, si la division du travail est conçue à la fois en termes de fonction et de branche on parle de structure matricielle à plusieurs dimensions.¹

Le principe est de combiner les deux modes principaux de départementalisation, par fonction et par activités. En fait, il s'agit à la fois de préserver le potentiel commun de l'entreprise qu'on ne souhaite pas disperser parce qu'il engage l'avenir de l'entreprise à long terme et de conduire des projets complexes et nécessitant de multiples collaborations, auxquels on affecte un responsable, du personnel issus des différentes fonctions et des moyens.

Il existe différentes variantes du système horizontal et vertical, les organisations matricielles suivantes peuvent être créées :

- Organisation matricielles par projet,
- Organisation matricielle par équipe,
- Organisation matricielle par produit,
- Matrice liée à des entités juridiques autonomes,
- Matrice pour la procédure de sélection de candidats.

Organisation matricielle par projet :

Elle est utilisée pour traiter des tâches nouvelles et de durée fixe pour plusieurs domaines. Les salariés sont intégrés à plein temps ou à temps partiel. Ces salariés sont subordonnés au supérieur hiérarchique pour les questions hiérarchiques et au chef de projet pour le domaine en question.

Organisation matricielle par équipe :

Elle est utilisée pour exécuter des projets plus complexes dans une entreprise ; elle couvre plusieurs domaines et demande des connaissances spécialisées. Les équipes sont créées pour une durée fixe. Les salariés sont exemptés des tâches staff et hiérarchiques. La création de l'équipe repose sur les besoins de l'équipe et la responsabilité des salariés parce qu'elle sur un échange continu d'informations et une responsabilité commune.

Organisation matricielle par produit :

Elle est utilisée dans le contexte de production de différents produits ou modèles. Dans cette organisation les postes sont exploités, et affectés aux différents modèles tels que le modèle 1, le modèle 2, le modèle 3, etc.

Matrice liée à des entités autonomes :

Elles ne sont pas limitées uniquement à la gestion de l'organisation, elles peuvent être placées sur l'axe vertical comme les holdings.

Matrice pour la procédure de sélection de candidats :

Les équipes sont créées à l'aide de candidats, à l'aide des salariés pour les équipes d'évaluation ou affectés aux équipes d'évaluation pour les groupes de candidats.

¹Lazari : Économie de l'entreprise page 59

L'entreprise est structurée d'après un projet (commande pour un client). Pour réaliser cette commande, l'entreprise va mobiliser pendant une période relativement limitée, un certain nombre de collaborateurs temporaires. Elle doit donc être légère pour pouvoir s'adapter à toutes les circonstances. Elle est adaptée pour les firmes très internationalisées, car elle permet de cumuler une perspective globale l'exemple de la réflexion commune sur les produits de la division avec une adaptation locale (marché européen).

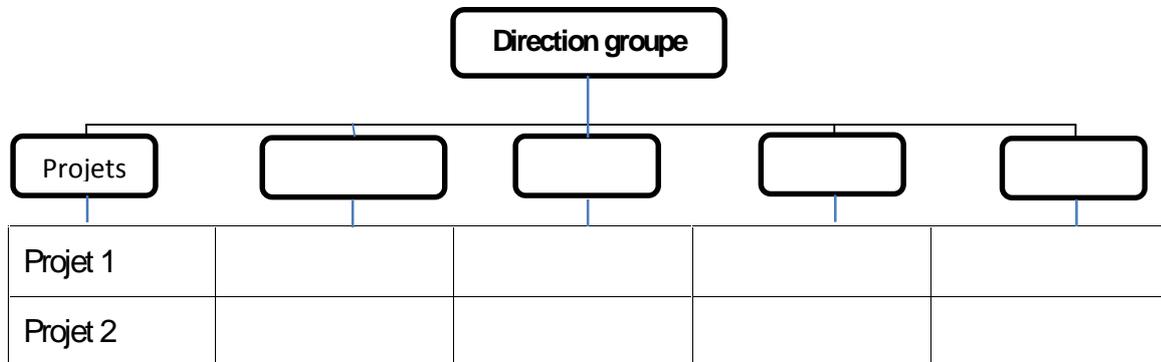


Fig. n° 32 La structure matricielle

Dans une structure matricielle, une structure verticale s'associe avec une structure horizontale, à ce niveau, les principes de reporting fonctionnel et de la hiérarchie présentent des intersections ; les points d'intersection sont des postes. Cette structure place chaque groupe de travail sous une double autorité opérationnelle et fonctionnelle. On a donc en principe une double dualité de commandement ; elle est surtout utilisée dans de grandes entreprises ayant :

- Des lignes de produits variées,
- Des projets longs et complexes,

Un environnement de travail en évolution rapide.

Ce type de structure permet une meilleure coordination et des prises de décisions plus nombreuses sur els niveaux intermédiaires, mais le coût de fonctionnement est élevé et le relations entre les services peuvent devenir complexe.

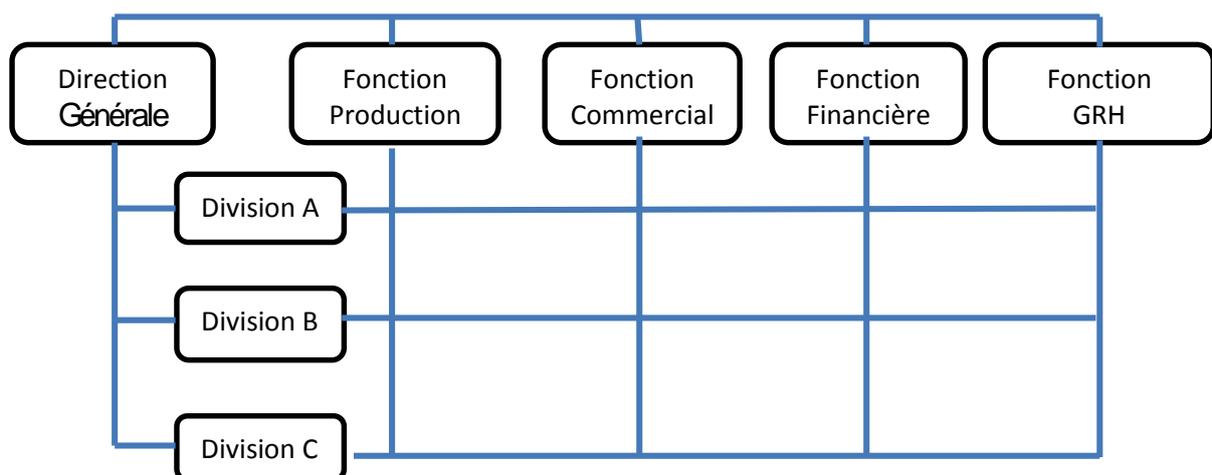


Fig. n° 33 La structure en réseau

Tout comme la structure matricielle ; c'est une structure par projet mais organisée en réseau. A chaque projet sont affectés des moyens matériels et humains. Les différents projets sont liés les uns aux autres par des outils de communications « ponts » - « passerelles » - « ordinateurs en réseau ».

Dans cette structure chaque projet comporte des tâches spécifiques et communes à tous les autres projets, il y a un respect du calendrier et de la communication. Elle est adaptée à des projets nouveaux ou innovants. Elle nécessite la coopération de plusieurs départements ou intervenants extérieurs avec la prise en compte des risques surtout financiers liés à cette nouvelle organisation. Le management va donc jouer le rôle fort de prévision et d'analyse.

Les structures matricielles sont, par exemple, le modèle retenu par les constructeurs automobiles pour la conception de leurs nouveaux véhicules. Elle réunit une structure temporaire par projets et une structure stable par fonctions. Mais l'inconvénient de cette structure matricielle est qu'elle est complexe et qu'elle remet en cause le principe de l'unité commandement. La double hiérarchie peut être source de conflit. Dans la réalité, les structures matricielles sont souvent « latentes ou déséquilibrées », ce qui permet de savoir quelle est l'autorité qui aura le dernier mot ; mais quand la direction générale impose ses directives (matrice déséquilibrée), le risque est grand que le directeur d'une filiale ou d'une division voit son autorité.

Elle permet de répondre à des situations critiques tout en maintenant un travail d'équipe et donc des possibilités d'entraide et de diminution d'erreurs. Comme dans les groupes semi-autonomes, chaque membre doit apprendre à résoudre des problèmes de relations et d'organisation qui font partie intégrante de la situation de travail. Une fois l'organisation en régime de fonctionnement, des problèmes peuvent se poser pour le maintien de la qualification et de l'identité professionnelle, ces problèmes se résolvent par la mise à disposition du groupe de temps et de possibilités de formations. ¹

Plusieurs modes d'organisations se sont succédés dont certains ont coexisté ; elles ont évolué pour s'adapter à l'environnement technique, scientifique, économique, social ; il existe actuellement cinq modes d'organisation pour manager les projets : par facilitation, par coordination, la structure matricielle, la structure « commando » ou de projet « task force ». Ces modes font coexister métiers et projets.

Ils peuvent être classés en fonction de l'autorité déléguée au responsable du projet par rapport aux ressources :

L'organisation par facilitation : C'est la plus simple à mettre en place, elle est utilisée selon l'importance du projet. On favorise les échanges d'informations entre métiers et de proposer de suggestions.

Organisation par coordination :

Il y a une certaine autonomie et de pouvoir de décision qui sont fonction de l'expertise et de connaissances au sein de l'entreprise. Il n'y a pas d'autorité hiérarchique sur les acteurs de métiers.

Organisation matricielle : C'est une structure croisée entre le travail quotidien et le travail de projet. Ce type d'organisation est régulièrement mis en place dans les entreprises qui travaillent en parallèle sur plusieurs projets de même nature.

La structure « commando » ou projet « Task force » : Le responsable du projet a la responsabilité de son équipe qui est autonome. Les intervenants dépendent du responsable de projet. Ils sont réunis sur un même lieu géographique. Elle est efficace en cas de crise réservés pour certains projets exceptionnels ayant une forte part d'inconnu.

La structure ad hoc : Les priorités sont définies entre projet en fonction de la stratégie de l'entreprise et du marché. Les spécialistes travaillent dans un groupe projet dont le directeur de projet est totalement

¹M. Hane Ibrahima, Thèse de doctorat en gestion : Enrichissement des tâches et compétitivité de l'entreprise, la performance socio-économique des actions de recomposition du travail page 106

autonome mais il y a une instance de liaison « comité stratégique » qui coordonne et gère le portefeuille de projets et veille à sa cohérence.

Plusieurs projets peuvent coexister : Elles peuvent coexister selon l'importance des projets. Elles peuvent être gérées par facilitation, par coordination ou de façon plus autonome. L'évolution se fait progressivement, sur plusieurs années et peuvent atteindre une décennie.¹

En réalité les structures matricielles sont souvent « latentes ou déséquilibrées », ce qui permet de savoir quelle est l'autorité qui aura le dernier mot. Mais quand la direction générale impose ses directives (matricielles déséquilibrées », le risque est grand que le directeur d'une filiale ou d'une division voit son autorité réduite.²

Les structures évoluent en fonction des critères suivants :

L'âge et l'histoire de l'entreprise, la contingence,

Le système technique selon la théorie de Joan Woodward

L'environnement selon les études de Burns, Stacker, Lawrence et Lorsch,

La taille de l'entreprise selon les recherches de Pugh et Hickson

Le type de stratégie selon les travaux de Chandler, enfin l'activité de l'entreprise. Parmi ses structures, on trouve des structures (multidivisionnelle, décentralisée ou direction par objectif, pyramide ronde ou en pôles, polycellulaire, de Mintzberg).

D) Évolution des structures :

1) Multidivisionnelle :

Elle émerge lors qu'elle se développe la grande entreprise diversifiée et les conglomérats.³

Une double liaison caractérise de façon permanente cette structure. Elle peut être la résultante d'une combinaison (Fonction – Activité), (Fonction – zones géographique.), (Activité – zones géographique.).

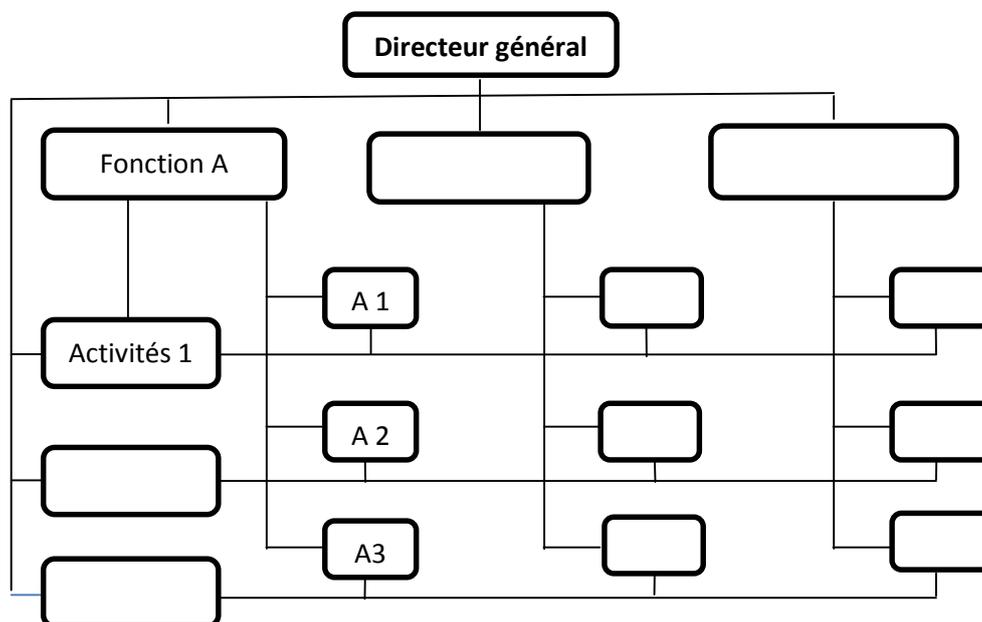


Fig. n°34 La structure multidivisionnelle

¹<http://www.management-projet.org/projet1/spip.php?article58>: les différents types d'organisation de projet par Céline Pasquereau.

²Synthèse – Structure – Facteurs de contingence – Configurations structurelles page 08

³<http://www.uparis10.fr/servlet/comuniv.util.lectyrefihejoint?CODE=11472821058938langue=0> : Théories des organisations

Elle sert à mettre en œuvre des projets complexes et diversifiés en conservant les avantages qu'offrent la spécialisation et l'expertise de la fonctionnalisation tout en évitant ses inconvénients (forte centralisation, rigidité, cloisonnement...).

2) Décentralisée (Direction par objectif (D.P.O)) :

C'est un mode d'opération du travail et des responsabilités. La décomposition de la firme en objectifs précis et quantifiés à court terme. Elle est confiée par délégation à des responsables qui ont à rendre périodiquement, et à corriger les écarts constatés. Si la logique de management reste « top-down », comme disent les anglosaxons, c'est-à-dire si elle va du haut vers le bas de la ligne hiérarchique, comme la déclinaison des objectifs du MPO (Management Par les Objectifs) par exemple, les unités opérationnelles sont prises dans l'étau du paradoxe, reproduit en grandeur réduite au niveau local. Pour cela, il faut changer la logique de management. Il faut passer d'une logique « top-down » à une logique « bottom-up ». Ce n'est plus le collaborateur qui met en œuvre les décisions prises par son manager, mais le manager qui aide le collaborateur à résoudre des problèmes. Dit autrement, le manager doit se mettre au service de ses collaborateurs (et non l'inverse, comme dans la logique managériale classique) qui, au regard de leur connaissance des situations, sont les mieux placés pour apporter des solutions permettant de satisfaire les dimensions contradictoires du paradoxe non résolu au niveau global.¹

3) Ronde (organisation en pôles) :

Elle nécessite que chaque membre doive donc être polyvalent pour pouvoir changer de pôle. Il y a un pôle (machines, fabrication, R&D), Par exemple, un directeur technique pourra intervenir au niveau des achats et de la réparation des matériels, de la maintenance préventive et de la recherche-développement ainsi que participer au comité stratégique. Ce type d'organisation est beaucoup plus rare car il nécessite un personnel très polyvalent.²

4) Polycellulaire :

Selon Hubert Landler « L'entreprise polycellulaire pour penser l'entreprise de demain ». Il essaye de renouveler une pensée managériale devenue à ses yeux indigente et sclérosée. L'auteur s'est inspirée de la biologie moléculaire « l'entreprise face au changement » c'est-à-dire une organisation intercellulaire. Le principe est de réduire les niveaux hiérarchiques et d'assurer une bonne mobilisation des ressources humaines (RH). Sur le plan organisationnel elle se présente un peu différente. Elle est organisée en cellules qui sont fédérées par la cellule de direction. Chaque cellule est autonome et apparaît ou disparaît au gré des activités (au gré du marché). La réalité des entreprises montre une grande diversité de structures, ce qui amène Mintzberg à présenter une conception élargie des configurations structurelles.

¹<http://www.questions-de-management.com/structures-matricielle-d%E2%80%99abord-un-enjeu-de-management-2/>

Structures matricielles : d'abord un enjeu de management !

²<http://facultate.regielive.ro/referate/franceza/l-entreprise-economie-management-118234.html>: extrait d'un document sur l'entreprise

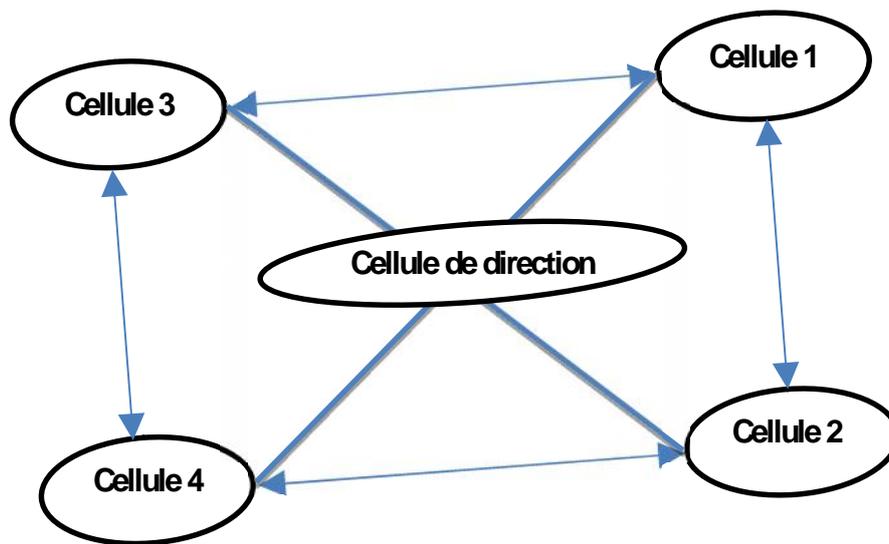


Fig. N° 35 La structure polycellulaire

Elle est organisée en cellules qui sont reliées entre elles par la cellule de direction. Cette structure privilégie la flexibilité et le souci d'orienter les actions en fonction des impératifs d'un marché de plus en plus dynamique et concurrentielle.

5) Organisation de H. Mintzberg : Il avance l'idée que toute organisation économique se caractérise par la permanence de ses 05 composantes comme les centres (opérationnel, stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure, le support logistique).¹

Le dépassement des structures types, certains voient peu d'entreprise fonctionnent intégralement comme l'un des types structurels présentés ci-dessus. Aoki critique le modèle hiérarchique occidental (modèle en H) dans lequel il remarque une certaine séparation entre la planification et la production, en l'opposant au modèle japonais (modèle J) supposé plus souple avec une coordination moins hiérarchisée, de type horizontal.

Mintzberg distingue trois mécanismes de coordination :

La supervision directe où la régulation se fait par la hiérarchie ; une personne ayant la responsabilité du travail de plusieurs autres leur donne des directives, des ordres et contrôle le travail ;

La standardisation du travail qui s'effectue par le siège où les services fonctionnels qui a pour but de rationaliser l'organisation du travail.

L'ajustement mutuel qui correspond à une communication entre acteurs de l'entreprise (rencontres, téléphone, mails...).

Il propose ainsi, une modélisation du fonctionnement organisationnel :

¹http://www.memoireonline.com/07/08/1313/m_structure-organisationnelle-rarba-analyse-renforcement1.html : Rachid EL OMARI : La structure organisationnelle du RARBA : Analyse et renforcement.

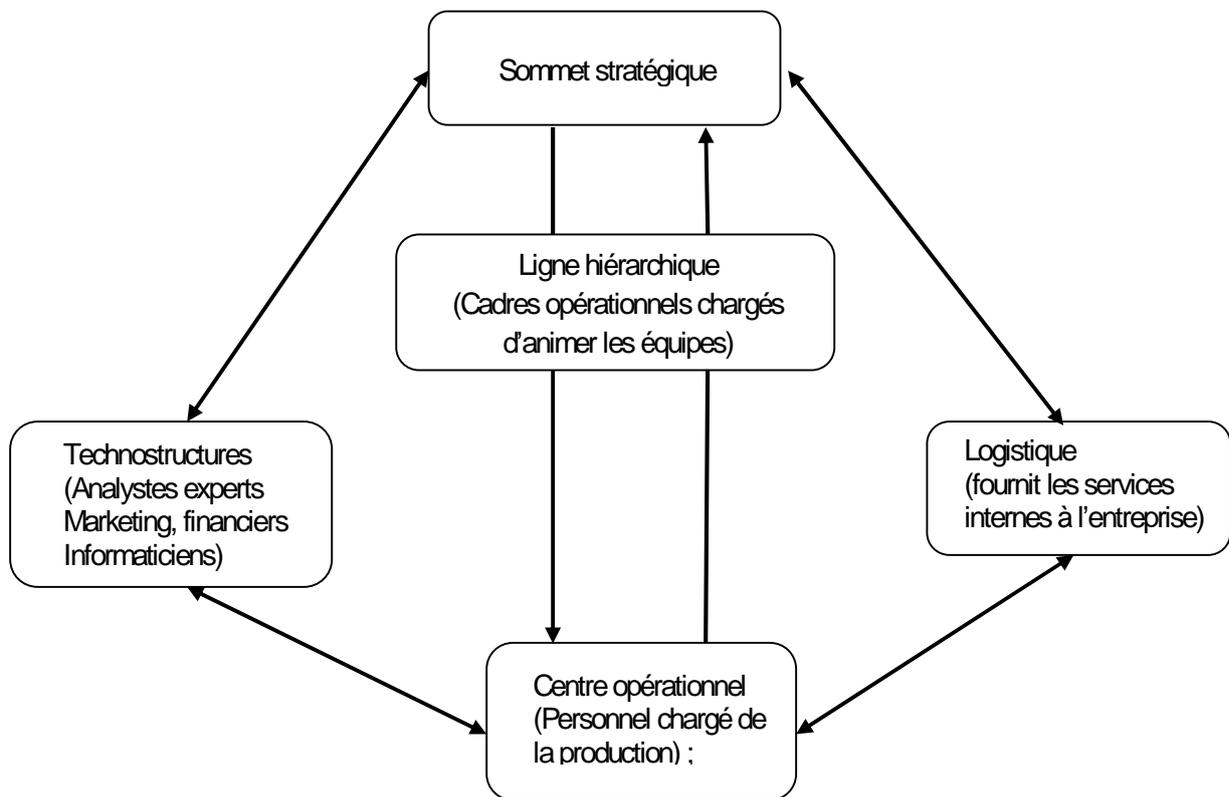


Fig. n°36 Un modèle de fonctionnement organisationnel :¹

Mintzberg identifie cinq composantes de base pour une organisation :

Le centre opérationnel comprend les salariés dont le travail est lié à la production de biens et services.

Le sommet stratégique (conseil d'administration) élabore la stratégie et veille à ce qu'elle atteigne ses objectifs et remplisse ses missions.

La ligne hiérarchique (cadres qui ont une autorité sur les opérateurs), assure le lien entre le sommet stratégique et le centre opérationnel ;

La technostructure (spécialistes des méthodes) est composée d'analystes qui sont chargés de la conception et de l'adaptation de la structure ; ils s'agissent sur le flux du travail par le moyen de la standardisation des normes.

Quant aux fonctions de support logistique, ce sont des unités spécialisées qui remplissent une fonction particulière et interviennent indirectement dans le flux du travail.

Enfin, chaque organisation est traversée par une idéologie, c'est ce qui la distingue d'une autre et c'est ce qui insufflé une certaine existence à travers le squelette dans le flux du travail. Ces parties ne sont bien entendu pas toujours présentes dans chaque organisation, mais elles ont pour ambition d'être suffisantes pour catégoriser à peu près toutes les composantes de toutes les organisations.

A partir de ces composantes de base, Mintzberg propose différentes configurations structurelles :

Mintzberg a d'identifié cinq formes organisationnelles fondamentales :

- La structure simple, se caractérise par son absence d'élaboration.
- La bureaucratie mécaniste est caractérisée par la domination de la technostructure.
- La bureaucratie professionnelle : est caractérisée par la domination du centre opérationnel
- La structure divisionnelle, caractérisée par la domination de la ligne hiérarchique.

¹<http://www.performancezoom.com/henry.php>: Henry Mintzberg, Son ouvrage principal s'intitule «Structures des organisations et dynamique des entreprises».

- L'adhocratie (innovation) place l'emphase à la simplification des procès et à l'adaptation à chaque situation particulière. Dans lesquelles ces composantes occupent une place plus ou moins importante. ¹

On voit selon cette figure que les transferts d'informations entre les centres de pouvoir non officiellement reconnus. ²

Des petits groupes de pairs constitués sur la base de relations horizontales, travaillant ensemble. Il existe en outre des flux de processus de décisions non programmés qui complètent les flux d'activités régulées pour traiter l'exception. Plusieurs de ses modes de coordination peuvent coexister au sein de l'entreprise, mais l'un d'entre eux a tendance à dominer et à s'imposer comme principe structurant de l'organisation. L'émergence de nouvelles structures d'organisation (les tendances actuelles) sont d'ordre

E) Les tendances actuelles :

- Économique :

L'environnement instable et l'intensification de la concurrence ont favorisé les structures plus souples, plus adaptables et plus décentralisées. On peut aussi externaliser les activités (confier la gérance à l'extérieur).

Culturel :

Le système éducatif a modifié les mentalités. Les aspirations du personnel poussent à la délégation du pouvoir avec une nouveauté comme prise d'initiative. Ces modifications imposent des changements de structure, qui remettent en cause les structures internes et les liens entre partenaires.

1) Gestion par cas :

Est utile dans les processus comportant un contact avec la clientèle et impliquant la gestion d'un cycle complet (commande, livraison, facturation, paiement). Le manager se situe à l'intersection du client et des fonctions de l'entreprise. Il dispose d'un accès à l'information, et bénéficie d'un pouvoir de décisions étendu.

2) Par projets (ou organisation matricielle évolutive) :

Elle est flexible, ce qui permet de réaliser des projets complexes faisant appel à plusieurs spécialistes. Il s'agit de regrouper en équipes des acteurs en fonction de leurs compétences pour une tâche bien précise et une durée déterminée, quel que soit la position hiérarchique et leur rattachement à une fonction. Un chef de projet, autonome, est responsable qui disparaît avec la réalisation du projet. L'objectif est de décloisonner pour réaliser en commun. Elle est appliquée à partir de 1988 et repose sur la nature évolutive, implique une double ligne d'autorité, le chef joue un rôle dans la réussite de ce type de structure. Elle implique le choix de bases de regroupement, l'une au plan horizontal les produits l'autre vertical le pays dans la plupart des multinationales, les fonctions (production, finance, ventes) pour les moins internationalisées.

¹<http://s3.e-monsite.com/2010/10/21/4331881synthese-bts-2-pdf.pdf> : Synthèse – Structure – Facteurs de contingences

- Configurations structurelles. Page 1

²<http://www.creg.ac.-versailles.fr/spip.php?article210>: Henry Mintzberg : représentation structurelle

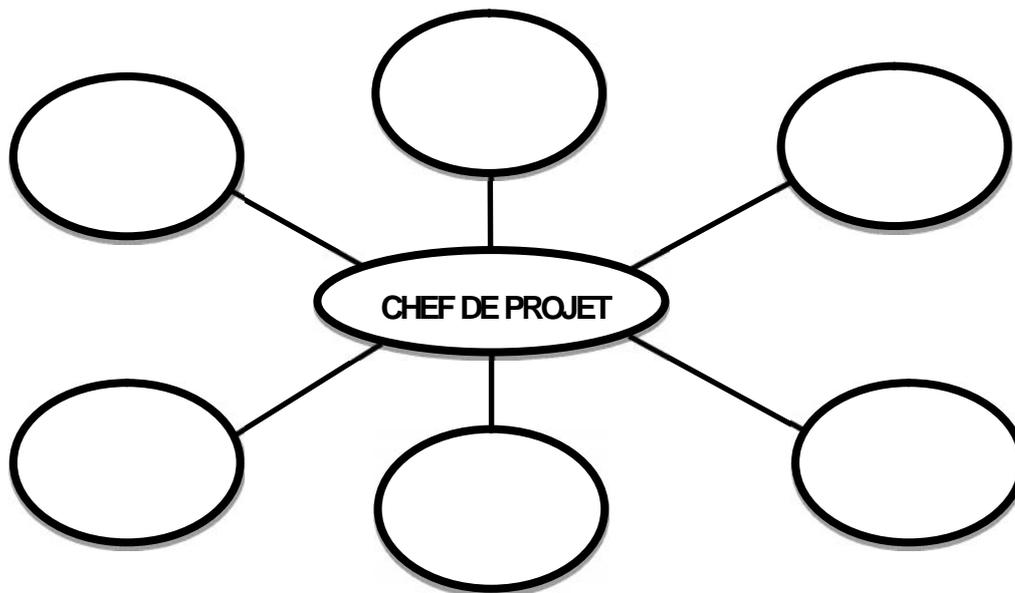


Fig. n° 37 L'organisation par projet

L'organisation par projets présente des risques lorsqu'elle est mal comprise. Il faut éviter la surcharge mentale, la saturation des agents opérationnels. Le recentrage sur l'informatique, l'organisation par projets seraient alors des solutions de repli et non les meilleures solutions possibles. Le recentrage sur l'informatique ou l'organisation par projets permettent de corriger certains de ses défauts. Cependant ils ont aussi leurs inconvénients.¹

¹<http://www.volle.com/travaux/projets.htm> : Michel Volle, Organisation par projets : *Pro et Contra*

3) « Pure projet » :

Le projet est séparé du reste de l'organisation

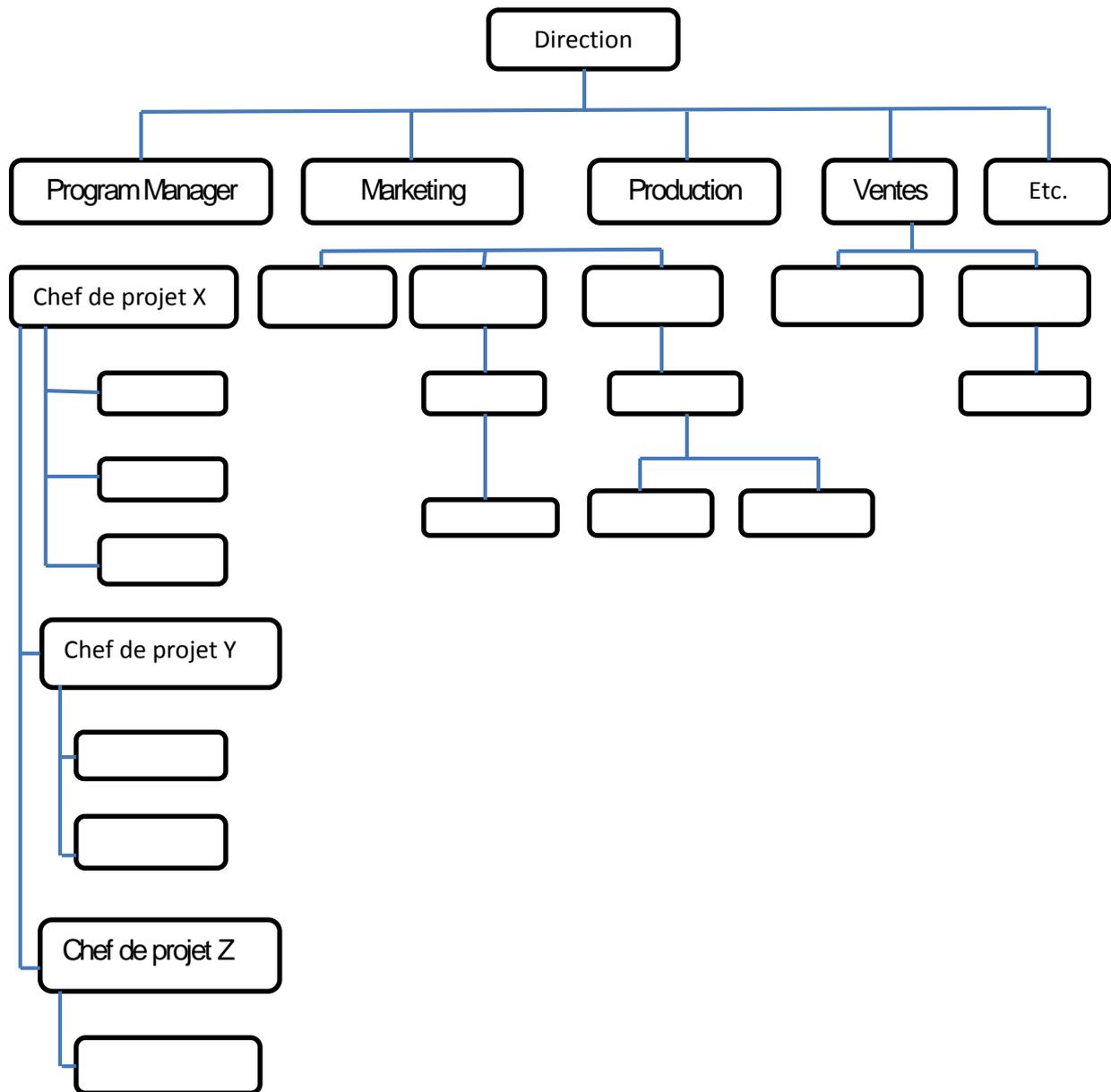


Fig. N°38 L'organisation « pure projet »¹

4) Réseau dite aussi « étendue » ou « matricielle » ou « virtuelle » :

Un réseau est composé par l'entreprise et l'ensemble de ses partenaires (acteurs économiques) associés pour la réalisation de projets communs.²

Elle fonctionne essentiellement sur la base d'Alliances et Partenariats. Les multiples partenariats, alliances, coopérations ou franchises conduisent à envisager l'entreprise comme une «entreprise-réseau». Il s'agit d'une stratégie de «maillage» qui permet à l'entreprise de rester centrée sur son métier, et de confier une partie de son activité à des partenaires extérieurs avec lesquels elle constitue peu à peu en réseau. Ce processus est

¹ HEIG-VD- gestion de Projet (Organisation)

²http://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise_%C3%97endue: une entreprise étendue

favorisé par les projets de circulation de l'information (réseaux informatiques, IDE, Internet). Les réseaux d'entreprises existent sans liens capitalistiques (fusion) nécessaires mais aussi grâce à l'IDE, aux autoroutes de l'information qui permettent de modifier totalement les relations fabricant/fournisseur/client. Les structures deviennent plus adaptables (notion d'entreprise virtuelle). De plus en plus, elle cherche à se recentrer sur son savoir-faire, son métier (internalisation), et confie à l'extérieur toutes les autres activités (externalisation), comme exemple l'infogérance

Les composantes typiques d'une entreprise étendue, elle comprend en général une entreprise pilote maître d'œuvre / tête de réseau / chef de projet. Elle travaille en étroite coopération, tant au niveau de la conception que de la fabrication et de la distribution, avec de nombreuses entreprises partenaires, permanentes ou occasionnelles comme :

Sous-traitants, prestataires, fournisseurs spécialisés :

Franchisés, concessionnaires, agents, intermédiaires, distributeurs, prescripteurs :

Consultants, experts, et autres propres au type de projet, de marché, ou d'activité.

Les motivations de cette forme d'organisation se développent fortement suite à la mondialisation et au développement des TIC. Elle correspond à l'économie du savoir commun de connaissances et compétences. Elle reflète aussi le besoin de faire fonctionner en commun des entités dont chacune est située dans le pays du monde le plus propice pour son type particulier d'activité.

Elle permet notamment de se développer sur les axes comme le marketing, le renouvellement rapide des produits et services pour adopter aux opportunités commerciales pour d'autres la conduite des grands projets. Elle a par ailleurs l'avantage d'être une structure évolutive, encore qu'une certaine stabilité des liens soit nécessaire pour permettre une bonne collaboration.

Enfin la complexité des environnements économiques, technologique, social est telle que les organisations ne peuvent plus se satisfaire de structures monodivisionnelles. Les structures matricielles s'imposent souvent non pas comme un souhait, mais comme une nécessité. L'organisation a deux objectifs, la concurrence porte à la fois sur les coûts et la différenciation, les marchés sont globaux et local, le long terme et le court terme, le changement à la stabilité. On passe du manager au leader. Le leader émerge du groupe qu'il guide ; son pouvoir est moins institutionnel que personnel, lié à sa personne et reconnu par ceux sur lesquels il l'exerce.

5) Reengineering :

Un processus est un « flux d'activité » qui produisent un résultat ayant une valeur pour le client.¹

Le but est d'optimiser les processus avec un regroupement de plusieurs postes en un seul. Une réduction des niveaux hiérarchiques dans l'entreprise, mettre les tâches « en parallèle » plutôt qu'en « série ». On crée un point de contact unique pour le client et enfin on met en place un système d'information « S.I » pour le suivi en temps réel. Malheureusement ce processus a des limites comme le mode « révolutionnaire » qui n'atteint pas les objectifs fixés. Ce projet est souvent traité sous l'angle de la « résistance au changement ». Ce n'est pas un nouveau modèle de structure ou une amélioration ponctuelle mais une refonte complète de l'organisation pour améliorer la qualité, le service et réduire les coûts.

¹Enseignant-chercheur Rémi BACHELET – Ecole Centrale de Lille : Introduction à la sociologie des organisations Le reengineering.

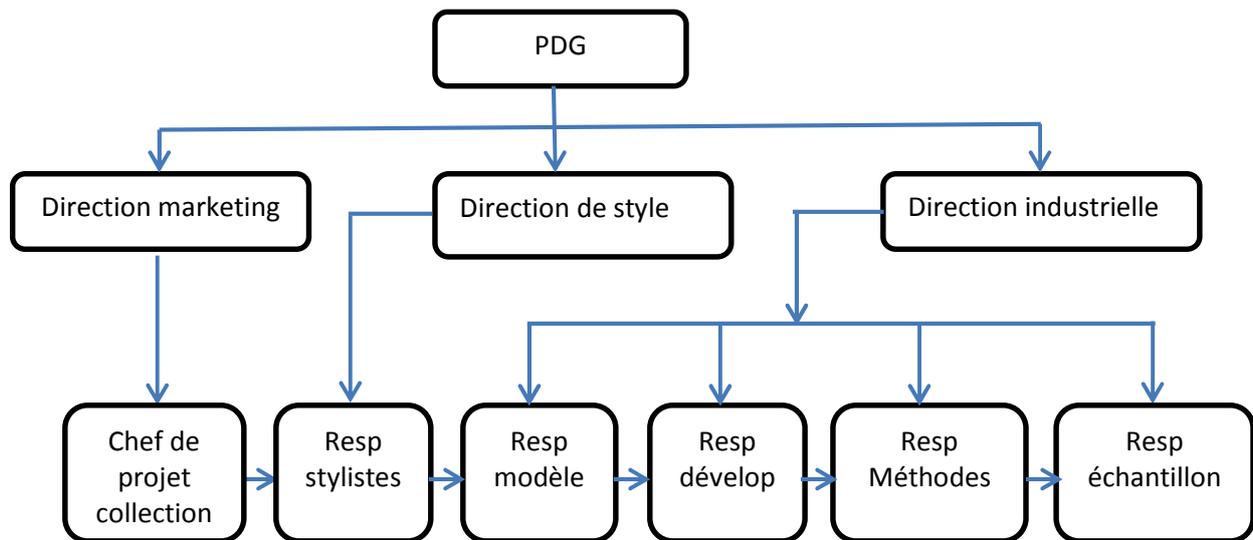


Fig. N° 39 Le reengineering

6) Portefeuille de compétences (structure sans hiérarchie) :

L'absence de hiérarchie implique la responsabilité de tous et une préoccupation constante de la valeur ajoutée de chacun. L'ex-responsable hiérarchique devient gestionnaire d'un centre de R.H. Ce dernier doit quant à lui sélectionner et organiser une équipe (portefeuille de compétences) dont la qualité sera évaluée en fonction de la satisfaction. Aucune structure n'est optimale. Les structures traditionnelles apparaissent trop rigides et les structures modernes parviennent parfois très mal à remplir leurs objectifs. :¹

7) Inversée :

Elle est récente, son principe est de penser les relations de travail pour améliorer (l'efficacité, la productivité et la flexibilité). Son utilisation est fonction des impératifs du marché. La direction définit les objectifs et de laisser libre les cadres de définir les besoins et les moyens pour les atteindre sans aucune directive ne soit donnée sur les actions à mener. Elle peut donc être considérée comme une organisation anti-taylorienne.²

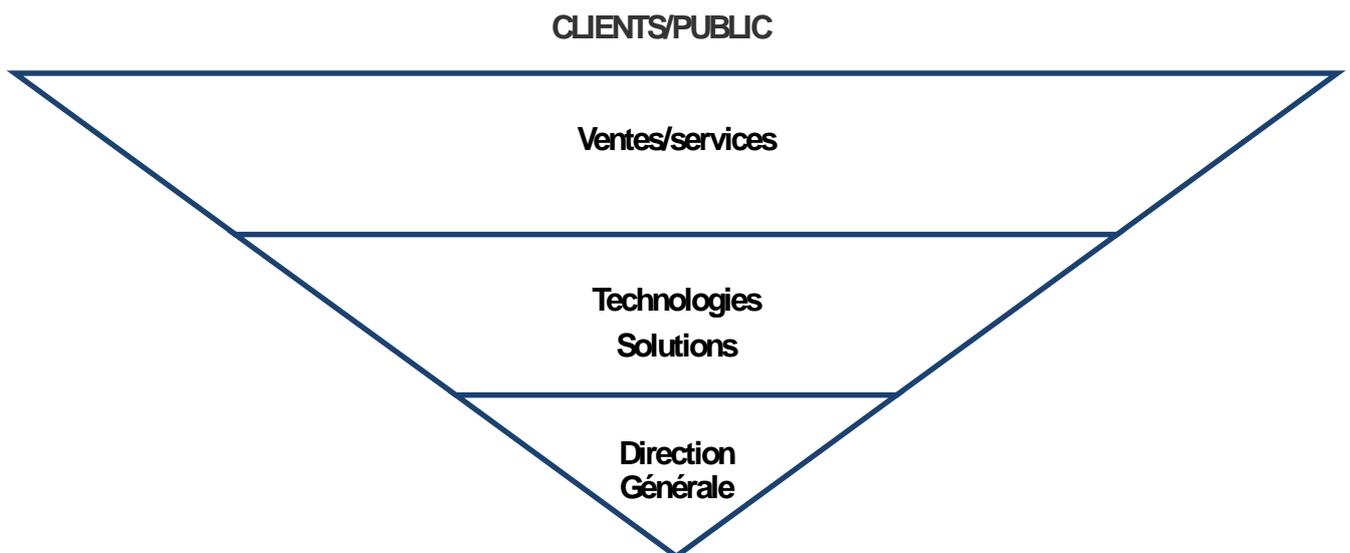


Fig. N° 40 La pyramide inversée

¹Lazary, économie de l'entreprise page 55

² Conférence qualité à l'E.I.V.P sur l'amélioration du service dans les bibliothèques de la mairie de Paris

L'impartition est le recours au bon moment à des partenaires qualifiés, qui repose sur le choix de faire ou de faire faire.

L'entreprise virtuelle, le télétravail (travail à distance) fait partie de moyens pour délocaliser la tâche grâce aux TIC (banques sans guichet, eurofil). Ces nouvelles formes d'organisation du travail remettent en cause la structure organisationnelle.

F) Les facteurs influençant la conception d'une structure

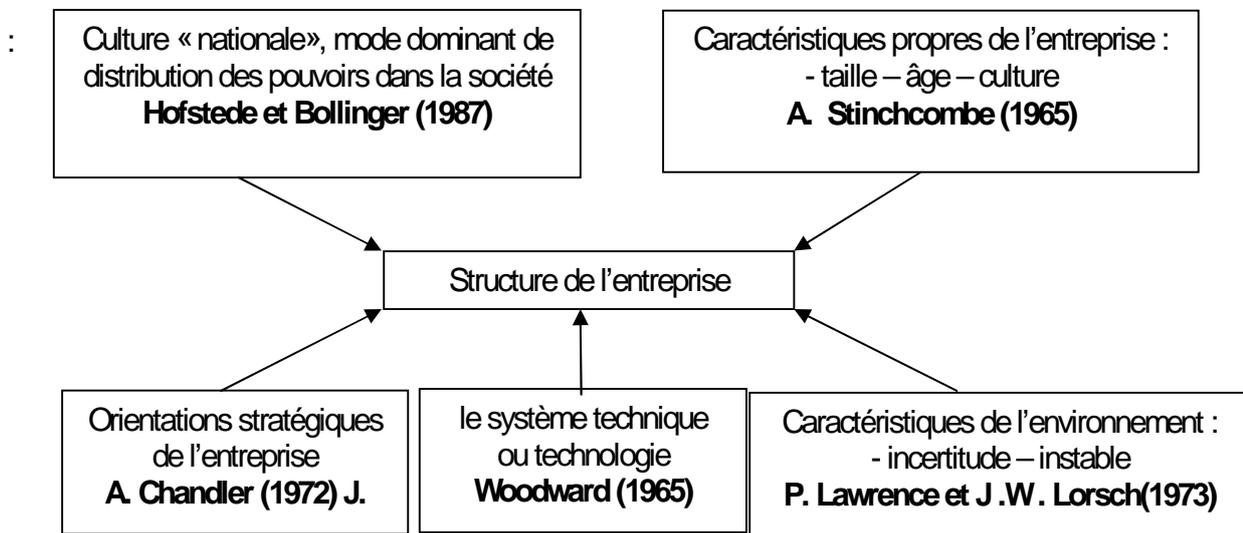


Fig. N° 41 Les facteurs influençant la conception d'une structure : 1

Woodward distingue entre la production unitaire ou en petite série (exemple l'aéronautique), la production en grande série (exemple l'automobile), la production continue (exemple la chimie). Les résultats de son étude montrent que certaines caractéristiques structurelles sont différentes selon le type de technologie, par exemple la production de grande série génère une organisation plus formalisée et plus rigide.

Selon l'analyse d'Arthur Stinchcombe qui montre que les structures actuelles de certaines organisations sont liées à la période à laquelle les industries auxquelles elles appartiennent sont apparues dans l'histoire. Les cultures d'entreprise présentent une diversité assez grande et différent d'une entreprise à l'autre parfois dans le même secteur d'activité, dans la même région. Les valeurs culturelles au sein d'une société, d'un pays, d'une zone géographique expliquent des choix structurels peuvent diverger d'un pays à un autre.

Tandis que la recherche menée par Hofstede et Bollinger montre que dans une multinationale implantée dans plus de cinquante pays que la distance hiérarchique (acceptation ou non des inégalités individuelles) et le contrôle de l'incertitude (dans les pays où les personnes acceptent l'incertitude, le contrôle est faible) sont des facteurs déterminants de la structure.

J. Lorsch et P. Lawrence ont prolongé les travaux de Burns et Stalker en étudiant les structures situées dans différents secteurs par rapport aux environnements (économique, de marché et technique). Ils montrent que plus l'environnement n'est complexe et instable, plus la firme a intérêt à mettre en place une structure adaptable, faiblement centralisée. Dans le cas contraire ce sont de structures de type mécaniste, dotées de systèmes fortement centralisés, qui sont adaptées. L'âge joue dans le sens d'une tendance à la complexité et au poids renforcé de la fonction administrative, plus l'organisation est ancienne, plus la division du travail est poussée, et plus la coordination par la hiérarchie est importante.

¹[http://www.bigbozoid.free.fr/.../Orga Chapitre III Approche des modes% : Approche des modes organisations à travers les structures](http://www.bigbozoid.free.fr/.../Orga%20Chapitre%20III%20Approche%20des%20modes%20de%20structures)

Les déterminants de classification des structures, choisir un critère de classification, c'est identifier une caractéristique pour permettre d'ordonner l'ensemble des organisations économiques. De multiples facteurs agissent sur la structure de l'organisation. ¹

Le secteur d'activité, dont les entreprises travaillent, adoptent des structures proches (le cas des entreprises de l'informatique qui sont souples pour faciliter l'innovation).

La taille qui permet d'établir la relation entre la taille de l'entreprise et ses caractéristiques structurelles,

La technologie qui consiste à rechercher une corrélation précise entre le degré de complexité d'une technologie et la structure hiérarchique qui l'accompagne,

L'environnement, son impact de l'environnement économique et social sur la structure (la stabilité de l'entreprise et de l'environnement), dans un environnement stable, il n'y a pas d'imprévus.

La stratégie qui gouverne la structure, et non l'inverse. Raymond Miles & Charles Snow ont identifié quatre types des stratégies (défensives, prospectives, d'analyses, de réactions). Elle doit changer sa structure en fonction de celui-ci (réagir vite face aux marchés, mondialisation, ouverture des frontières, concurrence accrue donc structure décentralisée). Elles évoluent dans un environnement instable et doivent s'adapter à des transformations rapides et intenses pour rester concurrentielles.

En réalité il n'y a pas une structure meilleure que d'autres, optimale, mais des structures satisfaisantes, à un moment donné dans un contexte donné et pour une entreprise donnée. L'organisation qui est ouverte au réseau mondial Internet, cette ouverture permet l'échange, la facilitation des communications sans tenir compte des contraintes spatio-temporelles. Cependant, bien qu'utile et indispensable, elle rend l'entreprise vulnérable, modifie profondément son organisation et remet en cause la sécurité de données confidentielles. L'utilisation permanente de ces outils a aussi marqué la relation de travail existante entre les employés et les employeurs ; a transformé le lien de subordination ainsi que le cadre de travail et les règles le régissant. L'utilisation permanente de ces outils a aussi marqué la relation de travail existante entre les employés et les employeurs ont transformé le lien de subordination ainsi que le cadre de travail et les règles le régissant. ²

Chaque entreprise est amenée à se poser la question suivante quelle structure choisir ?

Afin d'effectuer son choix, elle doit tenir compte de sa spécificité, de son histoire, de sa culture, de sa taille.

Elle doit prendre en compte différents critères.

Centralisation ou décentralisation,

Structure pyramidale et structure horizontale,

Structures formelles et informelles ;

Les choix fondamentaux dans l'élaboration d'une structure bien qu'une structure dépende de facteurs de contingence, le manager est confronté à cinq choix fondamentaux quand il définit une structure.

Les choix fondamentaux dans l'élaboration d'une structure, le choix du type de structure est un enjeu stratégique car cela peut influencer l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Les choix se font entre une structure mécaniste ou organiste. Le choix par l'approche par la théorie de contingence est basé sur le management à la situation de l'entreprise. Mais les variables de la contingence pour choisir le type de structure sont multiples telles que la (taille de l'entreprise, sa stratégie, sa technologie et enfin son environnement). Ces variables posent d'autres problèmes c'est-à-dire plus l'entreprise augmente, plus elle a d'autres critères comme (la spécialisation, la diversification et plus de règles) donc elle a tendance à opter pour une structure mécaniste. La stratégie est faite pour atteindre les objectifs. La structure suit la stratégie selon Chandler. La technologie

¹<http://www.oeconomia.net/private/cours/organisationsdesentreprises.pdf> : Cours de Mr Diemer Arnaud IUFM d'Auvergne préparation CAPET, PLP, économie d'entreprise, définition et analyse d'entreprise.

²Professeur Mr Michel Kalika : Perception des TIC dans l'entreprise : Les seniors et la fracture numérique.

est investie par l'entreprise selon le type de production (unitaire pour les gros équipements, de masse pour la série et enfin de processus pour une production continue). L'environnement est une contrainte pour les décisions stratégiques, il se diffère selon le choix d'une structure, un environnement stable pour la structure mécaniste et incertain ou changeant pour une structure organique.

La spécialisation du travail c'est la manière dont est opérée le découpage des activités au sein de l'entreprise. Il existe plusieurs critères de spécialisation (par DAS, par zone géographique, par fonctions). La répartition de l'autorité, la Centralisation (décisions prises par une ou quelques personnes) qui a des avantages tels que la (rapidité du processus de décision, cohérence), mais aussi des inconvénients comme le moins de motivations et de productivité des salariés, la décentralisation se fait par le partage du pouvoir de décision entre plusieurs personnes avec des avantages (plus motivant pour les salariés, plus d'investissement de la part des salariés, plus de réactivité, ce sont les personnes les plus compétentes qui vont prendre les décisions), en ce qui concerne les inconvénients il y a le manque de cohérence qui peut créer un stress chez certains individus et plus de formations La décentralisation verticale (transfert des décisions vers le bas de la hiérarchie). Tandis que la décentralisation horizontale qui se fait par le transfert du pouvoir de décision à des spécialistes : pas de liens...¹

G) Les choix fondamentaux dans l'élaboration de la structure :

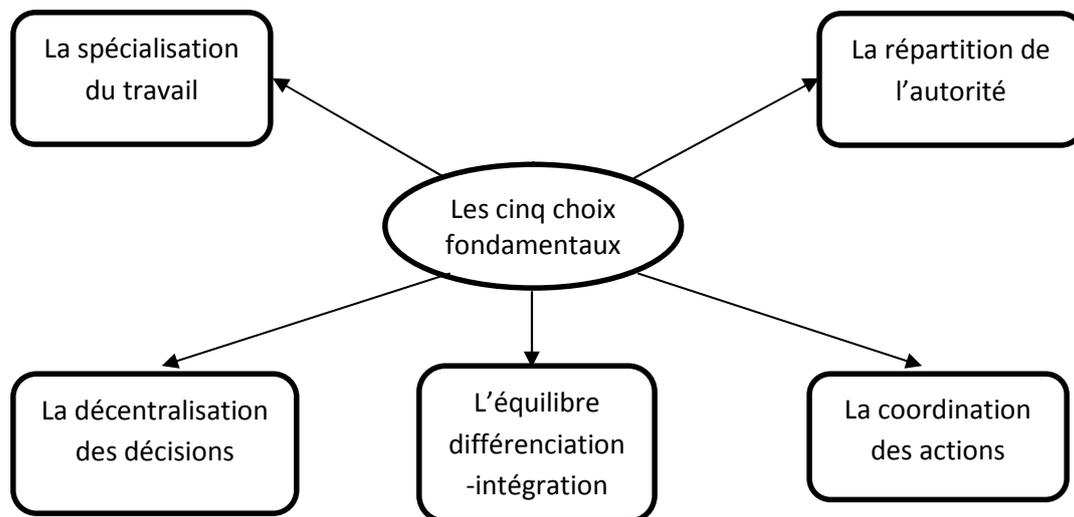


Fig. N° 42 Les choix fondamentaux dans l'élaboration d'une structure²

Il est utile de réfléchir à la division du travail (spécialisation). Cette dernière est à étudier à tous les niveaux de l'entreprise, le mode et le degré de spécialisation se faisant à la fois horizontalement et verticalement (de l'organigramme). Il est nécessaire de réfléchir sur l'exercice de l'autorité et aux décisions qu'on choisit de décentraliser ou de centraliser. La décentralisation améliore la réactivité et l'adaptation de l'entreprise avec le renforcement de la motivation de ses acteurs tandis que la centralisation coordonne les services et assure la cohérence ; le but de la coordination est de maintenir ensemble les acteurs de l'entreprise. Ces choix fondamentaux tels que la spécialisation du travail, l'éclatement de l'autorité et la tendance à la décentralisation des décisions introduisent de la différenciation dans l'entreprise, ce qui peut porter atteinte à l'unité de

¹<http://www.dissertationsgratuites.com/dissertations/Driut/203650.html> : la raison d'être d'une structure

²<http://s3.e-monsite.com/2010/10/21/4331881synthese-bts-2-pdf.pdf> : Synthèse – Structure – Facteurs de contingences - Configurations structurelles.

l'entreprise ; il convient de réfléchir aux mécanismes d'intégration (groupes de travail) qui permettront de maintenir unité et cohérence dans le fonctionnement de l'entreprise

La structure organisationnelle qui est un processus par lequel les managers conçoivent, développent ou modélise la structure de leur entreprise. La démarche est faite par l'analyse de la situation initiale (environnement et l'entreprise) puis on fixe les objectifs de l'organisation (structurelle ou procédurale) et enfin on définit les mesures d'organisation pour atteindre les objectifs. La deuxième démarche on définit les moyens permettant d'atteindre les objectifs telles que les ressources financières et les instruments d'organisation puis on met en place les moyens d'organisation, à la fin on évolue les résultats. Les aspects de la structuration organisationnelle sont la division du travail (découpage en parties et par étapes) et la coordination avec une certaine cohérence d'ensemble. L'entreprise a le choix entre une répartition globale en unités ou incombe la direction et la répartition détaillée avec une répartition des rôles, des tâches ou incombe els services. En dernier lieu on passe au formel qui sont des règles écrites intentionnelles définit par les dirigeants et l'informel qui n'est pas intentionnel c'est-à-dire qui n'est pas explicite.

Les structures évolutives qui sont dotées d'un organigramme en groupe d'entreprises, combinant une holding tête de groupe et des filiales et sous-filiales, chaque entité étant une société ayant la personnalité juridique et son compte d'exploitation. Le dépassement des structures types structurels présentés ci-dessus ; Aoki avait déjà critiqué le modèle hiérarchique occidental (modèle en H) en l'opposant au modèle japonais (modèle en J), supposé plus souple, avec une coordination moins hiérarchisée, de type horizontal.

Dans la réalité, les entreprises adoptent plutôt des structures hybrides en cherchant à optimiser les avantages et les inconvénients des structures types. Certes, la structure dépend de principes fondamentaux d'organisation ; mais la réalité montre qu'il n'existe pas de structure idéale et de déterminisme structurel. Certains ont montré que beaucoup de facteurs influencent la structure de l'entreprise comme A. Chandler (1972) a montré qu'il y a une relation étroite entre la stratégie et la structure de l'entreprise, la première détermine la seconde. Il a montré que la politique de diversification des produits conduit l'entreprise à mettre en place des structures multidivisionnelles (en forme de M), où chaque famille de produits est gérée de manière centralisée. La structure suit la stratégie et que si tel n'est pas le cas, l'entreprise connaît des difficultés. Pour Chandler et Williamson les divisions deviennent des «quasi-firmes». D'autres auteurs ont montré que la relation est plus complexe, la structure elle-même induit certaines orientations stratégiques. Les problèmes des firmes sont des symptômes de problèmes relevant de leurs modèles organisationnels. L'alignement de l'organisation sur la stratégie est utile à la réussite.

Les formes hybrides d'organisation, dans la réalité, les entreprises adoptent plutôt des structures hybrides en cherchant à optimiser les avantages et les inconvénients des structures types citées ci-dessus. Cette hybridation tient en grande partie aux aménagements successifs que les firmes sont amenées à effectuer à partie de leurs structures existantes pour s'adapter aux modifications de leur environnement et leur stratégie. Elles font appel à ces formes hybrides dans tous les cas où elles veulent dissocier la prise en charge des risques de la maîtrise de l'organisation du travail. Enfin il est essentiel de réfléchir à la structure de l'entreprise et aux mécanismes de coordination pour que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs stratégiques. Il semble que la qualité organisationnelle sera essentielle pour l'avenir de l'entreprise. Le seul fait d'avoir un bon produit ou un bon service ne sera pas suffisant ;il faut également une organisation adaptée aux nouveaux modèles aux nouveaux modèles économiques rendus possibles par les réseaux électroniques. C'est l'intelligence organisationnelle qui sera un vrai facteur de différenciation compétitive ; ce changement est devenu un enjeu majeur pour les organisations. Pour faire face à un environnement économique complexe et instable, une profonde mutation de la conception des structures organisationnels et de leur évolution est nécessaire.¹

¹<http://s3.e-monsite.com/2010/10/21/4331881synthese-bts-2-pdf.pdf> : Synthèse – Structure – Facteurs de contingences - Configurations structurelles. Page 02.

De tout temps, les entreprises ont adopté des structures issues de logiques organisationnelles différentes : fonctions, produits, clients, régions géographiques... Mais elles les ont subordonnés les unes aux autres. A l'exemple de ce projet groupe agro-alimentaire qui a subordonné la fonctionnelle à la logique « pays », elle-même subordonnée à la logique produit (les pôles, premier niveau de division de travail / regroupement des activités, sont issus d'une logique décisionnelle par produits).

Dans une structure hybride, le premier niveau de division du travail. Regroupent des activités résulte de logiques organisationnelles différentes : les directions fonctionnelles coexistent avec des directions divisionnelles, pouvant elles-mêmes être issues de différentes logiques organisationnels (clients, produits ou par régions).

Certains évoquent la structure informelle, un certain nombre de dirigeants d'entreprises, principalement de PME, estiment inutile de construire un organigramme. La structure est alors informelle et correspond à la manière dont les membres du personnel gèrent leurs relations dans la réalité. Dans les entreprises qui élaborent une structure formelle, celle-ci est complétée par une structure informelle constituée de flux d'échanges interpersonnels qui viennent se superposer à la structure formelle. En effet, on constate que dans les firmes qui possèdent une structure formelle, certaines liaisons, pourtant formalisées, n'existent pas dans la réalité ; la structure informelle peut alors pallier les lacunes de la structure formelle. Ce décalage ne constitue pas un danger pour le bon fonctionnement, à condition de veiller à l'équilibre organisationnel entre les deux.

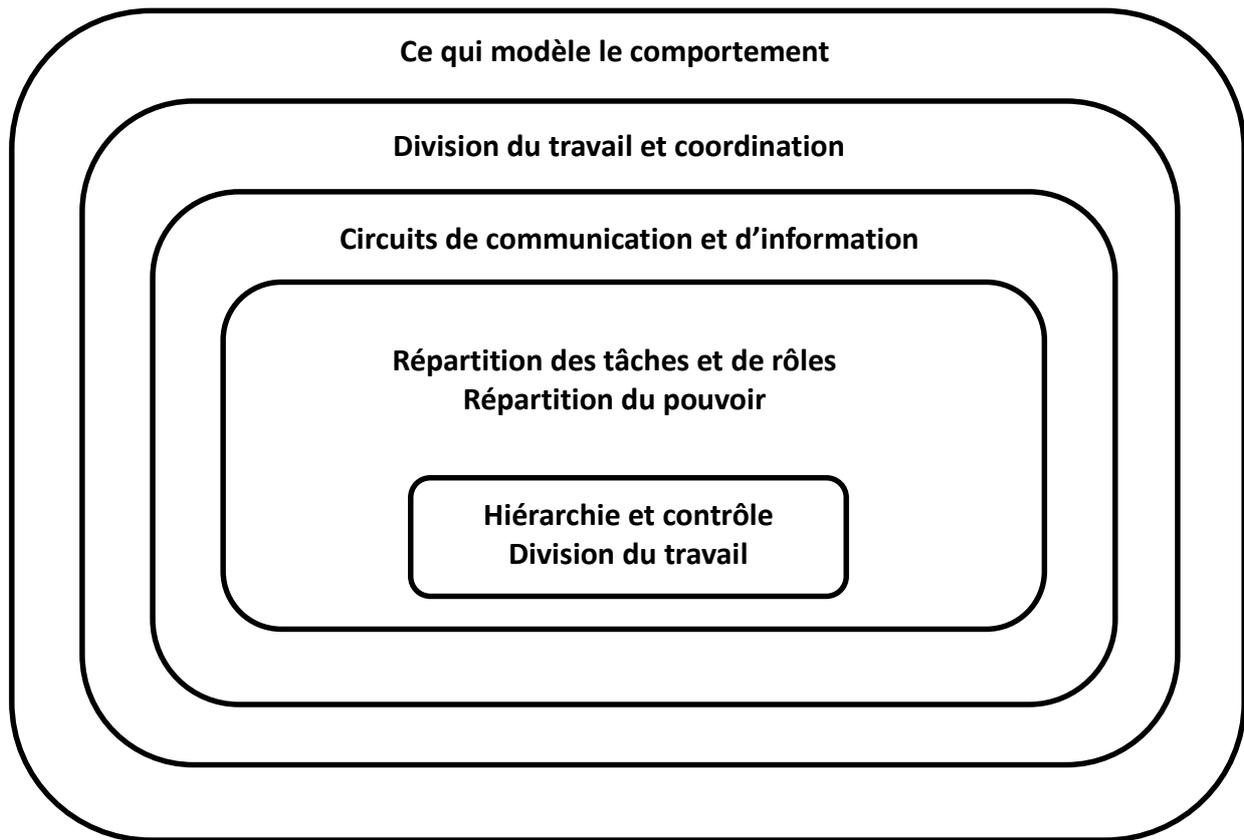
Tableau N° 02 Les paramètres de conception d'après Henry Mintzberg (1982)

Groupe	Paramètres de conception	Concepts associés
Conception des postes	- Spécialisation - Formalisation du comportement - Formalisation et socialisation	- Division de base du travail - Standardisation du contenu - Système de flux régulés - Formalisation des qualifications
Conception de la structure	-Regroupement en unité -Taille des unités	-Division administrative du travail -Organigramme -Système de communication supervision
Conception des liens latéraux	-Système de planification et de contrôle -Mécanisme de liaison	-Flux régulés -Standardisation des productions -Système de communication (informelle, de processus)
Conception du système de prise de décision	-Décentralisation verticale -Décentralisation horizontale	-Division administrative du travail -Systèmes formels de prises de décisions

Pour Mintzberg, l'efficacité organisationnelle provient d'une cohérence entre les facteurs de contingence et les paramètres de conception. ¹

¹<http://www.oocdoc.com/parametres-conception-mintzberg,start,0-search.php> : Économie et organisation d'entreprise

Un exemple des éléments de la structure :¹



H) Les T.I.C et l'impérative des réformes :

L'apparition et l'usage des T.I.C depuis plusieurs années tendent à changer les modes d'organisation et à faciliter les échanges entre les différents acteurs de l'entreprise et effaçant les contraintes spatio-temporelles qui, pourraient exister par le passé. La nature même des relations inter-entreprises vient donc à se modifier et de nouvelles formes de coopérations entre les entreprises et d'autres structures telles que des universités et les centres de recherche se développent.²

On peut s'interroger sur l'impact organisationnel (équipes et entreprises virtuelles, entreprise étendue...) des TIC. Les TIC ont incontestablement un impact sur l'organisation de l'entreprise, mais ses effets ne sont pas systématiques. C'est ainsi qu'on voit un impact sur le niveau de prise de décision comme c'est le cas des commerciaux nomades ont une prise de décision. Les TIC ne semblent pas être tout à fait neutres même si elles sont malléables aux configurations structurelles et répondent aux projets organisationnels. Elles sont en train de modifier fondamentalement la structure et la vie de l'entreprise, ces changements sont la manière d'être gérées, être en particulier leur manière dont elles recherchent, traitent, échangent et diffusent l'information, les services financiers et non-financiers disposent désormais de nouvelles technologies (comme l'Internet ou le téléphone portable) qui deviennent indispensables.

1) Les grands usages des T.I.C et l'Internet : - L'informatique de gestion au sens large :

La gestion courante (comptabilité, administration, finance...);

La gestion commerciale ; clients, fournisseurs ;

¹ Haute école de gestion de Genève : département économie d'entreprise ; cours : Organisation.

² Centre d'Études de Populations, de Pauvreté et de Politiques Socio-Économiques International Networks for Studies in Technology, Environment, Alternatives, Development CEPS/INSTEAD : L'intégration des T.I.C dans les entreprises : quel impact sur les partenariats ? Une analyse sur les entreprises implantées au Luxembourg Kristell LEDUC n° 02 Juin 2006.

La gestion spécifique au métier (process métier, qualité, stocks etc... ;
Les technologies collaboratives d'échanges et de veille ;
L'information : recherche d'information et veille ;
La communication : messagerie, Intranet, Extranet ;
La collaboration : processus partagés, plateforme de travail collaborative, E.D.I ;
L'offre de services (fonctionnalités) : outils du Web vente en ligne ;
La gestion globale de l'information dans l'entreprise.

2) Évolution des TIC dans l'entreprise :

Ces T.I.C sont en évolution dans l'entreprise, elles se distinguent par leurs potentiels qui sont :

Usage en matière d'information : recherche et diffusion d'information, veille,

Usages en matière de communication : messagerie, Intranet et Extranet.

Usages collaboratifs : collaboration, processus partagés, plateforme de travail collaborative, E.D.I,

L'offre de services (fonctionnalités) : vente en ligne.

Les T.I.C nécessitent une modification considérable de la structure de l'entreprise. Elle s'appuie sur une longue chaîne où les responsabilités sont clairement établies. L'informatisation décentralise de l'organisation permet une redistribution et un partage de l'information. L'utilisation des T.I.C se heurte à un besoin de restructuration. En fait, malgré les nouvelles possibilités de structures d'organisation offertes par les T.I.C, l'entreprise semble toujours à inventer les structures avec les outils et modes de communication traditionnelles persistent, cohabitent ou se superposent, parfois rationnellement avec les T.I.C posant des problèmes de coordination. L'usage des T.I.C facilite l'enrichissement de ses tâches grâce à la puissance des outils mis à sa disposition (bases de données et de traitement de l'information) de plus, la mise en œuvre des T.I.C fait appel à de nouvelles compétences comme la capacité à communiquer au sein de réseaux élargis ou l'esprit d'innovation pour créer de nouvelles applications (l'Intranet).

3) L'introduction des TIC dans l'entreprise :

Son introduction dans l'entreprise bouleverserait indirectement l'ordre établi en introduisant, entre autres, de nouvelles formes de travail exemple la gestion par projets où l'adhocratie s'immiscerait pour «déstabiliser» et/ou «détruire» l'image de la hiérarchie traditionnelle. Ceci fait en sorte que l'entreprise est de moins en moins hiérarchisées et de plus en plus virtuelles fonctionnant en réseau. De plus, elles sont alimentées par des flots continus d'informations. Au niveau commercial, le commerce électronique permettrait une explosion du marché allant du niveau local au niveau international, favorisant ainsi une diminution des coûts d'approvisionnement et augmentant la visibilité de l'entreprise. De plus, il permettrait à l'entreprise d'accéder à certains marchés jusque-là inaccessible et ce, sans avoir à subir les barrières d'entrée ou des points de vente sur place. Dans ce cas, l'entreprise réaliserait alors des économies tant en ayant un marché plus grand qui tend à se rapprocher du modèle ricardien concernant les conditions de la compétition, à savoir un consommateur peut accéder à n'importe quel produit n'importe où.¹

Son but et la recherche d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacé et enrichir le travail de tous les acteurs de l'entreprise tout en éliminant la routine, la libération des tâches fastidieuses et l'augmentation de l'autonomie. Son introduction se fait dans l'optique de faciliter le travail (télétravail). Afin de bien positionner l'organisation dans le marché. Le recours aux T.I.C permet d'accroître la compétitivité, contrôler l'environnement interne et externe de l'entreprise. On peut donc s'interroger sur l'impact organisationnel (équipes et entreprises virtuelles, entreprise étendue...) des T.I.C ; les T.I.C ont un impact sur l'organisation de l'entreprise, mais les effets ne sont pas systématiques. Les effets des changements sur l'ensemble des pratiques de l'organisation ont à prendre en compte ; l'intensification de l'utilisation des T.I.C par les grandes

¹ David Ricardo: On The Principles of Political Economy and Taxation, Kitchener, Batoche Books, p, 333 réédition en 2001.

entreprises soulève donc des problèmes avec les modèles classiques hiérarchiques d'organisation. Le travail collaboratif permis par ces T.I.C est freiné par l'organisation verticale de l'entreprise et la culture d'entreprise qui n'a pas eu le temps d'évoluer. Le modèle hiérarchique classique est déstabilisé au profit du modèle en réseau ou matriciel, la pyramide est figée, le réseau jouit d'une géométrie variable ; la pyramide s'autocentre sur son fonctionnement ; le réseau ne cesse de co-évoluer avec son environnement. La pyramide garantie l'ordre alors que le réseau assure la vie. Il est nécessaire d'inciter à la collaboration plutôt que valoriser la performance individuelle encore très présente dans l'entreprise.

Elles permettent de concrétiser la réalisation des finalités stratégiques grâce à la planification qui doit être claire et précise. Ainsi, la création de valeur organisationnelle repose sur la qualité des appropriations et leur apport en termes d'innovation organisationnelle. Par exemple la gestion de la relation client Customer Relationship Management (C.R.M) permet de mieux comprendre les clients pour adapter et personnaliser les produits et services, la stratégie est d'optimiser la rentabilité de l'organisation et la satisfaction du client. Tandis que la chaîne logistique Supply Chain Management (S.C.M) permet d'améliorer la gestion des flux physiques au sein de l'entreprise et avec son environnement, les principaux bénéfices sont un ajustement optimal et permanent des niveaux de stock à la politique commerciale voulue et une meilleure productivité et réactivité de l'entreprise ainsi que les moyens de distribution. L'américain Robert Solow (prix Nobel en économie en 1987), énonça son fameux paradoxe : « On voit des ordinateurs partout, sauf dans les statistiques de productivité ». En d'autres termes, le progrès technique apporté par les T.I.C et de la communication n'aurait pas autant d'impact sur l'ensemble de l'économie que les précédentes révolutions, qui ont dégagé d'important gisements de productivité, eux-mêmes à l'origine de long de cycles de croissance.¹

Tandis que la réingénierie des processus d'affaires Business Process Reengineering (B.P.R) repense les processus d'affaires de l'entreprise et les rend plus efficaces, on abandonne l'organisation classique verticale fonctionnelle en faveur de l'organisation horizontale. L'arrivée des T.I.C a donc transformé les relations de pouvoir et elles présentent un facteur de diminution des distances hiérarchiques dans l'entreprise. C'est ainsi par exemple que les T.I.C impactent le niveau de prise de décision (les commerciaux nomades peuvent prendre des décisions). Les T.I.C n'imposeraient pas une forme organisationnelle, elles semblent neutres ; les T.I.C sont malléables aux configurations structurelles et répondent aux projets organisationnels. Les exemples ne valident pas les théories du changement organisationnel induit ou favorisé par les T.I.C.

4) Les TIC et les structures de l'entreprise :

Alors on passe d'une structure hiérarchique pyramidale à une communication transversale avec le partage de projets associant des hommes et des équipes de différents services, utilisant le Groupware. Au travers des différentes applications comme (l'Internet ou l'Intranet), il est ainsi possible d'échanger des messages électroniques, de participer à des réunions, de partager des documents ou encore de s'intégrer à des équipes de projet géographiquement dispersées. Des compétences qui jusqu'ici étaient cloisonnées désormais convergent et on assiste à une généralisation du travail collaboratif dans l'entreprise. Le télétravail travaille à domicile, et la dématérialisation des lieux de travail (bureaux virtuels), restructurent non seulement les conditions de travail, mais encore les rapports de l'homme au travail et sa représentation de l'organisation « abstraite » et reconfigurent les organisations contemporaines dans les dimensions spatio-temporales.²

Cette complémentarité entre la gestion et les sciences de l'information, où la place de l'humain reste à définir dans un cadre technologique croissant, laisse place au débat sur une conception de l'entreprise virtuelle, l'entreprise en réseaux et de ses frontières.³

¹ Dossier réalisé par Stefan Raducanu, les dix lois qui régissent l'entreprise

² Reix R., Systèmes d'information et management des organisations, Vuibert gestions, Paris (1995).

³ Remix R, « les technologies de l'information, facteurs de flexibilité ? » revue française de gestion, n° 123, mars – avril – mai 1999.

La fin des hiérarchies ?

Les sociétés européennes et américaines ont transformé leurs organisations pour y intégrer les T.I.C. La hiérarchie est essentielle à toute forme d'organisation.¹

Les hiérarchies pyramidales traditionnelles sont remplacées par des réseaux qui traitent l'information sur un plan horizontal. Les décisions autrefois prises par les individus sont transférées à des groupes de travail et à des équipes, dont l'un des outils essentiels est le Groupware. Les T.I.C peuvent avoir un impact sur différents aspects que sont la décentralisation, la hauteur de l'organigramme, le développement des structures transversales. Le personnel est réaffecté pour éviter les pertes de temps dues aux multiples transmissions de rapports entre les différents niveaux d'autorité. Selon Denis Ettinghoffer (spécialiste des T.I.C sur les entreprises et la société), ces recherches ont permis d'observer des transformations qui ont bouleversé l'organisation des entreprises. Tout d'abord, la déspecialisation des lieux de travail. Avant, tout le monde se rendait physiquement au bureau. Aujourd'hui, si l'équipement le permet, vous pouvez travailler n'importe où. Deuxième, point Important, les T.I.C ont engendré une dérégulation des temps. Le lieu s'effectue aujourd'hui à n'importe quelle heure de la journée ou de la nuit. Enfin, la capacité à échanger des idées et des savoirs a explosé avec les réseaux numériques. Les T.I.C induisent un changement organisationnel puisque pour répondre aux exigences de la gestion informatisée du client, il faut disposer de structures et de compétences garantissant à la fois réactivité et opérationnalité. L'entreprise a évolué dans ses formes de travail et formes d'organisation. L'utilisation de ces techniques optimise la façon de travailler avec un redéploiement des ressources vers des tâches à plus grande valeur. En libérant ces ressources et moyens, l'entreprise doit aussi savoir les préserver en adoptant bien sur la méthode des connaissances (Knowledge management) indispensable à la réussite d'un changement organisationnel.

Il y a des difficultés d'appropriation et source d'exclusion comme il a été observé par Jean-Claude Spérandio, les T.I.C posent des problèmes cognitifs forts comme la maîtrise de systèmes informatiques qui repose sur quatre conditions que toutes les personnes ne réussissent pas :

- 1 – il faut savoir lire (ou décoder) les informations qui sont affichées à l'écran
- 2 – il faut comprendre le vocabulaire (ou le code) et les concepts utilisés.
- 3 – il faut accepter les règles.
- 4 – il faut découvrir le mode d'emploi au fur et à mesure de l'utilisation de jeu, accepter d'obéir aux instructions du système.

Les T.I.C exigent une certaine rigueur tel que :

- Adapter un comportement professionnel plus réactif.
- Travailler à distance.
- Formation aux T.I.C (pratique régulière).

De nos jours les T.I.C arrivent massivement sous des formes différentes, Internet, Intranet, visioconférence. L'outil informationnel s'est développé de façon exponentielle au cours des vingt dernières années dans les entreprises et s'est imposé à tous les niveaux de celles-ci, du fait de l'arrivée de la micro-informatique, mais qu'en est-il vraiment des gains réalisés grâce à cet outil par les entreprises en terme de croissance, de productivité voire de progrès social (conditions de travail, ergonomie, expressions des salariés). L'entreprise est ainsi bouleversée avec ces changements qui diffèrent des autres types de technologies qui concernent les processus de production (robotisation, automation des processus). Les T.I.C permettent de développer de nouvelles formes de services, de réduire les coûts, de trouver de nouveaux marchés, de favoriser l'innovation.

¹www.duperrin.com/2007/05/17/lentreprise-20-ne-tuera-pas-la-hierarchie/ : Bertrand Duperrin, l'entreprise 2.0 ne tuera pas la hiérarchie

Cette technologie a permis de se libérer des contraintes du temps et du lieu. Compte tenu de la numérisation des processus de l'information, et du rôle croissant des T.I.C dans la réalisation des objectifs.¹

Les T.I.C permettent de stimuler la réactivité de l'organisation, la réflexion en termes de processus a conduit à la mise en place d'un autre mode d'organisation des tâches, à organiser la transversabilité et à développer l'autonomie des salariés. Autant de facteurs que les T.I.C vont favoriser. Cette transformation touche tout d'abord les méthodes de travail et les relations de pouvoir au sein de l'entreprise. Le travail devient de plus en plus coopératif ou collaboratif, ce qui impose un partage de l'information et des données. Le processus de transversabilité est défini comme l'ensemble des activités combinant ressources, capacités et compétences variées, qui produisent un résultat ayant une valeur pour un client. Les T.I.C provoquent des bouleversements due à la mondialisation de l'économie, l'accroissement de l'intensité de la concurrence nécessite de compresser les coûts et les délais, d'être plus flexible, plus réactif, de mettre la firme à l'écoute du client et conduit à des évolutions structurelles comme les flux tendus, la personnalisation du produit, l'organisation en réseau, la transparence et l'accès beaucoup plus large à l'information. Les T.I.C offrent des opportunités économiques, organisationnelles, le changement technique est porteur de transformations profondes qui font peur car il est difficile pour l'acteur surtout un sénior de rompre avec un passé qu'il connaît et maîtrise bien. Dans cette perspective, anticiper et comprendre ces mutations, c'est d'adapter les techniques dont la structure de l'entreprise a besoin et de créer les conditions pour un accompagnement optimal du changement.

I) Les T.I.C et l'organisation du travail :

Dès la fin du siècle dernier de nouveaux principes d'organisation du travail apparaissent pour résoudre la crise provoquée par la remise en cause du taylorisme. L'objectif est de réaliser une production de qualité. Les innovations organisationnelles remettent rapidement en cause les divisions verticales et horizontales. Les dirigeants favorisent l'esprit d'équipe et l'implication des salariés grâce aux T.I.C. Les acteurs acquièrent plus de responsabilités et d'autonomie grâce aux nouveaux modes d'organisation de travail (télétravail). Les T.I.C ont des effets sur différents niveaux négatifs peuvent se faire sentir. Les T.I.C provoquent des changements sur l'acteur et donc sur l'entreprise dans son organisation et sa hiérarchie. Le management de ces entreprises et donc de ces individus a donc été amené à évoluer. Les T.I.C sont aujourd'hui partout dans l'économie. En effet elles sont utilisées dans chaque secteur différemment. Par exemple une maison d'édition de musique qui utilise son MySpace pour faire connaître sa musique, elle utilise l'Internet pour communiquer avec son site Internet, vitrine ou marchand. On peut dire que nombreuses sont les applications qui sont permises grâce aux T.I.C car en effet elles permettent de communiquer facilement mais aussi de transmettre des informations par exemple avec le télémarketing, la télé secrétariat, mais aussi l'enseignement à distance (e-Learning) ainsi que la vente par Internet (vente à distance) qui permet maintenant de faire des achats de chez soi.

Les T.I.C vont transformer les méthodes et l'organisation du travail grâce à :

L'accès aux informations ;

L'acquisition des savoirs ;

Les modalités d'achat, la vente par correspondance en ligne (e-commerce),

L'introduction des TIC dans l'organisation favorise l'éclatement des rythmes et espaces de travail, qui ne sont plus partagés par l'ensemble des acteurs et la déconstruction des chaînes de responsabilités détournées par les messageries. Une nouvelle forme d'organisation du travail émerge, centrée notamment sur les activités

¹ Revue de l'innovation dans le secteur public, 2003 vers une nouvelle relation : stratégie système d'information : Mohamed Joued El Qasmi et Abdelaziz Krioulle.

collaboratives qui constituent une rupture importante, notamment lorsqu'elles impliquent des personnes situées dans des lieux, des situations hiérarchiques et de temporalités différents. ¹

La publicité virtuelle et l'essai virtuel des produits voit-il bouleverser le principe de la vente, de l'après-vente ? La révolution de l'information a de nombreux effets sur la vie et le travail. En effet, l'information devient un outil de développement économique, un levier d'accroissement de la performance, les T.I.C sont un support pour le développement des compétences des acteurs. Elles contribuent en effet à modifier les postes individuels. Certes ce n'est pas sa caractéristique fondamentale. Celle-ci est de transformer les interactions entre les postes de travail. La caractéristique des T.I.C est d'être des technologies de coordination et pas seulement des technologies d'automatisation des postes de travail. C'est la raison pour laquelle les T.I.C affectent les performances de l'entreprise ou les qualifications par l'intermédiaire de leur relation au changement organisationnel. Elles transforment ou contribuent à transformer le mode de fonctionnement interne de l'entreprise. Elles se sont développées à un rythme accéléré au sein des entreprises. Dans la majorité des situations, le bénéfice permis par ces technologies ne pourra être pleinement concrétisé que par une remise en cause des organisations du travail ou des services. ²

Brousseau et Rallet (1997) soulignent à cet égard trois (03) propriétés importantes de ces technologies :

En tant qu'outils de communication, elles permettent de développer la communication interindividuelle ; en tant qu'outil informatique, elles permettent la collecte, le traitement et le stockage d'information dans des bases de données et de connaissances dont l'accès est partagé entre les employés dans le cadre d'une relation client /serveur. En tant qu'outils télématiques employés dans la coordination des unités, elles automatisent des procédures d'échange d'informations. Les T.I.C ont été introduites pour aider les salariés en facilitant leurs échanges, mieux gérer les informations et connaître l'environnement de l'entreprise, augmenter la productivité. Elles mettent en place des processus d'interaction entre les savoirs et faire paraître de nouveaux savoirs collectifs qui sont porteurs d'innovations. Les nouveaux supports de circulation de l'information et leur impact.

1) Les différentes fonctions des TIC :

Les T.I.C remplissent des fonctions diverses. Ce ne sont ni le niveau technique, ni les potentialités de l'outil qui produisent l'usage. Les utilisations minimales introduisent un confort dans le traitement des tâches, mais n'ont que peu d'impact sur l'amélioration de la performance. La qualité de l'usage des T.I.C dépend alors souvent de la capacité de l'entreprise à favoriser l'interaction entre les initiatives des utilisateurs et la compréhension de ces usages qui émergent du terrain par les « promoteurs des T.I.C » pour évaluer les outils. Elles connaissent un développement accéléré. Outre les nouvelles activités dont elles sont porteuses, elles constituent un facteur d'évolution des rapports sociaux, des emplois et des métiers. Elles accompagnent une série de transformations concernant la stratégie, le contenu et l'organisation du travail, les formes de management, les formes de concertations et de négociation. Selon la loi d'Illich : « Au-delà d'un certain seuil, l'efficacité humaine décroît, voire devient négative ». La technologie vient alors bouleverser le processus de production : acheter, produire, distribuer, vendre, chaque fonction est atteinte. Chaque entreprise peut s'adresser au monde mais en s'adaptant localement à chaque marché.

La plus part de ces transformations dues aux T.I.C st donc difficile à cerner et évaluer. Cela est d'autant plus vrai que :

L'implantation des T.I.C ne peut réussir qu'à la condition de ne pas bouleverser l'organisation existante même si ensuite l'usage des T.I.C provoque des changements organisationnels.

¹ Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (O.R.S.E) Gigraf Usages des technologies de l'information et de la communication et RSE : Nouvelles pratiques sociales dans les grandes entreprises. Résumé de l'étude – juillet 2009

² <http://www.e-administration.be/index.php?action=article&numero=56> : Nouvelles technologies et organisation du travail

La plupart des propriétés qu'apportent les T.I.C à l'entreprise (flexibilité, réactivité, etc) peuvent être obtenues sans elles dans des cadres organisationnels différents (mobilité du personnel, valorisation de la coordination horizontale). Ces technologies sont porteuses d'un fort potentiel de gains en efficacité car elles n'améliorent pas seulement la productivité des facteurs mais aussi l'efficacité organisationnelle. Les T.I.C concernent toutes les activités de l'entreprise, de la création du produit à sa vente au client. Elles ont bouleversé les modes d'organisation de l'entreprise, et invitent à l'innovation, la responsabilisation et à la réactivité.¹

Voici les applications les plus utilisées aujourd'hui dans le monde de l'entrepreneuriat :

Le courrier électronique : Fut la première application utilisée lors de l'avènement d'Internet en entreprise.

La web-conférence : C'est une application qui permet à plusieurs personnes de communiquer à distance. Elle est réalisée via des webcams reliées aux ordinateurs de chaque participant. Elle autorise une diminution notable des coûts, par rapport à une diffusion satellite. Son avantage suffit en effet aux participants d'être équipés d'un ordinateur avec carte son, logiciel client, webcam et d'une ligne à haut débit.

Le chat : Consiste à permettre à plusieurs groupes situés en divers endroits de téléphoner via leurs PC. Ce système s'avère moins cher qu'une communication conventionnelle, la technologie (I.P) constitue donc une solution économique pour l'entreprise.

Ma conf-call : La conférence téléphonie permet d'établir une communication simultanée avec plusieurs correspondants. Cette solution est pratique, il suffit d'avoir son combiné de téléphone.

Le workflow : Est un flux d'informations au sein d'une entreprise. En d'autres termes, cela renvoie à la gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans le processus.

6) Le data mining : C'est un processus d'extraction de connaissances qui rationalise le stockage de l'information et des données.

L'entreprise contemporaine qui né 1975 diffère fondamentalement du modèle de l'entreprise moderne, qui s'était imposé depuis 1895. L'informatique a acquis l'ubiquité logique. Cette ubiquité deviendra absolue avec l'ordinateur portable, qui dans quelques années équipera non plus le bureau mais le corps de l'utilisateur, tout comme l'a fait, pour le signal vocal, le téléphone mobile dans les années 1990.²

La circulation de l'information et les formes de communication vont lier à la structure organisationnelle de l'entreprise. Ainsi, dans une structure hiérarchisée, la communication formelle sera la plus développée (elle est prévue dans l'organisation de l'entreprise). L'arrivée des T.I.C a développé la circulation des informations. Il suffit aujourd'hui d'envoyer un e-mail à l'ensemble des collaborateurs concernés pour leur transmettre l'information.

Les T.I.C remplissent des fonctions diverses au sein de l'entreprise :

Collecte, traitement,

Stockage et circulation de l'information),

En plus de ça elles permettent :

Un accès plus souple aux informations (l'Intranet permet de récupérer les informations),

De faciliter le partage de l'information (l'Internet, l'Intranet),

De favoriser le travail en groupe (Groupware, Workflow, les plates-formes collaboratives),

De simplifier les échanges de données entre entreprises ou entre sites (E.D.I),

De faciliter la communication et la coopération entre les membres d'une équipe (liste de diffusion, blog, wiki),

De mettre en place une mémoire collective.

¹<http://www.entreprise-business.com/developper-entreprise/impact-ntic-entreprise>: Les N.T.I.C et l'entreprise ;

²Michel Volle, l'usage des T.I.C dans les entreprises, 20 juin 2006

2) Les TIC et la structure de l'information :

Les T.I.C ont modifié la structure de l'information, et par la même, de nouvelles formes de communication se sont développées. L'introduction des T.I.C a permis le partage de l'information et s'impose aux salariés qui peuvent accéder facilement à l'information, à tout moment. L'organisation flexible s'avère nécessairement communicante, les réseaux mettent tous les acteurs en situation de communiquer. L'information devient accessible à tous en temps réel. La communication devient donc multifonctionnelle, elle est accessible à tous, et n'importe quel moment mais elle demande une disponibilité et réactivité des collaborateurs. Ces outils transforment la communication formelle et informelle. Elles sont omniprésentes dans l'entreprise et devenues des outils de communication courants, permettent des échanges directs entre salariés (communication individuelle grâce à l'e-mail et communication collective grâce aux forums électroniques et les conférences virtuelles). Sa capacité à fournir toute l'information à tous les acteurs à tout moment impacte de manière équivalente l'organisation du travail de l'entreprise. Les entreprises ont cependant engagé de plus longue date des adaptations susceptibles d'être mise en œuvre.

Les adaptations d'organisation restent à réaliser dans une majorité de services de l'entreprise :

- Mise en place de positions polyvalentes.
- Centralisation du stockage des données de bases.
- Échanges directs et autorisés d'entreprise à entreprise.
- Création de positions de travail entièrement nomades (commerciaux, techniciens).
- Repositionnement d'agents ayant un rôle administratif ou technique sur des missions de relation avec les clients (front office).¹

Les T.I.C influencent les performances des entreprises en affectant l'efficacité de leur organisation interne ou des relations interentreprises. Ce sont en effet des technologies qui portent sur les procédures de coordination et de décision plus que sur la réalisation des tâches individuelles ou celles des unités de travail.²

Les T.I.C peuvent rendre possible des modes d'organisation fondés sur l'innovation, la compétence collective, le partage et la capitalisation du savoir, la responsabilité, la réactivité. L'entreprise se donc d'intégrer un système d'information (S.I) qui permet à tout acteur d'obtenir des informations depuis son poste de travail pour être plus performante et devenir une «entreprise réseau». En effet les T.I.C modifient profondément les façons de travailler et nécessitent l'acquisition de nouvelles compétences. On assiste à de nouvelles compétences et nouveaux métiers à travers le renforcement des compétences traditionnelles comme la maîtrise de la bureaucratie et de l'informatique. L'apparition de nouvelles compétences relatives à l'Internet, et liée à cela l'émergence des nouveaux métiers. Les dispositifs sont surtout déployés dans les grandes firmes et dans les secteurs à fort contenu technologique. Les entreprises qui les utilisent mettent en œuvre des formes d'organisation décentralisées, avec un enrichissement des tâches. Les T.I.C facilitent ces évolutions. Cependant, elles n'accompagnent pas un modèle unique d'organisation.

3) Les TIC et les formes d'organisation :

Les T.I.C et les formes d'organisation qui leur sont associées mobilisent les compétences sociales et comportementales. Les usages qui s'intègrent au travail quotidien favorisent l'appropriation, pour que l'usage des T.I.C soit efficace, il faut qu'il soit bien intégré au travail quotidien des personnes. L'efficacité des T.I.C est conditionnée par le processus d'implantation, ce dernier doit inclure la (négociation, participation, l'interactivité, la formalisation des besoins). Des actions de sensibilisation aux T.I.C, La prise en compte de l'activité réelle des hommes et des services.³

¹<http://epractice.eu/resource/664> - DIRE - Impact des T.I.C sur l'organisation du travail et de services Février 2001

²http://www.brousseau.info/pdf/tic_plan/TICOPERes.PDF : Éric Brousseau et Alain Rallet : Synthèse des travaux du groupe : "Technologies de l'Information et de la Communication et performances économiques"

³Carlo Revelli : Intelligence stratégique sur Internet, Dunod, 2000

On développe dans l'entreprise la coopération autour des T.I.C parce que la situation la plus favorable est celle où chaque utilisateur est en contact avec d'autres utilisateurs ayant un profil socioprofessionnel voisin du sien. Le développement des TIC s'est accompagné de l'adoption de pratiques de travail dites « flexibles » ou « innovantes ». ¹

Les changements dans le mode travail et son organisation peuvent varier d'une firme à une autre suivant les modes d'appropriation des T.I.C d'une part par les acteurs et d'autre part les dirigeants. Dans ce processus il y a une évolution vers plus d'autonomie associée à une information partagée. La formation se consulte grâce aux canaux de communication, elle ne se transmet plus de haut en bas en suivant un chemin plein de contraintes souvent qualifié de bureaucratique, chaque acteur devient un centre de décision au proche problème à résoudre ce qui donne plus de réactivité à l'entreprise, La généralisation du travail en groupe doit beaucoup au développement des T.I.C. La diffusion des T.I.C et les changements organisationnels associés contribuent à modifier la perception des salariés sur leurs conditions de travail. L'accès aux T.I.C dépend du niveau de responsabilités hiérarchiques, de la qualification ou du niveau scolaire ; il dépend aussi de l'âge, le lien étroit entre le mode d'usage d'une part, le diplôme et la situation professionnelle d'autre part. Cette e-organisation est caractérisée par la (transversalité, réactivité, transparence) ; elle favorise l'éclatement des structures en unités autonomes sans pour autant s'opposer à une nouvelle centralisation. Pour l'ensemble c'est la mise en place de nouvelles formes de travail (Groupware, télétravail, l'e-mail). Les nouveaux modes de travail, c'est l'avènement des organisations transversales destinées à faciliter le travail coopératif. C'est pourquoi nous présentons ci-après un panorama des principaux changements organisationnels et managériaux qui sont devenus une réalité dans l'entreprise.

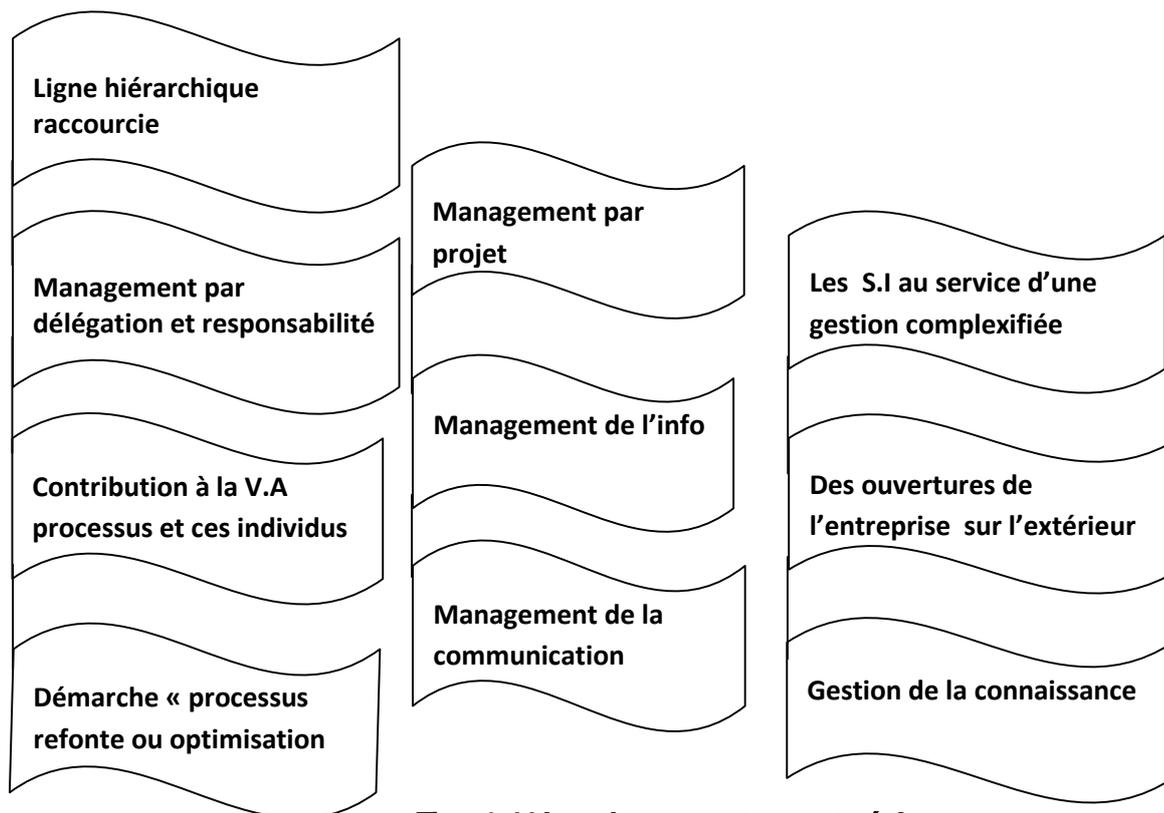


Fig. n° 44 Les changements constatés²

¹<http://www.inra.fr/internet/Departements/ESR/UR/lea/documents/wp/wp0609.pdf> :P. Aubert, E. Caroli, M. Roger : Nouvelles technologies et nouvelles formes d'organisation du travail

²<http://www.epractice.eu/resource/664> :L'impact des TIC sur l'organisation du travail et des services dans l'administration – février 2001

De nouvelles organisations comme :

La ligne hiérarchique s'est nettement raccourcie :

Les opérationnels ont accès à toute information (autonome dans les activités).

Il est difficile d'associer une « valeur ajoutée » aux niveaux intermédiaires.

Les systèmes de pilotage permettent à la direction d'être mieux informées.

Les T.I.C ont raccourci le processus de décision, en permettant aux collaborateurs connectés de prendre sur l'Intranet une foule de décisions autrefois soumises à la validation du supérieur hiérarchique.

La démarche « processus » permettent une refonte radicale ou une simple optimisation, on peut alors rechercher des améliorations radicales de performance. La refonte apparaît ainsi comme une démarche de changement complémentaire du management de la qualité totale.

Les systèmes d'information (S.I) permettent une gestion d'une complexité accrue, la gestion devient complexe. Les systèmes dits (E.R.P) qui les intègre permettent de soutenir le fonctionnement de l'entreprise.

Elle s'ouvre vers l'extérieur, pour fidéliser ses clients, elle peut apporter des services complémentaires comme la possibilité donnée au client de consulter le stock disponible sur un terminal. Extrapolons les tendances actuelles, elle est déjà là, elle sera consciemment un nœud d'organisation. La plupart des produits seront des assemblages de biens et de services, élaborés par des entreprises qui coopèrent selon des partenariats. Une ingénierie d'affairesse développera pour définir et gérer le partage des coûts et recettes entre partenaires.¹

Un management plus complexe, en réalité il y a quatre styles de management (autocratique, démocratique, bienveillant, laisser-faire).²

- Les entreprise actuelles ne pourraient pas fonctionner sans délégation ni responsabilisation (cadres et les opérationnels), raccourcissement de la ligne hiérarchique.

- Plusieurs conditions doivent être réunies pour qu'une délégation de responsabilité puisse être réalisée :

- Les objectifs doivent être précisés (stabilité minimale dans le temps).

- Les objectifs doivent être compris.

- La définition des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs.

- Déléguer conduit à limiter, voire supprimer les contrôles à priori.

La délégation croissante vers les cadres et les opérationnels semble bien être une évolution du management moderne, elle va de pair avec une augmentation des compétences des collaborateurs. De nouvelles organisations se mettent en place avec une ligne hiérarchique raccourcie. Il y a différents management :

Le management par projet définit donc les modalités de cohabitation, d'association entre une organisation verticale par services et une transversale par projets. Il se caractérise par un objectif précis, une limite dans le temps, une singularité, une micro-organisation ad-hoc non permanente.

Le management de l'information désigne tous les domaines concernant la conception, l'organisation, le traitement de l'information utile aux organisations.

Le management de la communication tel que la multiplication des moyens conduit à communiquer plus, mais moins bien. Toutes ces facilités incitent à communiquer plus, sans l'assurance qu'ainsi les interlocuteurs se comprennent mieux. Manager la communication suppose que des règles soient fixées pour bien utiliser. Elles doivent être validées puis appliquées par les responsables. Les connaissances sont considérées comme un capital pour l'entreprise. Ce capital n'est pas mesuré en termes comptables. Il est très largement porté individuellement par le cerveau du personnel.

Gérer la connaissance dans une entreprise, cela signifie :

- Identifier les connaissances-clés nécessaires pour l'activité de l'entreprise, et les détenteurs dans et en dehors de l'entreprise.

¹<http://www.volle.com/rapports/diact.pdf> : Michel Volle : L'usage des TIC dans les entreprises : 20 juin 2006

²http://www.processcom.com/modele_management.htm : les styles de management.

- Définir des supports externes de conservation (référentiels, documents, bases de connaissances).
- Lancer une opération de collecte, de formalisation, de validation et de sécurisation des connaissances.
- Puis mettre en place un processus continu de promotion, de formation, de consultation et d'enrichissement du contenu des bases de connaissances. Ne pas oublier que la connaissance ainsi conservée n'est valide que si elle est utilisée, et qu'elle n'est utilisée qu'à deux conditions, qu'elle soit connue et à jour.¹

Comment les T.I.C vont-elles faire évoluer le travail au sein de l'organisation ?

Les compétences évoluent avec les T.I.C, qui visent à développer une utilisation performante et stratégique du traitement de l'information, d'où les mutations sur la nature, le contenu et les modalités de travail. Ceci à l'image des experts qui élaborent leurs compétences dans le cadre de réseaux indépendants, extérieurs à l'organisation. Les T.I.C et les conditions de travail, un paradoxe apparaît «entre contrôle et autonomie». Ce qui amène à une situation déstabilisante en entreprise. Les salariés ont l'impression d'avoir plus d'autonomie, mais a posteriori plus de contrôles. Les T.I.C ont donc une incidence sur le «bien-être au travail». On constate un mal-être grandissant et un stress renforcé par les conséquences des T.I.C chez les salariés. Enfin Les T.I.C sont associées à une décentralisation de la décision et à une autonomisation des utilisateurs. Elles permettent donc une amélioration de la transmission d'informations (plus rapide et sûre). Ce qui facilite la fonction management.

En effet, en pouvant communiquer plus facilement et rapidement avec leurs collaborateurs, les managers sont d'autant plus efficaces, perdent moins de temps afin d'échanger des idées et moins de risques de voir leurs informations déformée. Néanmoins, il est nécessaire d'intégrer des T.I.C et s'en servir dans la fonction management. En effet, elles ne peuvent être qu'efficace que si leur introduction est accompagnée d'une formation pour les managers, autrement, au lieu d'améliorer leur compétitivité, cela va au contraire rendre plus difficile leur fonction. Ainsi, si l'arrivée des T.I.C dans la fonction management n'est pas accompagnée d'une formation adéquate pour les managers sur ces nouveaux outils, cela peut avoir un impact négatif et ralentir la transmission des données et d'informations au sein de l'entreprise. Nous quittons l'ère de l'industrialisation pour entrer de plein pied dans le monde de l'information. Les T.I.C offrent de nouveaux moyens de produire et de diffuser le savoir et semblent devoir modifier en profondeur la structure et la vie de l'entreprise. Les résultats tendent à prouver que les T.I.C contribuent à l'apparition de phénomènes d'innovation dans les processus de production. Les T.I.C ont permis aux entreprises de renforcer la fidélisation de leur clientèle et d'accroître l'intégration des fournisseurs attirés.²

Les difficultés liées aux T.I.C rencontrées dans le travail, un responsable d'entreprise normalement soumis aux grands médias peut être amené à penser qu'il suffit gratuitement dans son entreprise les outils que l'on trouve sur Internet en lieu et place du système informatique. Mais les choses ne sont malheureusement pas simples. Ces difficultés sont majoritairement imputées au manque de postulants ou au manque d'expérience professionnelle dans les spécialités, le défaut de qualification ou les exigences salariales jouant moins.³

Stakhanov et ses adeptes ont certes noté que, plus on subit de pressions, plus on est performant. Certaines personnes ne travaillent jamais aussi bien que sous stress. Mais cela n'est vrai que jusqu'à un certain point. Au-delà, toute dose de stress supplémentaire sera contre productivité.

L'application comme l'Intranet se prépare, s'anticipe, car de nombreuses contraintes sont à prendre en compte, des freins (liés à l'Internet, des techniques), des obstacles relatifs à l'être humain, et enfin à l'entreprise et sa culture. Développer une culture ergonomique pour adapter des T.I.C aux hommes, ce défi peut être relevé et s'appuyer sur l'expérience suppose de comprendre sa nature, donc de connaître très

¹<http://www.epractice.eu/resource/664> -DIRE - Impact des T.I.C sur l'organisation du travail et des services Février 2001

²Bureau fédéral du plan belge 08 mars 2007

³<http://www.industrie.gouv.fr/sessi/4pages/248/index.html> : Le page 4 : Les besoins de compétences en T.I.C dans l'industrie Recrutement, externalisation et formation sont complémentaires N° 248 juin 2008

précisément l'activité réelle de travail. Au niveau de l'entreprise, les T.I.C créent un bouleversement dans les tous processus internes de l'organisation à commencer par sa structure, son système de communication et d'information, sa conception de la notion de temps de travail. Le travail qui devient de plus en plus immatériel et intangible devient difficile à mesurer à moins d'inventer un nouveau système. Les T.I.C modifient non seulement l'organisation du travail mais la nature même des métiers. Les liens entre les T.I.C et l'évolution des métiers traduisent la dépendance réciproque entre changement technique d'une part, changement économique et social d'autre part.¹

La frontière entre travail et non travail apparaît floue. Il faudrait donc passer à une logique plus quantitative :

- quelle valeur ajoutée ;
- quel service et donc quelle contribution qualitative aux résultats de l'entreprise a apporté tel ou tel collaborateur plutôt que combien d'heures de travail a-t-il passé ?

Selon Denis Ettinghoffer, la « diminution des emplois fixés à durée indéterminée nous obligera à vendre des prestations plutôt qu'à rechercher du travail ce qui va devenir de plus en plus difficile ». Nous assisterons aussi à la multiplication de la polyvalence chez les travailleurs ou de la pluriactivité, la pratique de plusieurs métiers à la fois. Ainsi dans le travail au XXI^{ème} siècle, il montre l'émergence d'une génération de travailleurs olfactifs. Les systèmes hiérarchisés, un modèle obsolète. La plupart des organisations de grande taille, les systèmes sont hiérarchisés, le conseil d'administratif, prend des décisions, les cadres font le relais et les employés exécutent ces décisions. Dans une organisation, la hiérarchie varie avec le niveau du domaine délégué au contrôle d'une autorité. La justification de la concentration du pouvoir décisionnel dans les mains d'un petit nombre de personnes est donnée en termes d'efficacité économique.²

Ce système possède un certain nombre d'avantages :

- une forte unité de la ligne de commandement,
- peu de conflits de responsabilités,
- une forte propension à réaliser des économies d'échelle.

Cette organisation, hiérarchique et fonctionnelle fut le modèle du XX^{ème} siècle mais il est moribond aujourd'hui. Une entreprise bénéficie déjà d'un avantage qui est celui d'une structure organisationnelle (une structure aplatie) très souple en comparaison avec une grande entreprise. Cependant l'apparition du travail en réseau va entraîner des modifications dans la façon de travailler. Selon Philip Wade, le travail coopératif à distance introduit une grande efficacité dans les organisations et entreprises à implantations multiples. Ainsi, on peut dire que c'est la qualité de l'organisation du travail et de l'entreprise qui permet à ces technologies d'être efficace. Dans ce sens on parle plutôt d'une « productivité organisationnelle ».³

Section 2 : L'impact des T.I.C sur la structure de l'entreprise :

L'impact actuel des T.I.C a radicalement transformé l'entreprise, remettant en cause les modes et circuits de traitement et de diffusion de l'information à travers cette nouvelle structure qui devient aplatie. Ces nouveaux équipements ont indéniablement une incidence sur tous les aspects de la vie au travail. Les T.I.C influencent le contenu et l'exécution du travail, mais aussi les responsabilités, les charges physiques et mentales, les qualifications, les perspectives de carrière, les communications et les relations sociales. Or ces conséquences ne sont pas sans influence sur le stress. Les organisations ont introduit les T.I.C pour améliorer leur efficacité par ces nouveaux outils et nouvelles méthodes. De plus, il est nécessaire de mobiliser les acteurs pour tout mettre en place et réorganiser les tâches.

¹Claudine Batazzi : l'impact des N.T.I.C dans l'entreprise p.71.

²http://webu2.uprmf-grenoble.fr/cepse/membres_cepse/Faruk/EcoEntreprise2006.pdf : Faruk Ülgen : Économie de l'entreprise.

³M. Maurice : les T.I.C et les problèmes de travail et de l'emploi.

L'intégration des T.I.C se fait selon la taille de l'entreprise. Ce qui ralentit la bonne adoption de ces outils, c'est le type d'organisation. Les P.M.E sont plus souples ; elles peuvent partager, s'adapter et utiliser de nouveaux outils plus facilement. Certains outils sont très acceptés, faciles à créer et permettent aux nouveaux modèles de management d'être utilisés plus rapidement. Grâce à ces outils les P.M.E rassemblent des compétences pour un créer un capital intellectuel utilisant au mieux les connaissances. Tandis que les grandes firmes sont basées sur l'autorité, le contrôle, les organigrammes figés et seul le système d'information mis à disposition pour gérer les acteurs. Les T.I.C les dynamisent et développent la culture de l'entreprise grâce à la circulation et le partage de l'information que ce soit par l'e-mail, les blogs ou l'utilisation du téléphone portable pour la communication interne.

Pour l'entreprise étendue qui est une nouvelle forme d'entreprise, elle est représentée par un ensemble formé par une entreprise et l'ensemble de ses partenaires directs (clients, fournisseurs, prestataires), considère cet ensemble comme un tout intégré qui fonctionne comme une firme unique. Elles sont amenées à partager l'information avec d'autres, elle intervient dans la continuité de l'E.D.I, si un client et un fournisseur possèdent des progiciels très différents ou des configurations différentes d'un même progiciel (E.R.P, C.R.M, S.C.M), le management de l'entreprise étendue doit surveiller les coeurs de compétences (risque de perte), mesurer la baisse de réactivité d'une unité pouvant entraîner les autres partenaires vers le bas.

A) Les T.I.C et le processus de structuration de l'organisation de réseau :

Logiquement quand on parle des T.I.C, on parle d'organisation parce qu'elles facilitent les changements organisationnels. Ces dernières sont diverses et ne sont pas la simple conséquence du changement. Elles jouent un rôle comme les réorganisations permanentes qui modifient le contenu des emplois et les conditions de travail et concourent à mettre les acteurs sous tension. Avec les T.I.C, la valeur d'usage devient une donnée centrale de l'organisation de l'entreprise (variable de la nouvelle productivité). Elles sont devenues un facteur déterminant dans tout processus de structuration de réseau. Cette forme d'organisation nouvelle bénéficie de coûts réduits de production (marché), de coordination (hiérarchie), l'implantation logique (client/fournisseur).

1) Les motivations dans l'organisation :

Quelles sont les motivations de cette organisation ?

Les motivations se développent suite au développement des T.I.C. Elle correspond bien à l'économie du savoir, qui demande la mise en commun de connaissances et compétences. ¹

Elle permet notamment pour celles axées sur le marketing, le renouvellement rapide des produits et services pour s'adapter aux opportunités commerciales pour d'autres la conduite des grands projets. ²

L'avantage est d'être une structure évolutive, avec une stabilité des liens pour permettre une collaboration. L'organisation en réseau est en fait le résultat d'une part de la réduction de l'espace-monde (ou village planétaire) conséquence de l'introduction des T.I.C et d'autre part, en dehors des frontières habituelles des entreprises. Toutefois l'impact de l'émergence des T.I.C s'étend aussi au mode de distribution du pouvoir dans l'entreprise grâce à une décentralisation plus grande de l'autorité et à une transversalité. Le rôle des T.I.C est déterminant (bonne coordination entre différents pôles). Plusieurs conditions soient réunies pour consacrer à la réussite celle-ci. Tout d'abord, une circulation simplifiée et sans contrainte de l'information (fluidité et transparence), ensuite une décentralisation du pouvoir de décision (autonomie et responsabilité), combinée à une transversalité des relations, une culture de partage et de confiance, l'acceptation des différences.

¹<http://fr.wikipedia.org/wiki:comp%C3%a9tense>: Connaissances et compétences

²<http://fr.wikipedia.org/wiki:marketing>: Marketing

Comment peut-on concilier des T.I.C qui exigent des structures d'organisation flexible avec une transparence dans la circulation de l'information à tous les niveaux hiérarchiques et avec celle d'une structure de l'entreprise qui est rigide et cloisonnée généralement appelée structure de type taylorienne ?

Pour certains l'organisation pyramidale a atteint ses limites. C'est l'ère des organisations souples et adaptables. Le recours aux techniques managériales d'hier pour manager des organisations d'aujourd'hui est considéré comme faute professionnelle. ¹

2) Les TIC et l'organisation de l'acteur :

Avec les T.I.C, chaque acteur devient plus responsable et autonome. Les T.I.C facilitent ainsi la mise en œuvre du concept de « compétence collective », qui prend tout son sens. Les salariés communiquent et coopèrent en direct, chacun pour une part de sa compétence, et s'enrichissent mutuellement de leurs compétences respectives. Il est difficile de parler en termes d'impact des T.I.C sur l'organisation du travail dans les entreprises. Cela voudrait dire qu'il y a la technologie d'un côté, l'organisation de l'autre et que la technologie qui viendrait s'insérer dans la vie de l'entreprise et la modifier. La technologie peut donner lieu à différentes formes d'organisation du travail car, derrière le mode d'utilisation de chaque technologie, il y a des choix organisationnels qui sont fait par les gestionnaires de l'entreprise. ²

B) La décentralisation et ses conséquences :

Il s'agit d'une pyramide inversée ou l'acteur le plus proche du client est le plus habile à réagir. Cette nouvelle vision a comme incidence une modification des liens hiérarchiques au sein de l'entreprise. Elle a aidé dans le domaine des prises de décision au niveau de la hiérarchie avec la division des tâches et la spécialisation horizontale entre les équipes et les unités de travail avec des performances complètes mieux que la distribution au niveau de la hiérarchie ³

1) Le rôle du manager :

Le manager devient alors nécessaire de procéder à des délégations de pouvoir ou encore d'organiser la manière de décentraliser les responsabilités et la prise de décision. De ce point de vue, on distingue la délégation de pouvoir (qui est surtout une affaire individuelle) de la décentralisation qui, quant à elle, s'inscrit dans la structure même de l'entreprise. Quoi qu'il en soit, la prise de décision est étroitement liée à la structure de la hiérarchie d'entreprise (fonctionnelle, divisionnelle, matricielle, structure moderne flexible). Il conviendra d'analyser les différentes modalités d'attribution et de répartition du pouvoir dans l'entreprise (délégation est décentralisation). ⁴

- Elle a permis un changement structurel dans le domaine de l'emploi parce que les ressources humaines (R.H) sont devenues le cœur de l'entreprise.
- Elle a permis un élargissement vers l'autonomie des acteurs parce que l'information se consulte, elle ne se transmet pas.
- Elle a permis de créer des opportunités grâce aux relations humaines entre les différentes souches sociales dans l'entreprise. Cette décentralisation a certaines conséquences comme le raccourcissement des lignes hiérarchiques avec le développement de dispositifs de coordination et d'information par exemple l'e-mail. Un besoin de normalisation comme le workflow.

¹H. Serieyx a rappelé en disant : « Quand on affronte les problèmes de demain avec les organisations d'hier, on récolte les drames d'aujourd'hui. (H. Serieyx, M. Crozier), Ibidem, p. 35

²http://www.cite-sciences.fr/francais/web_cite/informer/tec_met/universite/texte/ex9807.htm François PICHULT :

L'impact des technologies de l'information et de la communication sur l'organisation du travail dans les entreprises

³Ali Slimane, l'administration dans le monde arabe et les défis de l'ère informationnelle p. 33

⁴<http://www.surfeco21.com/cours/nivdecis.htm> : les niveaux de décisions et les pouvoirs dans l'entreprise.

Comment peut-on mettre en place une organisation souple et flexible, capable de réagir rapidement aux changements de l'environnement et même de les anticiper, tout en continuant d'offrir une infrastructure technologique stable et des systèmes opérationnels fiables ?

Une structure de réseau couplée d'une décentralisation implique une transversabilité généralisée, qui débouche comme nous l'indique M. Crozier (1999) sur une réalité nouvelle à savoir « la société connaît une véritable révolution qui se caractérise principalement par la disparition des activités d'exécution ».

2) Les avantages de la décentralisation :

Les décisions se prennent au mieux des compétences de chacun.

Aucun risque de perturbation en cas d'absence.

Plus grande souplesse dans le processus de prise de décision.

Communication et actions correctives mises en œuvre plus rapidement.

Les inconvénients de la décentralisation :

La décentralisation nécessite la mise en place d'un système.

Risque de mauvaise coordination entre des niveaux hiérarchiques identiques.

Risque de mauvaise décision si le délégué manque d'informations.

C) Les T.I.C et ses influences sur les formes d'organisation du travail :

On passe d'une structure hiérarchique à une structure maillée, la première tend à disparaître, sous l'influence des T.I.C. La diminution du nombre de niveaux hiérarchiques accompagnée de la disparition de la catégorie des cadres intermédiaires transforme la structuration des organisations. Le télétravail est une forme d'organisation du travail qui a émergé dans le courant des années 90. Il est défini comme « une forme d'organisation du travail et/ou de réalisation du travail, utilisant les T.I.C, dans le cadre d'un contrat de travail, et dans laquelle un travail qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur est effectué hors de ces locaux de façon régulière ». Sur le plan formel, la notion de télétravail englobe quatre différentes formes de travail (en réseau au sein de l'entreprise ou dans des locaux partagés, le nomadisme, à temps complet au domicile ou en alternance entre l'entreprise et le domicile).¹

1) Le télétravail :

Sous le terme télétravail, il convient de distinguer quatre formes d'organisation :

Le télétravail à domicile ;

Le télétravail nomade ;

Les télécentres ;

Le travail en réseau.

Le télétravail s'organise dans des locaux géographiques qui ne sont pas dédiés à cet effet. Certaines entreprises permettent ainsi à certains salariés de rester dans leurs locaux traditionnels tout en travaillant sous le contrôle d'une hiérarchie et avec une équipe installée dans un autre site de l'entreprise. Une telle solution permet ainsi de réorganiser l'entreprise sans imposer un déménagement des salariés. Elle offre également une réponse adaptée et souple aux désirs de localisation de certains salariés. Dans d'autres cas, le télétravail se met en place dans des locaux dédiés à cet effet. Certaines entreprises ont ainsi en place des centres de proximité pour leurs salariés. Ce choix est inspiré par la volonté de limiter les temps de trajet des salariés et de rationaliser ». ²

La question quand se pose pourquoi le télétravail évolue-t-il vers le travail mobile ? Et si le développement du télétravail est souhaitable et pourquoi ?

A ces interrogations, plusieurs réponses peuvent être faites :

¹<http://www.netpme.fr/dossiers-drh/915-teletravail-organisation-innovante-travail.html> : « Le télétravail : une organisation innovante du travail ».

²http://www.foruminternet.org/telechargement/documents/reco-teletravail_20041214.htm : le télétravail

Le télétravail est un facteur d'accroissement de la productivité globale de l'entreprise.

Il répond au pouvoir préserver du temps pour les activités.

Il répond à un besoin et confrontée à une mobilité du personnel pour répondre à leurs marchés.

Il est adaptée au développement de nouveaux modes de production de l'économie tertiaire et de l'économie de la connaissance, en permettant un décuplement entre le lieu de (production et le siège de l'entreprise).¹

Pour le salarié, travailler sur un nouveau mode, c'est se sentir à part de l'organisation, s'offrir des commentaires des autres (en travaillant à distance) est-il efficace ? Ou être considéré comme non ménagé ?

Le salarié peut penser que l'isolement est dommageable à son évolution. L'analyse de ces freins démontre que le télétravail exige quelques aptitudes. Selon l'étude publiée par « entreprise & personnel » sur le télétravail, cette forme de travail est sans doute la plus répandue et elle est en expansion. Certaine, dans les professions intermédiaires et les cadres ; les observations faites précédemment concernent ce type de salariés. Quelques expériences menées en ce sens méritent en effet l'attention en remarquant le nombre très réduit de salariés concernés, même celui-ci paraît en forte expansion, facilité par le développement d'Internet. On pense généralement que cette forme de travail concerne environ 2% des salariés dans les pays européens où dans les pays anglo-saxons ou nordiques.²

Ce sont les notions d'espace, de temps et de territoire géographique qui sont aujourd'hui modifiées. En supposant que l'information est aujourd'hui une des principales ressources économiques, l'emplacement est moins dépendant des facteurs traditionnels de localisation. Elles peuvent aussi favoriser le travail à domicile et leur permettre de réduire la superficie des bureaux et donc des coûts de location. L'utilisation des T.I.C par l'entreprise a modifié l'organisation du travail. Après avoir permis l'automatisation, les T.I.C offrent une nouvelle conception du travail ; le télétravail qui utilise la télécommunication comme principale forme de contact avec un employeur ou un client. Ce concept peut s'appliquer autant au travail salarié qu'au travail indépendant. Les formes que peut prendre le télétravail sont nombreuses par exemple, le travail électronique à domicile, le centre satellite, les centres locaux ou les centres à proximité.

On distingue plus simplement le télétravailleur à l'emploi d'une entreprise qui travaille à partir de chez lui. Il offre de nombreux avantages (augmentation de la productivité), il diminue le stress et le temps de transport entre le domicile et le lieu de travail, augmente par ailleurs le temps de loisirs et offre une meilleure conciliation famille-travail. Alors que l'entreprise qui utilise les T.I.C dispose d'une mobilité spatiale, l'acteur qui peut travailler chez lui, peut aussi décider d'habiter où il veut. Il choisira alors un environnement qui répond à ses besoins, en termes de la qualité de vie, des services, des activités qui lui conviennent. Cependant, l'utilisation des T.I.C telles que la messagerie, Internet ou Intranet permet le développement d'échanges transversaux qui n'étaient pas autorisés dans les organisations pyramidales. A ce niveau, Landier (1992) souligne que « Les T.I.C rendent aujourd'hui possible et nécessaire la mise en œuvre de nouvelles formes d'organisation et de management des entreprises ». L'organisation pyramidale classique, fondée sur la hiérarchisation des postes et de strictes définitions de fonctions, laisse place progressivement à une organisation plus souple privilégiant les relations transversales, l'initiative individuelle et le travail en petits groupes.³

Les T.I.C sont en effet introduites dans les organisations existantes pour en améliorer les procédures, on ne structure pas des organisations pour introduire des technologies mais on les introduit pour améliorer l'efficacité des organisations, sachant que les caractéristiques de celles-ci sont, toutes choses égales par ailleurs déterminées par la nature de leur activité et de leur environnement. Leur diffusion dépend donc des

¹<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000819/0000.pdf> : Du télétravail au travail mobile

²Gilbert, Patrick et Frank : « le travail à distance, l'expérience du télétravail à E.D.F et G.D.F », in entreprise & personnel, mai 2001.

³<http://www.argh.org> : L'impact des T.I.C

caractéristiques des organisations dans lesquelles elles sont utilisées. Ces caractéristiques constituent les conditions initiales du processus de coévolution des T.I.C et des organisations. Elles pèsent ensuite sur les trajectoires du processus.¹

L'usage des T.I.C permet d'améliorer la coordination verticale (entre niveaux) et horizontale (au même niveau), la possibilité de communiquer plus vite et mieux facilite le fonctionnement de l'ajustement mutuel et de la supervision directe cela signifie que les nouvelles structures organisationnelles développées suite à l'utilisation accrue des T.I.C correspondent mieux à des relations de travail interactives et plus. Les T.I.C facilitent-elles plutôt la synergie entre le projet collectif de l'entreprise et le projet de vie des salariés ou l'entrave-elle au contraire ?

Il n'y a pas de déterminisme technique et de réponse unique à cette question. Cela dépend des moyens mis en œuvre en matière de formation. En temps réel elles évoluent sans cesse, de nouveaux logiciels sortent, modifiant les processus, les fonctions et les organisations. On ne peut plus parler aujourd'hui comme c'était encore le cas au début des années 80 « adaptation des salariés à une nouvelle donne technologique ». Nous avons affaire désormais à un mouvement continu.²

Le développement de l'utilisation des T.I.C dans l'entreprise est à l'origine d'une transformation, à la fois de sa structure et de ses règles de comportement. Les autres outils organisant l'information et la communication de l'entreprise, tels l'intranet en interne et l'extranet avec des partenaires privilégiés, sont plus diversement répandus dans les entreprises.

En quoi ces T.I.C influent-elles les compétences et la gestion des ressources humaines (R.H) ?

L'utilisation accrue des T.I.C s'accompagne d'une diminution des niveaux hiérarchiques. Elle produit des changements dans le processus de gestion conduisant à la prise de décision. On sait bien que la diffusion massive des T.I.C s'accompagne d'une modification de l'organisation de travail et de la qualification exigée des salariés, mais dans quel sens ? Et avec quels rapports de causalité ?

Modifient-elles l'organisation du travail dans un sens valorisant certaines caractéristiques (l'autonomie, la polyvalence, une qualification supérieure..) ou sont-elles de simples conséquences de choix d'organisation du travail reposant sur ces caractéristiques ?

Selon le principe de Peter : « Dans une hiérarchie, chaque employé tend à s'élever jusqu'à son niveau d'incompétence ». Il y a deux importants corollaires ; d'abord, dans une organisation, le travail est réalisé par ceux qui n'ont pas encore atteint leur niveau d'incompétence. Ensuite, un salarié qualifié et efficace consent rarement à demeurer longtemps à son niveau d'incompétence. Il va tout faire pour se hisser jusqu'au niveau où il ne sera plus bon à rien. Les T.I.C deviennent donc un support facilitateur pour cette hiérarchie en permettant de gérer les plannings des congés des salariés, les emplacements et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En effet, elles permettent de déterminer les compétences existantes au sein de l'organisation (voir d'en trouver de nouvelles) et de partager le capital connaissance de l'entreprise. Ils favorisent donc le développement de la culture d'entreprise et le sentiment d'appartenance.

2) Les impacts sur les formes d'organisation du travail :

Les impacts sur les formes d'organisation du travail, les T.I.C semblent contraindre l'organisation et réduire les marges de manœuvre des salariés. Ces compétences ne sont pas nécessairement anticipées. Dans d'autres cas, les outils T.I.C semblent avoir un impact contraire, les fonctionnalités d'accès à l'information ou de transmission d'information des TIC servent à la prise de décision au meilleur niveau. Les T.I.C permettent de transformer le travail individuel d'un réseau à un travail collectif, parce qu'elles ont transformé les méthodes de

¹http://www.brousseau.info/pdf/1997_L_EBARAixTIC&Org.pdf : Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels

²Jacques Khelif, secrétaire général de la fédération chimie-énergie, « l'entreprise » d'alternatives économiques, 1 er novembre 2000, page. 52

travail sur deux niveaux à l'intérieur grâce au travail collectif et extérieur grâce au travail stratégique ce qui a donné une grande force au travailleur par l'intermédiaire de l'épanouissement de l'environnement du travail collectif.¹

3 indicateurs nous semblent intéressants pour qualifier l'impact des T.I.C sur l'organisation :

- l'impact sur l'autonomie des utilisateurs,
- l'impact sur le contrôle du travail,
- l'impact sur le travail collectif.

Ainsi que 03 facteurs qui nous semblent déterminant :

- la technologie T.I.C concernée (type d'outil),
- le mode management de l'entreprise,
- l'association des utilisateurs dans la dynamique des projets T.I.C.²

Les T.I.C possèdent donc une dimension organisationnelle et stratégique. Elles transforment l'entreprise traditionnelle en une entreprise numérique où les informations sont véhiculées grâce à des systèmes d'information numériques. L'utilisation des T.I.C s'accompagne d'une diminution des niveaux hiérarchiques. De ce fait, les T.I.C agissent sur le processus de décision au niveau de la participation et de la qualité même de la décision. L'usage des T.I.C permet d'améliorer la coordination verticale (entre niveaux) et horizontale (au même niveau), la possibilité de communiquer plus vite et lieux facilite le fonctionnement de l'ajustement mutuel et de la supervision directe. Le passage des structures hiérarchiques aux structures maillées, la première tend à disparaître sous l'influence des T.I.C. La diminution du nombre de niveaux hiérarchiques. La participation à la prise de décision, l'utilisation des T.I.C permet une meilleure diffusion de l'information, un accès facilité à celle-ci et donc un partage des informations plus aisées. Les T.I.C peuvent provoquer des changements organisationnels ou techniques dans toute l'entreprise. Elles concernent les techniciens pour les outils (leur utilité, leurs enjeux, leur coût, leurs performances) mais elles mobilisent aussi les usagers, un par un ou de façon collective. Les entreprises préoccupées par les usagers des T.I.C et leur déploiement sont caractérisés par une réflexivité importante.³

Avec les T.I.C, chaque acteur devient plus responsable et autonome. Elles facilitent ainsi la mise en œuvre du concept de «compétence collective», qui prend tout son sens, les salariés communiquent et coopèrent en direct, chacun pour une part de sa compétence, et s'enrichissent mutuellement de leurs compétences respectives. Les T.I.C ont changé dans la spécialisation et de la division du travail, la base de la production de l'information c'est le regroupement, et la base de l'utilisation c'est la participation.

L'entreprise est libérée du temps et de l'endroit.

Elles ont changé la structure de l'entreprise grâce à la mobilité.

Elles ont aidé à se déplacer du système contrôle et régulation au système de régulation autogéré.

Elles ont aidé à la décentralisation de la prise de décision et la division des missions entre groupe et unité qui ont des performances totales.

Elles ont aidé à constituer des petits groupes dans la gestion des ressources humaines (G.R.H).

Elles ont permis l'autonomie des acteurs parce que « l'information se consulte, elle ne se transmet pas».

Selon S. Bradley et N. Norlan, cette tendance est irréversible, car le monde vit le passage :

D'une société industrielle à une société d'information.

D'une économie nationale à une économie mondiale.

D'une technologie rigide à une technologie interactive.

¹GMV Conseil, l'impact des N.T.I.C sur la compétitivité des entreprises industrielles p. 57

² Frédéric Doreau : Synthèse régionale TICCO, ARACT des Pays de la Loire p. 44

³XIV Conférence RESER – 23, 24 septembre 2004 – Castes T.I.C et relations de services dans une économie globalisée.

D'une structure hiérarchique à des structures de réseaux.

De la centralisation à une décentralisation.

De l'assistanat à l'autonomie individuelle.

Du pouvoir d'être représenté au pouvoir de participer.

Serieyx et Crozier ont montré que l'organisation pyramidale a atteint ses limites. C'est l'ère des organisations souples, adaptables. Le recours aux techniques managériales d'hier pour manager les organisations d'aujourd'hui est considéré comme fautive professionnelle.¹

La principale clé de réussite réside dans les capacités des leaders de mettre en place des organisations intelligentes où le facteur humain occuperait une place centrale. Cette technologie a permis de libérer l'entreprise des contraintes du temps et du lieu. Elle a permis de changer l'organisation de la structure de l'entreprise parce qu'elle est devenue plus mouvementée, tandis que l'organisation rigide est devenue une organisation souple et changeante. Elle a permis de passer d'un mode de contrôle de régulation à un mode d'autorégulation, la décentralisation a aidé dans la prise de décision au niveau de la hiérarchie avec la division des tâches et la spécialisation horizontale entre les équipes et les unités de travail avec des performances complètes mieux que la distribution au niveau de la hiérarchie.²

Toutefois l'impact de l'émergence des T.I.C s'étend aussi au mode de distribution du pouvoir dans l'entreprise grâce à une décentralisation plus grande de l'autorité et à une transversabilité généralisée. Dans une structure de réseau le rôle des T.I.C est en effet déterminant car c'est de ces derniers qui dépendent de la cohérence d'un réseau et la bonne coordination entre différents pôles :

- Tout d'abord, une circulation simplifiée et sans contrainte de l'information (fluidité et transparence).
- Ensuite une véritable décentralisation du pouvoir de décision (autonomie et responsabilité), combinée à une transversabilité des relations.
- Enfin une culture de partage et de confiance, caractérisée par l'acceptation des différences.

Elles permettent aussi d'ouvrir aux entreprises la possibilité d'établir des relations électroniques (notamment au travers des places de marché) avec leurs concurrents et d'accéder à des marchés sur un niveau mondial.

L'apport des T.I.C a une grande influence sur l'entreprise parce qu'elles introduisent des changements profonds dans différentes étapes surtout dans le domaine de la production, l'organisation des ressources. Il ne s'agit d'évaluer l'apport des T.I.C en soi mais bien d'en identifier la contribution à la transformation des outils et dispositifs de gestion pour une meilleure maîtrise des finalités stratégiques de l'entreprise.³

Section 3 : L'impact des T.I.C sur la gestion de l'entreprise :

Les applications des T.I.C, regroupent un ensemble d'outils d'aide à la réalisation des tâches d'organisation, de communication et d'échanges d'information et documents réduisant le temps de traitement et les délais d'acheminement de l'information.

On identifie huit catégories principales :

L'Internet

La messagerie électronique

Le Groupware

Le Workflow

La Gestion Électronique de Documents (I.D.E)

¹H. Serieyx, M. Crozier), Ibidem, page 35 H. Serieyx a rappelé en disant : " Quand on affronte les problèmes de demain avec les organisations d'hier, on récolte les drames d'aujourd'hui".

² Ali Slimane : L'administration dans le monde arabe et les défis de l'ère informationnelle p. 33.

³<http://www.strategie-aims.com/angers05/res/145-666sint.pdf> : T.I.C et performance de l'entreprise : quelles stratégies d'investissements ? Proposition d'une grille d'analyse.

L'Échange de Données Informatisées (E.D.I)

L'Intelligence Artificielle et les Systèmes Experts (I.A &S.E)

Le Multimédia.¹

A) L'impact d'Internet :

Selon la loi de Robert Metcalfe : « L'utilité d'un réseau est proportionnelle au carré du nombre de ceux qui l'utilisent ». Il est l'un des inventeurs de la norme technique qui donna naissance au réseau Internet. En affirmant que la valeur d'un réseau croît de manière exponentielle en fonction du nombre de ses utilisateurs, il donna aux dot.com en quête de capitaux des arguments en or. A l'époque dorée du développement de la bulle Internet, n'importe quel jeune boutonneux nanti d'un site web doté d'un peu de trafic pouvait lever autant de fonds que la croyance des investisseurs dans les calculs de Metcalfe le permettait. Mais les arbres ne montent pas jusqu'au ciel... Cette « loi » n'est peut-être plus opérante en matière de levée de fonds. Mais elle touche d'autres domaines. Prenons la gestion des personnalités difficiles. Tout manager sait que la capacité de nuisance de trois « emmerdeurs » isolés est faible. Mais avec trois emmerdeurs en réseau, attention, de même pour la longueur des réunions, elle croît de manière exponentielle en fonction du nombre de participants.²

L'Internet, mails n'ont pas toujours pris la place d'outils traditionnels. Ils sont souvent juxtaposés. Il est en effet courant de recevoir le journal de l'entreprise sur support papier et de le trouver dans sa boîte mél en support électronique. Prenons l'exemple d'une entreprise de B.T.P où les salariés n'ont pas forcément accès à l'outil informatique. L'information est ainsi adaptée au public qu'elle vise et elle sera reçue par tous. Le réseau des réseaux est un réseau mondial d'ordinateurs composé de milliers de réseaux communicants entre eux au moyen de nœuds de réseaux chargés d'acheminer le trafic .Il permet des échanges immédiats entre des entreprises dispersées dans le monde entier.³

Son application est sans doute le plus utilisé sur le réseau avec e-mail. Il permet d'échanger des messages avec des millions de personnes à travers le monde.

La question qu'on se pose comment créer les conditions pour que les usagers servent le progrès de la société ?

Si les T.I.C donnent désormais la possibilité à tout ou chacun de téléphoner de n'importe où, encore faut-il en avoir les moyens. Le simple combiné est un outil pour la majorité ; c'est toute la question de la téléphonie, un défi majeur, un domaine où la notion de service universel prend sa réelle valeur pour répondre aux attentes qui acceptent de moins en moins d'être laissées à l'écart, les enseignements en sont significatifs. Les T.I.C accélérateurs de changement, des opportunités technologiques, les technologies de l'information (T.I) ne signifient pas « nouvelle société ». Au sein de l'entreprise, les T.I.C ne conduisent pas à un modèle unique d'organisation. Cependant, en permettant de nouvelles possibilités d'échange et de partage d'information, elles facilitent et peut-être accélèrent un certain nombre de changements.⁴

L'entreprise qui souhaite rester compétitive aurait tout intérêt à investir dans ces T.I.C. Cependant les investissements que représentent sont immatériels. Il s'agit des biens informatiques d'un côté (matériel, logiciels), mais surtout dans l'information, le savoir et les connaissances dont il est difficile de mesurer l'impact sur la productivité. Ces répercussions se retrouvent dans tous les d'activités (production, commercial, finance et aux ressources humaines) devant la transformation des processus de travail au profit d'une productivité croissante, nombreux sont ceux qui redoutent un accroissement du stress, une déshumanisation des

¹<http://jmdejaeger.free.fr/1.html> : les technologies de l'information et de la communication (T.I.C)

²Dossier réalisé par Stefan Raducanu, les dix lois qui régissent l'entreprise.

³<http://www.science-decision.fr/data/MEB.pdf> : Science & Décision : Internet : facteur d'intégration ou d'exclusion.

⁴ Bruno Henriet ; Maurice Imbert : D.R.H : Tirez parti des technologies communication interne, Knowledge management : fonction Intranet p.19

relations, un surcroît de travail par des tâches déportées... Certains se demandent même si leur fonction n'est pas vouée à disparaître. Elles connaissent aujourd'hui un développement accéléré et constituent un facteur d'évolution des métiers. Elles accompagnent une série de transformations concernant la stratégie, le contenu et l'organisation du travail, les formes de management, les formes de concertation et de négociation.

1) Les avantages dans l'entreprise :

Gagner facilement du temps :

- Transmettre des données (texte, image, son, vidéo) de façon instantanée et immédiatement exploitable.
- Envoyer un même message à une liste de destinataire,
- Mener des réunions à distance,
- Travailler en réseau sur vos projets.

Trouver l'information :

- Développer la recherche,
- Dialoguer avec des spécialistes,
- Accomplir les démarches à distance,
- Se former à distance.

Améliorer sa présence sur le marché :

- L'image dynamique d'une entreprise forte,
- Les sites web, carte de visite et catalogue.

Dynamiser la relation directe avec le client :

- Un dialogue souple et direct,
- Une nouvelle fidélisation par un marketing interactif,
- Des services supplémentaires personnalisés (commande).

Gagner de nouveaux marchés :

- Prospecter,
- Étudier la concurrence,
- Trouver de nouveaux partenaires,
- Vendre par le commerce électronique,
- Gagner l'export.

Valoriser l'information et les compétences :

- Capitaliser le savoir, la base de données consultées et enrichies à distance,
- Accroître l'autonomie de vos collaborateurs
- Recruter.

Liberté, disponibilité, l'e-mail affranchit l'utilisateur de contraintes au téléphone ou un fax numéro occupé, absence de papier chez le destinataire. L'envoi d'un mail ne risque en aucun cas de déranger l'interlocuteur.¹

On peut citer les avantages selon les points suivants :²

- 1) L'Internet est un moyen de communication à la place du (fax, télex, télétex).
- 2) La diffusion de l'information à travers le monde.
- 3) S'approprier des informations avec une grande quantité dans un laps de temps.
- 4) L'emploi de l'e-mail dans la réception et la diffusion qui utilisent de l'Internet.
- 5) Faire des réunions à travers l'Internet qui est (visioconférence).
- 6) Faire des transactions grâce à l'Internet avec un coût réduit.
- 7) Avoir une liste sur les forums internationaux.

¹<http://www.pdfactory.com/> : L'Internet dans l'entreprise

²Abdelmalek Redmane Edebani, la fonction de l'information de l'Internet p. 104

8) Existante d'un point central www. ¹

Les principaux services d'Internet sont, le Web World Wide (WWW) est un ensemble de documents liés grâce à (l'hypertexte) qui liés entre eux à l'Internet, l'e-mail « electronic mail » est un service plus rapide le moins cher par rapport aux moyens de papier, le plus rapide par rapport au téléphone, le moins stressant que le fax. On peut utiliser dans la réception et l'émission des documents et les sons par le biais de l'Internet d'une personne à une autre à travers le monde dans quelques minutes avec un coût très réduit. ²

L'e-mail est un moyen de communication entre utilisateurs et un mode de communication particulier. Le mode message, quelquefois appelé mode non connecté. L'utilisation des services entre utilisateurs entraîne des besoins d'outils supplémentaires par exemple le serveur de fichiers). Le mode non connecté peut aussi être utilisé à d'autres fins que la messagerie de personne à personne (transfert de fichiers). Sa caractéristique principale est que le destinataire du message n'a pas besoin d'être à son bureau pour le recevoir, c'est une communication asynchrone c'est-à-dire qui ne nécessite pas que les deux correspondants soient présents. Ces avantages sont la (rapidité, économie, rapprochement, étendue, disponibilité, pièces jointes, nombre destinataires, lecture à distance, archives, fiabilité). ³

L'impact des T.I.C sur le champ d'action du management, l'organisation, les structures et le travail quotidien du personnel sont touchés par la propagation des T.I.C et leurs influences dans les fonctions. En effet, les T.I.C ne sont pas utilisées comme n'importe quel outil dont on garantirait la simple modernisation. Elles proviennent d'orientations prises par la direction sur des axes stratégiques de nature différente (commerciale, administrative ou technique). Elles peuvent être le résultat d'arbitrages entre telle ou telle fonction, qui voit un avantage à se moderniser. Le management par objectif dans les entreprises permet de tirer tous les avantages de cette transparence. L'utilisation de l'outil est fondamentale. Il s'agit de s'interroger sur la réalité et les difficultés de mise en œuvre, d'examiner le développement de pratiques professionnelles en fonction des problèmes que les salariés ont à résoudre et du type de relations qu'ils entretiennent avec les innovations. En ce sens, les T.I.C bousculent le champ du management. L'Internet peut être perçu comme une technologie de révolutionnant le marketing. Le cybermarketing n'est qu'une nouvelle utilisation de techniques marketings qui existent depuis de nombreuses années. Le cybermarketing n'a rien inventé, son caractère novateur est lié en fait à la nature du support utilisé. En fait, ces méthodes ne sont ni nouvelles, ni liées spécifiquement à l'Internet. C'est la nature même du réseau qui démultiplie leur potentiel.

Le tableau ci-dessous présente quelques correspondances entre les techniques traditionnelles et leurs applications sur Internet. ⁴

Tableau n° 03 Les techniques traditionnelles et leurs applications sur Internet.

Marketing	Applications Internet
La plaquette de présentation d'entreprise	Le site Web de l'entreprise (home page)
Marchandising	Application aux boutiques en ligne
Le publipostage	Le mailing électronique
Le « consumer » magazine	Liste de diffusion & forum
Marketing personnalisé	Marketing one-to-one
Marketing téléphonique	Couplage Web-CTI
Publicité commerciale	Bandeaux publicitaires

¹Bob Norton, Kani Smith ; le commerce par Internet p. 24

²Catherine Szaibrun, Internet initiation p. 87

³http://www.ebsi.umontreal.ca/jetrouve/internet/cour_av.htm : je connais les avantages du courriel

⁴Thierry Isckia : Internet au service de l'entreprise, France Télécom, CENT, Issy-les-Moulineaux

Les entreprises distinguent leurs clients des simples prospects (clients potentiels). C'est d'ailleurs ce que recouvre la demande entre demande effective et demande potentielle alors sur Internet, certaines entreprises ne font plus la différence entre ces deux éléments. En réalité le cybermarketing vise à assurer la pérennité d'un site commercial. Ce terme recouvre en fait l'adaptation des méthodes de marketing traditionnelles à ce nouveau support qu'est l'Internet. Cependant, si beaucoup d'entreprises sont présentes sur le Web, d'autres hésitent encore à s'engager dans une activité de commerce électronique et ont du mal à appréhender les enjeux liés à la présence sur Internet.¹

Grâce à une bonne compréhension du nouveau fonctionnement des T.I.C qu'on dégage des avantages concurrentiels dans des secteurs tout à fait classiques. Selon la dimension économique, la satisfaction du client reste toujours un avantage compétitif de premier ordre, dans un contexte de mondialisation, l'entreprise est soumise à un cycle de vie des biens de consommation qui se réduit, la recherche de compétitivité se fait de plus en plus à travers l'innovation et passe par ailleurs par la diminution des durées de développement et de commercialisation d'un produit ou service. Un bon usage de l'Internet permettra à l'entreprise de réduire ses coûts et ses besoins en capitaux, de gagner en réactivité, de pouvoir aborder de nouveaux marchés notamment en trouvant les bons alliés, de pouvoir travailler plus efficacement avec ses partenaires, d'être en mesure de mieux servir ses clients et donc de les fidéliser et d'être mieux informés sur la concurrence et les évolutions technologiques.

2) Les avantages dans le fonctionnement de l'entreprise :

En régulant l'accès à l'Internet, il est possible d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise sur plusieurs points :

Gain de productivité,

Gain de temps,

Amélioration de l'organisation,

Réduction des coûts de fonctionnement,

Amélioration de la communication inter et entre entreprises,

Travail à distance,

Amélioration de la notoriété,

Croissance du chiffre d'affaires,

Augmentation de la clientèle,

Accès à de nouveaux partenaires,

Accès à des marchés lointains,

Utilisation plus professionnelle d'Internet (informations intéressant l'entreprise).

Risques d'attaques (virus) du réseau informatique atténués.

Connexion à Internet (bande passante) plus fluide.

Enfin le site Internet servirait alors de vitrine à l'entreprise en s'adressant au tout-venant. Selon les grands penseurs, l'atout principal d'Internet reste le gain de temps. Ces T.I.C facilitent la coordination et la collaboration et entraînant des gains de temps en terme d'argent. En tant qu'outil de communication, elles développent la communication interpersonnelle. Elles s'associent ainsi à la logique de rationalisation économique des entreprises accélérées par la mondialisation en participant à la réalisation des objectifs, l'efficacité des T.I.C est donc reconnue.

¹ Communication & Stratégies n° 37 1trimestre 2000 page 13

B) L'Intranet, dynamique fonctionnelle de l'entreprise :

Il est utile pour communiquer avec les employés, leur permettre de régler les affaires administratives (demander une attestation, un congé, ou autres services...) ou même exploiter le système d'information(S.I) de l'entreprise via une interfaceweb.¹

Il s'adresserait aux salariés en interne et permettrait de mieux travailler au sein de l'entreprise. Son utilité est de mettre facilement à la disposition des employés des documents divers variés ; cela permet d'avoir l'accès centralisé et cohérent à la mémoire de l'entreprise, on parle ainsi de capitalisation de connaissance. De plus, il peut réaliser une fonction de (Groupware) très intéressante (travail coopératif). L'information disponible sur l'Intranet doit être mise à jour en évitant les conflits de version.

En principe les entreprises ont compris très vite les avantages qu'elles pouvaient retirer des standards du Web afin de mettre en relation leurs différents systèmes d'information (S.I). Elles ont ainsi créé des réseaux privés internes, les Intranets qui relient des travailleurs et des informations disséminées au sein d'une même société. Ainsi, un intranet favorise la communication au sein de l'entreprise et limite les erreurs dues à la mauvaise circulation d'une information. L'information disponible sur l'intranet doit être mise à jour en évitant les conflits de version.²

1) Les choix de structure de l'Intranet

Il peut être vu de façons très différentes, suivant la vision qu'à l'entreprise de son organisation et de son mode de direction. Cette organisation se répercute sur les choix de structure de l'Intranet et sur son administration. Cette organisation se répercute sur les choix de structure de l'Intranet.

Il y a l'organisation (hiérarchique, cellulaire) et direction coopérative.

a) L'organisation hiérarchique : seuls les documents vérifiés par la direction circulent.

b) L'organisation cellulaire : l'Intranet comporte de serveurs autonomes multiples, alimentés dans chaque service par contribution volontaire.

c) Direction coopérative : Comme précédemment il ya plusieurs serveurs.

L'Intranet améliore notablement la communication interne, et réduit la rétention d'information, il modifie donc fortement l'organisation de l'entreprise et change sa culture. L'intéressant dans la richesse d'un Intranet, c'est que chaque acteur de l'entreprise puisse facilement et par lui-même partager ses informations avec les autres sans passer par l'ancien système (contrôle hiérarchique).C'est l'outil de management vers une firme en ligne :

- Gestion du temps réel,

- Travail collaboratif.

- Documents partagés et forums permettre d'accroître sensiblement la réactivité de l'entreprise et la circulation de l'information pertinente.

- La généralisation de l'usage Intranet, qu'il s'agit de documents ou d'applications, a pour conséquence l'apparition de la notion «d'entreprise en ligne» faisant des managers de véritables animateurs de réseaux. Mais sauront-ils s'adapter à leur nouvel environnement ?

Il facilite les projets de type collaboration de groupe, l'accès aux systèmes transactionnels. sa mise en place permet à chacun de devenir acteur par la mise en ligne de documents intéressant l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ou du service. Il est d'abord un moyen simple de faire circuler l'information, avec comme particularité une actualisation en temps réel de l'information. Il sert à travailler l'image en interne de l'entreprise, permet la remontée d'information et s'ouvre au dialogue transversal. C'est en quelque sorte les

¹<http://culturepc.com/comprendre/reseaux/internet-intranet-extranet.php>: comprendre les réseaux : internet, intranet, extranet

²<http://www.commentcamarche.net/entreprise/intranet.php3> : Réseaux - Intranet et extranet

fonctions qui seraient remplies par l'e-mail. Les réseaux Intranet/Extranet jouent désormais un rôle essentiel dans les entreprises et administrations, supports des références de l'organisation et du fonctionnement. ¹

2) Les avantages dans l'entreprise :

Ces avantages sont à priori les mêmes pour la gestion interne de l'entreprise (relation entre acteurs de l'entreprise), accessibilités aux informations, éventuellement personnalisée. Il a les mêmes technologies que l'Internet mais dans un périmètre réduit, celui de l'entreprise. Enfin il permet de constituer un système d'information à faible coût (concrètement le coût d'intranet peut très bien se réduire au coût du matériel, de son entretien et de sa mise à jour, avec des postes clients fonctionnant avec de navigateurs gratuits. Il met en liaison les acteurs de l'entreprise et cela en établissant deux types de communications, une communication individuelle (courrier électronique) et une communication collective (forums électroniques et conférences virtuelles). Il permet donc une plus grande collaboration entre les individus et favorise une circulation rapide de l'information. De nouveaux outils de travail se développent tous les jours sur la toile comme twitter (outil de réseau social) et le microblogging qui permettent à l'utilisateur d'envoyer gratuitement des messages appelés des tweets, de 140 caractères maximum par Internet, par messagerie instantanée. ²

Twitter au départ un outil à destination des particuliers, car il permet de rester en contact pour dire ce que l'on est en train de faire, pour tenir une conversation, peut aussi être utilisé pour faire la veille informationnelle par les entreprises et pour communiquer entre collaborateurs. En effet, alors qu'un dirigeant d'entreprise est en conseil d'administration, il peut demander à son téléphone mobile, via le net, de lui donner le cours des actions d'une entreprise concurrente sur le marché. Un internaute répondra à sa question et le dirigeant recevra l'information sur son mobile. Encore peu répandu aujourd'hui dans les entreprises, ce service permet cependant de développer des réseaux sociaux dans les entreprises, favorise la circulation des informations en temps réel et participe à la veille informationnelle et à la communication informelle des structures. Les informations qu'elles soient formelles ou informelles, descendante ou transversales, vont circuler beaucoup plus vite avec les outils technologiques modernes. Si les T.I.C permettent de favoriser l'échange d'information, il convient cependant de contrôler la circulation de cette formation pour vérifier aussi la nature des informations échangées qui dans certains cas peuvent desservir l'organisation. C'est pourquoi les entreprises ont décidé d'utiliser ces T.I.C dans leur stratégie de gestion et de management des ressources humaines(RH).³

3) L'impact dans l'entreprise :

Dans une entreprise dépend au moins de deux facteurs-clés :

Un rattachement doit être rattaché à une structure suffisamment neutre pour permettre à chacun de se l'approprier.

Son accompagnement par la hiérarchie, la mise en place d'un Intranet est un élément qui bouleverse l'organisation. La direction doit marquer son intérêt et son soutien pour ce type d'innovation :

En utilisant elle-même cet outil, voire en privilégiant l'accès à certaines informations uniquement par le biais de l'Intranet, En accordant les moyens de fonctionnement nécessaires ; mise en place d'une structure de suivi, mise à disposition du personnel compétent nécessaire.

L'Intranet a un impact direct sur :

La communication interne qui provoque un décloisonnement, l'échange des données entre acteurs.

L'organisation, la simplification et transparence, suppression des sources multiples,

¹http://www.doucetconseil.fr/SISQUAL2005/A4/6C_Intranet.pdf : Conférence débat 09/11/2005 Les réseaux Intranet et Extranet au cœur de l'organisation

²Le monde 2 n° 248, Spécial High-Tech, 15 novembre 2008 – « Twitter média de l'ère Obama ;

³<http://www.creg.ac-versailles.fr/> : Carine Courtes Lapeyrat : Quand les T.I.C bouleversent la communication interne de l'entreprise et deviennent un outil de gestion des ressources humaines, jeudi 11 février 2010

La qualité, la création d'une source unique d'information sur un sujet, mise en place d'un circuit de validation,
La réduction des coûts, la suppression de la redondance des tâches, duplication.

Mais l'Intranet est porteur de risques :

Vouloir mettre trop d'informations, c'est une autre approche de l'information qui privilégie l'accès à l'essentiel, le détail s'obtenant par le biais de liens hypertexte.

C) L'Extranet :

Il est destiné aux collaborateurs extérieurs de l'entreprise et leur proposant un espace de communication privilégié. Un intégrateur des différents partenaires commerciaux, si à première vue n'est qu'un «site Web» dont l'accès est réservé à un nombre limité de personnes appartenant à plusieurs entreprises. L'essentiel n'est ni le contenu ni le contenant, mais les outils de réseau qui le composent et qui permettent à des entreprises de travailler ensemble plus efficacement et d'être plus compétitives en économisant de l'argent, des capitaux et du temps, en rendant un meilleur service au client.¹

Le téléphone mobile constitue le premier outil de communication entre les partenaires même, si au niveau des technologies, l'e-mail a pris une place prépondérante dans le partage de l'information et représente le second moyen de communication le plus utilisé dans le cadre de collaboration. Les T.I.C font partie intégrante de leur stratégie organisationnelle ce qui pourrait avoir également une influence sur les relations et collaborations extérieures. L'usage des T.I.C varie aussi suivant le type de partenariats.²

L'essentiel ne réside pas dans la technologie, mais dans la stratégie avec les problèmes de réorganisation une entreprise seule ne peut pas développer un Extranet, il s'agit d'une action collective. Les Intranets sont connectés entre via Internet ce qui donne naissance à des Extranets. Ainsi l'entreprise est mise en relation avec tous les partenaires sur lesquels elle s'appuie. Ces liaisons permettent une chose jugée inimaginable, il y a peu de temps encore, une collaboration efficace et articulée au sein de l'entreprise et entre les sociétés séparées par des milliers de kilomètres ou plusieurs fuseaux horaires. Les entreprises vont ainsi pouvoir mettre à disposition de leur personnel, des informations. Son intérêt réside dans la réduction importante des coûts des services (intérêts économiques). Le travail collaboratif permet de réaliser des économies tant dans les coûts que dans le déplacement des acteurs. Ce qui est également vrai pour toute action de maintenance « télé-opérée » via un Extranet. L'animation des réseaux, la relation avec les partenaires permettent aussi de réduire les stocks et les coûts administratifs. Le traitement numérique des flux d'information accélère les cycles de production et améliore la relation avec les tiers de l'entreprise (intérêts organisationnels).

Ses avantages :

Enfin c'est le prolongement naturel des projets internet dans les relations entre entreprises.³

- Son impact organisationnel est une pierre d'un édifice plus important qui se construit sur cette base en fonction de la dynamique des utilisateurs et des besoins de l'entreprise. Les extensions des messages sont l'agenda de groupe, le partage de l'information et des ressources (gestion des fichiers et des impressions), la gestion de formulaires, le suivi de travail (Workflow), le travail coopératif (Groupware).

Le message ignore la voix hiérarchique et donc a un impact important sur l'organisation.

- Ses avantages économiques sont à mesure que la messagerie se généralise, c'est sa réactivité qui augmente tant en interne que vis-à-vis des partenaires en externe.

¹<http://www.yolin.net/> : Jean-Michel Yolin : Ingénieur Général des Mines, auteur du rapport « Internet et P.M.E : mirage ou opportunité »

²Cocchi A. : Pratiques relationnelles et usages des technologies de l'Internet : le cas des entreprises réunionnaises, 9^{ème} colloque de l'AIM, Évry, 2004

³<http://ebusiness.info/wanaguid.php3?pg=5-2.html> : L'extranet : accès réservé à ses partenaires

Les objectifs de l'extranet fournisseurs c'est de réduire les coûts d'échange et de diffusion de l'information. Lorsque l'entreprise met en place un système d'E.D.I, elle profite des avantages liés à l'informatisation des échanges. On peut notamment citer :

- Une diminution des erreurs, et donc des litiges, car les partenaires s'entendent sur la codification et la présentation des informations.
- Une réduction des coûts grâce à l'absence de papier.
- Une réduction de la durée des cycles de transaction.
- Un meilleur suivi de la trésorerie interne et de flux financiers.
- Une meilleure traçabilité de toutes les relations d'affaires avec les différents fournisseurs, donc une fiabilisation comme une réaction rapide et efficace en cas d'anomalie.
- Réduction de la charge de travail en mettant à la disposition du fournisseur les documents qui le concerne, les conditions commerciales, les procédures de livraisons, les contacts du service achats.

D) Le Groupware :

C'est des méthodes et des outils logiciels (appelés collecticiels ou synergiciels) permettant à des acteurs de mener un travail en commun à travers les réseaux. Ainsi il renvoie à des applications diverses et variées concourant à un même but ce qui permet à des acteurs géographiquement éloignés de travailler en équipe. Le travail peut se concrétiser par le partage d'information, ou bien la création et l'échange de données informatisées. Il s'agit pour la plupart du temps d'outils de messagerie (instantanée ou non), ainsi que d'applications diverses.¹

Ses avantages :

Il fait évoluer la circulation de l'information et les rapports hiérarchiques. Il a pour but de capitaliser et d'organiser les apports des individus d'un groupe. L'impact organisationnel réside dans l'amélioration de la productivité du groupe jusque-là encore peu informatisés et habitués à travailler de manière autonome tout en ayant un fort besoin d'échanges tels que les bureaux d'études, les prestataires de services. Il apparaît comme un vecteur puissant de communication pour régler le handicap de la distance. Il correspond au besoin de transmettre rapidement l'information.

E) Le Workflow :

C'est un flux de travail, la gestion électronique des processus métier. Il reproduit souvent les processus organisationnel.

Ses avantages :

Il améliore la rapidité de traitement par l'exécution en parallèle des tâches, il fournit des alertes de délais et peut gérer des files d'attente de traitements. Il supprime les ruptures temporelles de transmission des documents d'une tâche exécutée par un individu à l'autre exécutant la tâche suivante. Il consiste donc à gérer les flux d'information, c'est un outil qui permet de prédéfinir la circulation des documents tout au long d'un processus donné (circulation horizontale et transversale et non plus uniquement verticale). Il diminue globalement le temps passé dans la chaîne de traitement d'un document diminuant les intervenants ne concourant pas directement à la valeur ajoutée.²

F) Autres applications :

1) La Gestion Électronique de Documents (G.E.D) :

C'est un mode d'organisation des données et des documents complexes (textes, graphiques, images) de l'ensemble de l'entreprise. Il existe quatre étapes majeures dans la G.E.D (l'acquisition des documents, le classement, le stockage, la diffusion des documents. Son impact organisationnel permet l'utilisation des documents comme supports d'activités suivies à base d'une application de Workflow ainsi que du Groupware

¹<http://www.commentcamarche.net/entreprise/groupware.php3> : E-business - Groupware

²<http://fr.wikipedia.org/wiki/Workflow> : Workflow

en utilisant la diffusion des documents en autorisant la diffusion des documents, en offrant des outils de recherche documentaire conviviaux. Ses avantages sont de faciliter la recherche, la fiabilité, de partager l'accès aux documents. Du point de vue humain, l'organisation des documents facilite l'accès à l'information pour tous les acteurs. Un gros effort de formation doit être entrepris en direction du personnel pour l'ensemble des étapes du cycle de vie des documents depuis sa création à son archivage jusqu'à sa mise à disposition.

2) L'Échange de Données Informatisées (E.D.I) :

Né avant l'avènement d'Internet, il est le plus ancien. Il peut être défini comme l'échange, d'ordinateur à ordinateur, de données en utilisant des réseaux et l'un des plus formalisés et plus normalisés. Il concerne des opérations de transactions commerciales (commandes, facturations, paiement). Avec l'E.D.I, le fournisseur reçoit sur son écran une commande émise au format normalisé par le client). L'E.D.I permet une réduction des coûts administratifs, une meilleure gestion des stocks et par conséquent de la trésorerie, autant de moyens qui permettent d'améliorer les performances de l'entreprise. Les informations issues du système informatique de l'émetteur transitent par l'intermédiaire de réseaux vers le système informatique du partenaire pour y être intégrées automatiquement. Il permet une intégration informationnelle (appelée aussi intégration électronique), comme des modes de gestion, des règles de décision, des données et de leurs traitements, dans un contexte d'entreprise étendue. Un contexte où les règles de "durée", de "temps", de "distance" et de "complexité". Il vise à transférer d'application à application, via des ordinateurs et un réseau (type Internet) des données structurées. Cela vous sert à échanger avec vos fournisseurs des données comptables et financières qui les concernent (commandes, stocks, livraisons, facturation...).

Il est en place dans la majeure partie des grandes entreprises.

- Son impact organisationnel réside dans les fonctions de gestion porte sur l'automatisation des traitements ainsi que la simplification des services administratifs.

Ses avantages sont multiples, on peut citer tout d'abord :

Le gain de temps, une seule saisie au lieu de 4 à 5 pour un document. De plus, quelques secondes pour la transmission des données par rapport à plusieurs jours pour un courrier par la poste.

Une plus grande fiabilité, la multiplication des saisies est une source d'erreurs et donc de litiges.

Une traçabilité des produits, dans le transport où cela permet à chaque instant de suivre un colis.

Enfin, c'est un avantage économique, qui peut être important. Il comprend tous les gains liés à une optimisation de productivité, mais surtout un gain de coûts d'expédition.

- Du point de vue humain, sa mise en place paraît nécessaire pour des travaux répétitifs n'offrant que peu d'intérêts pour ceux qui les réalisent. En travaillant en E.D.I avec vos fournisseurs, l'entreprise allège sa charge de gestion de son compte. Les avantages liés à la mise en place d'un extranet fournisseurs le sont aussi bien pour l'entreprise que pour ses fournisseurs. En simplifiant ses relations avec eux, elle apporte un service supplémentaire, générateur de satisfaction et de fidélité.

3) L'intelligence Artificielle et les Systèmes Experts (I.A&S.E) :

Ce terme est créé par John McCarthy, est abrégée par le sigle (I.A) définie par l'un de ses créateurs, Marvin Lee Minsky, comme « la construction de programmes informatiques qui s'adonnent à des tâches qui sont, pour l'instant, accomplies de façon plus satisfaisante par des êtres humains car elles demandent des processus mentaux de haut niveau tels que: l'apprentissage perceptuel ». ¹

Le système expert est un logiciel capable de simuler le comportement d'un expert humain effectuant une tâche précise. Il s'agit là d'un domaine où le succès de l'intelligence artificielle est incontestable et cela est sans doute dû au caractère très ciblé de l'activité que l'on demande de simuler.

¹http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_artificielle : Intelligence artificielle

4) Le Multimédia :

Est apparu vers la fin des années 1980, lorsque les CD-ROM se sont développés. Il désignait alors les applications qui, grâce à la mémoire du CD et aux capacités de l'ordinateur, pouvaient générer, utiliser ou piloter différents médias simultanément (musique, son, image, vidéo, et interface homme-machine interactive).

- Son impact organisationnel se situe à deux niveaux :

a) Concerne un site de l'entreprise où les équipements terminaux et les réseaux locaux doivent pouvoir supporter les flux importants de données générées par le multimédia.

b) Concerne l'entreprise à ses agences et partenaires commerciaux (clients/fournisseurs/administratifs).

- Le point de vue humain, les applications Multimédia ont un potentiel de gains de productivité individuelle améliorant l'interface homme/machine par la pluralité des sens sollicités. C'est un outil d'auto-apprentissage qui facilite la mémorisation par la convergence des informations et l'accès non séquentiel et intuitif à cette information.¹

Généralement l'impact des différentes applications des T.I.C se résume sur les points suivants, elles permettent :

Un accès plus souple aux informations (l'Intranet permet de récupérer les informations de tous les postes de travail quelle que soit l'heure).

De faciliter le partage de l'information (Internet, Intranet).

De favoriser le travail en groupe (Groupware, Workflow, les plates-formes collaboratives).

De simplifier les échanges de données entre entreprises ou entre sites (E.D.I).

De faciliter la communication et la coopération entre les membres (liste de diffusion, blog, wiki).

De mettre en place une mémoire collective.

Les T.I.C ont modifié la structure de la circulation de l'information, et par la même, de nouvelles formes de communications se sont développées, l'introduction des T.I.C sous-entend son cloisonnement. Aujourd'hui, le partage de l'information s'impose les salariés peuvent accéder à l'information, mais ils doivent aussi satisfaire les sollicitations des flux informatifs qui visent à réguler le fonctionnement du système productif. L'organisation flexible s'avère communicante. Elle requiert l'interconnexion des acteurs afin de coordonner leur mission en tenant compte des variations de la production, du rythme de travail et de la diversité des salariés. Les réseaux informatiques mettent tous les acteurs en situation de communiquer. L'information devient accessible en temps voulu. La communication devient multifonctionnelle, elle est accessible à tous les postes de travail et à n'importe quel moment mais elle demande aussi une plus grande disponibilité et réactivité des collaborateurs. Ces outils transforment non seulement la communication formelle, mais aussi la communication informelle. Les outils, aujourd'hui omniprésentes permettent des échanges entre salariés (e-mail). Généralement l'impact des T.I.C se situe sur la performance de l'entreprise (à l'heure de la mondialisation libérale, la guerre économique a ouvert un nouveau camp de bataille) celui de l'information.

On peut alors se poser la question suivante quelle est l'apport réel des T.I.C à la performance de l'entreprise ? L'information est massive au point qu'il devient gênant d'y chercher celle qui est utile. C'est pour cela que l'information est à considérer comme une ressource stratégique au même titre que les autres ressources. Il importe que l'accès, le partage de l'information soient organisés et contrôlés aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. C'est le rôle de systèmes d'information (S.I). En raison de la mondialisation, ensuite. Plus l'économie est mondiale, plus les T.I.C sont nécessaires. Parce qu'il y a plus des échanges, plus de clients et de fournisseurs potentiels sur tous les continents, et aussi beaucoup plus de concurrents. Une société régionale qui, il y a quelques années, pouvait se développer sans investir dans les T.I.C ne pourra plus faire l'impasse, parce que ses clients et ses concurrents vont devenir mondiaux. A cause du changement,

¹<http://jmdejaeger.free.fr/1.3.html> : les technologies de l'information et de communication

également. Le rythme d'évolution est de plus en plus rapide. On s'en aperçoit en comparant une entreprise il y a cinquante ans à une entreprise actuelle. Les modifications, fusions, changements légaux, le foisonnement des offres et des produits...

Les besoins en termes d'adaptation et d'adaptabilité sont toujours plus grands. Sans un bon système d'information, l'entreprise ne peut s'en sortir. L'échange et le partage permanent de l'information au sein de la firme s'appuient sur toutes les nouveautés des T.I.C. Cela met en évidence la forte attente de l'amélioration des conditions de sécurisation de l'information au niveau de son transfert, son accès, son usage et sa dissémination. L'analyse le rôle de l'innovation dans les T.I.C et dans l'organisation du monde du travail. Les limites et les conséquences socio-économiques des T.I.C ainsi que, au travers de procédés technologiques, la situation que connaissent les entreprises.

Quels sont les avantages concurrentiels des T.I.C ?

Les T.I.C ne confèrent que peu d'avantages concurrentiels à leurs utilisateurs. Mais combinées à tous changements organisationnels, leur utilisation peut permettre de prendre de l'avance sur ses concurrents, grâce à la réorganisation des processus opérationnels de l'appareil productif, permise par la circulation de l'information en temps réel par exemple la co-conception de produits, la décentralisation des décisions, la formation continue des employés, la rémunération à la performance.¹

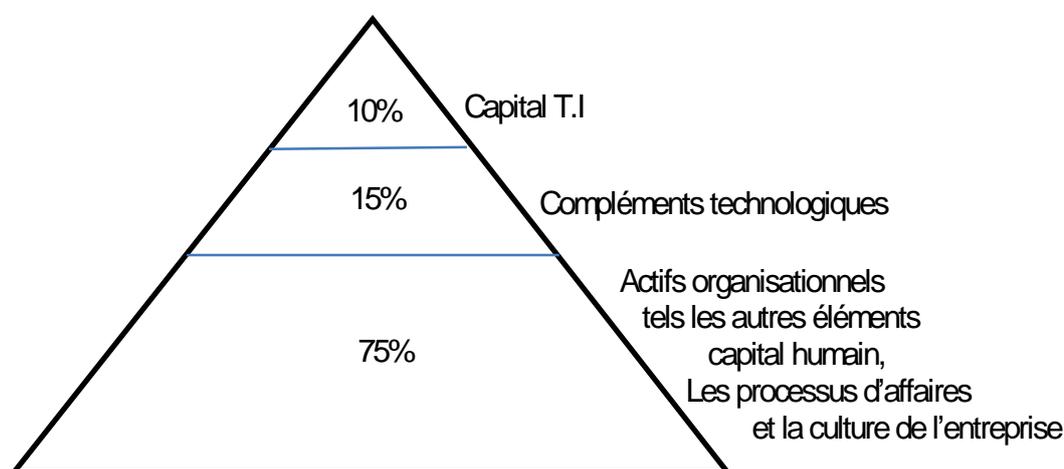


Fig. N° 45 La pyramide du capital et d'actifs organisationnels

Les T.I.C sont aujourd'hui un outil majeur pour la construction de la compétitivité. Elles sont un levier :

Gain de temps dans les activités courantes dans la recherche des informations, l'utilisation de l'e-mail, consultations des opérations bancaires, information officielle (législation), téléchargement de formulaires administratives (administration fiscale), actualité du secteur, du métier, information sur les concurrents et enfin échanges de données rapides.

Réduction des coûts : dématérialisation des procédures et des documents commerciaux, rapidité de l'accès aux informations.

Amélioration de leur efficacité : gain de temps et d'efficacité en termes de bureautique, comptabilité et gestion, standardisation des échanges inter et intra-entreprises, échanges numériques clients – fournisseurs.

Accélération de leur recherche et développement : avantages concurrentiels liés à l'accès à une plateforme collaborative, mondialisation.

Amélioration de leur image : référencement et visibilité sur le Web, attractivité de l'entreprise.

¹ADEC (Association pour le Développement des Entreprises et des Compétences –Val de Moder –France) Catherine LEDIG Directrice de l'ADEC & Maître de conférence associée URS

L'internationalisation et l'export : facilités l'accès aux marchés lointains, partenariats plus ouverts grâce à des sites Web multilingues, B to B, des places de marché électroniques.

Le transfert de connaissances et de compétences : faire face au renouvellement démographique et aux départs à la retraite.

Les firmes qui gagnent sont celles qui savent établir des coopérations, travailler en réseau, produire et utiliser la connaissance sans cesse renouvelée dont elles ont besoin pour générer de la valeur. C'est ainsi que le Knowledge Management (K.M) est devenu un facteur de la performance. Les TIC que l'on pourrait traduire par des (Technologies de l'Intelligence Collective) sont un atout irremplaçable dans la circulation rapide de l'information, l'élaboration collective de plans d'action et de nouvelles façons de faire la coordination, la mémorisation et la capitalisation des expériences, l'accès aux connaissances, l'ouverture de nouveaux services à la clientèle. Cette contribution des T.I.C à la création de la valeur prend aujourd'hui plusieurs formes (Internet, Intranet, Extranet, messageries, forums, Groupware, Workflow, bases de connaissances partagées, data mining, gestion documentaire, édition multimédia, commerce électronique, service à la clientèle, assistance à la formation, etc). Ces formes vont encore évoluer profondément et rapidement. ¹

Les T.I.C prennent leur sens dans une stratégie d'ensemble fondée sur l'intelligence partagée. Elles n'ont pas de but en soi, mais peuvent rendre possibles des modes d'organisation totalement nouveaux fondés sur l'innovation, la compétence collective, le partage et la capitalisation du savoir, la responsabilisation, la réactivité. Les usages des T.I.C doivent être élaborés en étroite concertation avec les utilisateurs, car ils modifient les façons de travailler. La technologie ne doit pas prendre le pas sur les personnes, mais au contraire les aider à trouver les voies de la performance. L'utilisation performante des T.I.C nécessite l'acquisition de nouvelles compétences. Il est indispensable d'accompagner toute mise en place de T.I.C par un programme de développement des compétences axé sur des objectifs opérationnels identifiés, afin d'utiliser pleinement les possibilités du système.²

Les T.I.C concernent toutes les activités ; elles peuvent incorporer de l'intelligence tout au long de la chaîne de valeur, dans les métiers, dans les processus, dans les projets ; elles peuvent irriguer tous les réseaux de communication et toutes les catégories qui font l'entreprise (clients, collaborateurs, fournisseurs). Cependant, même si ce gain de productivité n'est toujours pas facile à mesurer, le paradoxe de Solow disait : « les outils informatiques (ordinateurs) sont présents dans toutes les entreprises, mais pas dans les statistiques », comme toute nouvelle technologie, il faut un temps d'adaptation et de diffusion pour ensuite pouvoir mesurer son impact sur la productivité marginale de l'entreprise. Cependant, le secteur des T.I.C en Algérie reste insuffisant, certains disent même dérisoire par rapport aux besoins du marché, il ne représente que 1% du P.I.B. son introduction au sein de l'entreprise, permettrait les échanges rapides d'information.

L'utilisation optimale de l'outil informatique dans la gestion permet de réduire les coûts et les délais de production ou de logistique. Les T.I.C apporteront donc, un gain de temps et de productivité. Elles permettent d'augmenter la réactivité dans les activités (commerciale, achats, fabrication) s'aligner et rivaliser face à la concurrence et de ne se laisser distancer par la concurrence. Les prodiges de ce merveilleux outil qu'est Internet, en particulier et les T.I.C, en général permettent à l'entreprise de se faire connaître et d'opérer au-delà des frontières, son image de marque peut en être grandement améliorée. On peut communiquer en temps réel et toucher des clients potentiels et augmenter une part du marché de l'entreprise, on fidélise les clients et on leur offre de nouveaux services L'introduction d'une nouvelle technologie dans l'entreprise sans un réexamen des conditions de travail favorisant une revalorisation des tâches risque de produire un effet

¹<http://www.bousselet.com/nos-solutions/conseils/systeme-d-information/ntic-internet-extranet>: Pascal Bousselet consultants Experts industriels agroalimentaires & Edition des logiciels, NTIC /Internet/Extranet

²<http://www.pme.pmi.org/ntic-information.html>: Les N.T.I.C dans l'entreprise

multiplicateur de coûts cachés qui aboutit en fin de compte à réduire la compétitivité de l'entreprise. Généralement l'entreprise bénéficie beaucoup d'avantages des T.I.C.

L'investissement dans les TIC est l'un des principaux moteurs de compétitivité des entreprises et un facteur d'une importance croissante économique.

Au niveau du système d'information :

La hausse de la productivité (saisie de l'information),

Délocalisation de la production (centres d'appels),

Meilleure connaissance de l'environnement, amélioration de l'efficacité de la prise de décisions.

Au niveau de la structure de l'entreprise et de la gestion du personnel :

Organisation moins hiérarchisée,

Partage d'information entre les différents acteurs de l'entreprise,

Meilleure gestion des ressources humaines.

Au niveau commercial :

Nouveau circuit de production (commerce électronique),

Baisse des coûts d'approvisionnement,

Services aux besoins des consommateurs,

Amélioration de l'image de marque de l'entreprise (l'entreprise innovante),

L'entreprise améliore sa productivité et rapidité grâce aux TIC, ces dernières leur permettent de faire connaître son produit non seulement à l'échelle globale mais à l'échelle locale. Elles permettent de vendre le plus de biens et de services à des consommateurs sous prétexte que cela est vital et indispensable. Grâce à l'Internet l'entreprise séduit le maximum de consommateurs en lançant des pages publicitaires qui montrent les produits et services ce qui permettra d'intégrer des acheteurs car il s'agit d'une importante innovation. Comme tout changement technologique important, la diffusion massive des TIC au sein des entreprises s'accompagne d'une modification de l'organisation du travail et de la qualification exigée des salariés. ¹

¹<http://www.actionmiroir.com/2011/05/mutations-des-organisations-et-integration-des-dispositifs-numeriques-de-communication/> : Mutations des organisations et intégration des dispositifs numériques de communication

Conclusion du 2^{ième} chapitre :

Les T.I.C nécessitent une modification considérable de la structure de l'entreprise et des investissements importants mais entraînant un accroissement considérable du chiffre d'affaire, une réduction des coûts et des gains de productivité. Les T.I.C bouleversent les frontières de l'entreprise, ces bouleversements que provoquent cette révolution sur l'organisation et le système d'information, la transformation des échanges entre les partenaires de l'entreprise.

L'introduction et l'impact des T.I.C induits des changements au niveau surtout de l'organisation du travail au sein de l'entreprise. En effet, la transformation et la circulation de l'information modifient les processus de décision. On passe d'une structure pyramidale où le savoir est exclusivement détenu par le dirigeant à des structures matricielles où tous les individus participent aux décisions grâce à la mise en commun des savoirs. L'utilisation des T.I.C a des conséquences multiples sur son fonctionnement parce qu'elles bouleversent l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines (R.H) et affectent les conditions de travail des salariés. Elles sont un moyen et non une fin, mais un moyen stratégique à une époque où la réactivité est devenue une arme absolue. Les T.I.C favorisent l'apparition de nouvelles formes de travail en réseau (travail à domicile, nomade coopératif, bureau satellite...).

Les T.I.C mettent en valeur trois facteurs importants :

Le travail collaboratif,

La circulation de l'information dans toute la hiérarchie organisationnelle,

La coordination processus et des activités.

L'impact de l'émergence des T.I.C s'étend au mode de distribution du pouvoir dans l'entreprise grâce à une décentralisation et une transversalité généralisée. Elle a permis la libération de l'entreprise des contraintes du temps et du lieu. Elle a permis de changer l'organisation de la structure de l'entreprise par ce qu'elle est devenue plus mouvementée. Elle a permis de passer d'un mode contrôle de régulation à un mode d'autorégulation, on ne peut pas tirer profit ou avantages des T.I.C que si l'organisation de la firme ainsi que sa culture sont prêtes à évoluer.

On parle de la fin des hiérarchies ?

Les hiérarchies pyramidales traditionnelles sont remplacées progressivement par des réseaux qui traitent l'information sur un plan horizontal. Les décisions autrefois prises par des individus sont transférées à des groupes de travail et à des équipes, dont l'un des outils essentiels est le Groupware. Les T.I.C exigent une certaine rigueur telle que l'adaptation d'un comportement professionnel plus réactif, travailler à distance et enfin la formation aux T.I.C (pratique régulière). Enfin les T.I.C sont comme un moyen dans la concurrence pour la survie de l'entreprise, si elle n'est pas compétitive elle risque de disparaître. L'introduction des T.I.C dans l'entreprise va permettre d'améliorer la productivité (bien qu'elle ne soit pas évidente on parle de productivité organisationnelle) et la qualité des prestations, ce qui valorise leur image sur le marché. Une telle stratégie va leur permettre également de s'intégrer dans l'univers des T.I.C et de faire face à la globalisation.

Chapitre 03 : T.I.C et comportement des hommes dans l'entreprise :

L'introduction :

L'histoire démontre que les sociétés se sont vite adaptées à de nouvelles technologies, premièrement, elle nous apprend que presque toutes les inventions technologiques, dans le domaine des télécommunications, à commencer par le téléphone, la télévision et le P.C, se sont heurtées à la crainte de perdre le contact direct avec son interlocuteur (l'Internet). Deuxièmement, même si les T.I.C ont pour effet de diminuer les occasions de face à face (télétravail), elles ont aussi la particularité de la remplacer par une autre forme de communication qui est plus avantageuse ou encore aurait été impossible auparavant (coût, distance, instantanéité). La popularité de l'e-mail est des exemples frappants de cette situation. Elles jouent un rôle important dans la démythification de cet aspect négatif, dans la mesure où l'utilisation du multimédia, de la réalité virtuelle et autres techniques offriront de nouvelles sources d'échanges et d'interactions entre les individus et les regroupements d'individus au sein de l'entreprise.

Le comportement évolue de la façon de manager les acteurs de l'entreprise a été amenés à évoluer. Le comportement c'est ce que les autres observent chez un individu par l'école béhavioriste. ¹

Le psychologue américain John Broadus Watson est considéré comme le promoteur du béhaviorisme. En 1913, il publie un article dans lequel il considère que toutes les caractéristiques de l'adulte résultent d'un conditionnement environnemental dont la matrice reste le réflexe conditionné. ²

La performance de l'entreprise résulte donc d'une combinaison efficace des comportements de tous ces acteurs. Les améliorations doivent provenir d'un ensemble d'actions concertées impliquant l'organisation. Les acteurs utilisent au moins une technologie mais que c'est souvent seulement l'e-mail ou le téléphone portable. L'entreprise qui se préoccupe d'obtenir l'adhésion de ses acteurs à ses objectifs doit adapter son comportement à leurs motivations dans la mesure du possible ou leur faire comprendre les raisons de l'impossibilité. Celle qui voudrait faire le bonheur de son personnel sans l'écouter, au même sans « l'ausculter », s'expose au même risque d'échec que celle qui voudrait vendre des produits parfaits au consommateur sans se soucier de ses besoins et de ses goûts. ³

Les T.I.C touchent les acteurs de façon différente ce qui est sûr mais l'efficacité ne doit pas être la seule motivation. Un acteur peut gagner en efficacité mais perdre son indépendance, liberté ou confiance. Ce qui a changé et va continuer à changer, ce sont les mentalités (c'est partager pour aider). Les jeunes qui sont nés dans les années quatre-vingts vont donc bousculer les habitudes et aider l'entreprise à intégrer les évolutions technologiques, il n'y a aucune réticence de leur part parce ça fait partie de leur vie, donc il va de toute façon falloir se mettre à la hauteur de ces attentes.

On se pose la question suivante quels sont les changements dans le comportement des hommes dans l'entreprise ?

L'avènement de l'Internet bouleverse les habitudes et les mentalités, les informations circulent vite, mutation structurelle dans l'entreprise. Le modèle hiérarchique fait place à celui d'un système réticulaire. Le fonctionnement de l'homme repose sur les sciences du vivant et de l'homme. La formation permet d'installer chez l'individu des comportements en adéquation avec son mode de fonctionnement.

¹I. Alexandre Bailly, D. Bourgeois, J. P. Gruere, N. Raullet-Croset, C. R. Levy : comportement humain page 145. Pearson Éducation 3 édition 2009

²<http://fadakarlamtsa-blog.africaciel.com/afrique/art-10870-index.html>: L'approche comportementaliste

³Maury & C. Mull, économie et organisation de l'entreprise page 55

SECTION 1 : Méthodes de travail et style de management :

A) Les T.I.C et les méthodes de travail :

L'entreprise repose sur un certain nombre de fonctions vitales qui assurent son fonctionnement. Généralement, elle instaure une hiérarchie parmi les acteurs, ceux qui situent aux bas de l'échelle (employés, équipiers) obéissent à ceux situés à un échelon supérieur (cadres et manager). La hiérarchisation est combinée à une spécialisation des activités dans la structure organisationnelle. Les théories de l'organisation qui montrent que l'acteur cherche sa propre satisfaction et tout être est individualiste par nature et pour être heureux dans son travail, il faut pouvoir y trouver une satisfaction. Un management basé sur l'individualité peut favoriser le travail en équipe. Un management adapté, personnalisé, amènera chaque acteur vers plus d'ouverture à l'autre et plus de spontanéité dans le travail en commun. Les jeunes acteurs qui ont commencé à faire évoluer leurs méthodes de management et qui vont devoir continuer dans le futur sont les cadres. Ils n'ont pas de problèmes pour faire face à la tension qui existe entre les des T.I.C, les transformations continuent dans le management. Maintenant la réalité c'est le partage de l'information ou la connaissance qui est le pouvoir ainsi que le travail en équipe.

Ces T.I.C vont-elles changer les habitudes des acteurs de l'entreprise ? Pourquoi ?

Les acteurs doivent être capables d'animer tout un réseau de confiance, utiliser leur capacité d'écoute, voir les nouvelles possibilités, s'ouvrir, stimuler l'initiative et l'imagination de leurs coéquipiers, susciter leur engagement sur des sujets communs et coordonner les actions. Chacun doit devenir entrepreneur et manager de sa sphère de la connaissance en la communiquant parce que la coopération et les échanges avec l'utilisation des T.I.C qui est incontournable et l'intérêt est l'affaire de tous. Enfin la nouvelle organisation du travail casse les systèmes traditionnels rigides l'éclatement des entreprises, ou leur regroupement, a déplacé les centres de décisions et modifie le rapport de travail. Les changements provoqués sur les acteurs dans son organisation et sa hiérarchie. Le management de ces acteurs a donc été amené à évoluer.

Les entreprises qui réussissent sont celles qui sont adaptées à leur environnement. Compte tenu des changements permanents, elles doivent adapter leur organisation, devenir des systèmes ouverts aptes à intégrer ces changements. Leur mode de management doit être en relation avec cette nouvelle organisation. La mise en place d'une démarche "qualité" est beaucoup plus facile dans le cas d'un management participatif, qui est son "environnement naturel". L'entreprise taylorienne est caractérisée par une structure pyramidale est toujours présente dans un grand nombre d'entreprises, mais les vestiges de cette dernière vont définitivement disparaître avec l'arrivée en masse des T.I.C.¹

1) Les styles de management :

Les styles de management qui s'opposent sont le management directif dérivant du mode autoritaire (avec son illustre application qui est le système militaire) et le management participatif ou associatif dérivant du mode démocratique, il y a aussi le management adaptatif. En plus des trois types cités précédemment on distingue aussi le management explicatif (appelé aussi management stimulant ou persuasif) et le management délégatif. Chaque style de management est plus ou moins orienté vers les compétences et la motivation de l'individu. Les individus selon le management classique sont spécialisés non responsables des résultats se contentant de suivre les instructions mais détiennent la mesure de la performance et des indicateurs décisionnels pour assurer la continuité de développement. Une entreprise doit être gérée dans sa globalité. Il convient donc d'appliquer l'ensemble des méthodes de management dédiées aux diverses composantes de l'Entreprise (les ressources humaines, les finances, les services tels que les comptables, les commerciaux et les techniques). Face à des situations concurrentielles de plus en plus compétitives, des environnements technologiques de plus en plus turbulents, des marchés en évolution rapide que segmentent de plus en plus finement et dont l'attrait

¹Bruno Henriët ; Maurice Imbert : D.R.H : Tirez parti des technologies communication interne – K.M : Formation Intranet p.37

est changeant, le management stratégique organise, dans la durée, la nécessaire adéquation entre des exigences de l'environnement (Business requirements) et capacité de l'entreprise (Core compétence & ressources, organisation). Le management doit permettre de garder la maîtrise de l'entreprise afin de garantir l'atteinte des objectifs définis. Plusieurs facteurs remettent en cause la cohérence et la cohésion au sein de l'entreprise ; le manager doit les prendre en compte afin d'éviter qu'ils ne détournent l'entreprise de sa finalité.

L'organisation pyramidale devient un mode inadapté aux défis actuels. La particularité de faire coexister deux types de management, l'un pyramidal et l'autre par projets n'est pas le fait du hasard. En effet la première qui est nécessaire à toute entreprise, est vue dans un contexte environnemental de concurrence. La plupart des entreprises fonctionnent sur un mode hiérarchique qui repose sur trois principes de base qui sont l'unicité du chef, la spécialisation par fonction et les liens de subordination. L'entreprise agit ainsi sur le management : Le premier mode agit verticalement de haut en bas dans le lequel un petit nombre d'individus donne des ordres vers le bas et d'autres suivent les instructions d'en haut.

Le second mode a un impact plus efficace en adoptant une stratégie dont l'objectif est d'améliorer ses performances et de jouer un rôle significatif face aux défis du développement durable en rationalisant les ressources humaines.

Les technologies ouvrent de nouvelles perspectives par l'usage de multiples canaux de diffusion, d'un réseau illimité de connexions et d'une mise en commun mondiale des connaissances. Un management responsable devait mettre en place un système capable de préserver l'entreprise contre toute attaque. La chose la plus importante à retenir au sujet d'un management c'est que ses résultats n'ont de valeur qu'à l'extérieur. Une entreprise saine c'est celle qui satisfait le client. L'évolution des modèles de management s'est traduite par l'apparition de nouvelles formes d'organisation des entreprises qui affectent la régulation sociale. Les T.I.C introduisent des changements fondamentaux, elles renversent le processus d'isolement de l'individu. C'est grâce à ces technologies que les organisations sont amenées à reconnaître les caractéristiques uniques et irremplaçables de la personne.¹

Deux formes sont particulièrement représentatives de ces évolutions, même si leur présence n'est pas généralisée le travail en « groupe projet » et le « télétravail et le travail hors site ».²

Le nouveau design organisationnel conduit à l'aplatissement des niveaux hiérarchiques de la structure de l'entreprise. Cette dernière devient de plus en plus légère et en réseau qui est un modèle des gestions axé sur la mise en valeur des compétences, le coaching, l'apprentissage en collectif de travail. La motivation et le style de management appliqué sont intimement imbriqués. Le management a beaucoup évolué en passant d'une vision axée sur l'autorité et l'obéissance à une vision beaucoup plus humaine des relations. Le terme en vogue aujourd'hui est le « management participatif ».

L'objectif est de mobiliser les acteurs en s'efforçant de faire coïncider leurs objectifs et ceux de l'entreprise ; il n'existe pas de style idéal de management ; il est nécessaire d'adapter un style approprié à chaque situation ; pour rester motivé, un acteur doit recevoir une appréciation et un retour sur son travail de manière régulière. Chaque acteur a besoin d'estime, d'encouragement et de reconnaissance et doit se sentir que son travail est utile et efficace. Les T.I.C ont un impact sur l'action de manager. En effet, elles favorisent la création d'équipes de travail et permettent le rapprochement des compétences et des connaissances. La fonction du manager évolue donc vers un rôle de facilitateur ; L'évolution technologique a conduit les sociétés modernes à adopter des habitudes face au travail. L'avènement des T.I.C n'est pas sans effet sur l'environnement du travail. En

¹E. Armand ; Pateyron ; R. Salomon : les N.T.I.C et l'entreprise page 68

²G. Donnadieu, Réguler le social dans les nouvelles organisations, Entreprises et personnel, 2000

effet, les méthodes de travail ont connu une véritable mutation. Les attitudes et comportement au travail s'en trouvent tout aussi affectée.¹

Dans un contexte caractérisé par de nouvelles exigences en termes d'autonomie et de réactivité des acteurs. Les T.I.C ont désormais investi l'environnement professionnel. Les acteurs sont, à des degrés divers, des utilisateurs de ces T.I.C qui modifient les contenus des emplois et des métiers. Il y a de nouveaux modes d'organisation internes (le télétravail en alternance comme le travail à domicile plus travail à un bureau fixe), le travail à domicile, le travail nomade (commerciaux) et le travail semi-nomade qui travaille de façon mobile et les nouveaux modes d'organisation externe comme (outsourcing, l'infogérance, le crowdsourcing).

Ces nouveaux modes d'organisation agissent sur l'organisation du travail et transforment les rapports entre acteurs. Elles font apparaître de nouveaux besoins en termes de compétences professionnelles et en termes de ressources humaines (R.H) et matérielles. Les T.I.C favorisent d'une part l'autonomie des salariés et de la décentralisation des structures. Désormais, les acteurs peuvent accéder à toutes les données à la réalisation de leur travail. D'une part, avec l'appropriation des T.I.C, les bouleversements dépassent la façon de travailler dans les postes concernés pour atteindre la structure de l'organisation elle-même. Celle-ci s'aplatit et la hiérarchie devient davantage informelle rendant la communication plus libre et la circulation de l'information plus rapide et plus efficace. Ces nouvelles technologies qui sont basées sur : "Toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique, existera également sous forme lisible par ordinateur ; les livres et mémoires seront stockés dans les mémoires..."²

2) La formation des salariés :

Elle vise à permettre à chaque acteur de maîtriser les notions de base. La formation continue tel que le e-Learning vise à offrir aux acteurs les appuis et outils nécessaires. Les T.I.C facilitent les changements organisationnels. Selon la variante de Dilbert « Les entreprises affectent les incompetents là où ils feront moins de dégâts, aux postes de direction ». Plus une entreprise grandit, plus elle engage des médiocres aux postes de direction. Tout simplement parce que les cadres en place arrivés au sommet selon le principe de médiocrité ascensionnelle parce qu'ils n'aiment pas qu'on leur fasse de l'ombre. Du coup, les incompetents restent entre eux. Dilbert propose des solutions suivantes comme ; rebaptiser son service, redistribuer les bureaux, animer des groupes de travail, réaliser de belles présentations. Le fin de fin étant de faire faire son propre travail par ses collaborateurs, et à leur demande, encore.

3) L'usage des T.I.C au service du travail coopératif :

Elles présentent l'opportunité d'initier des pratiques de travail, plus collectives. Elles permettent des relations à l'espace et au temps. Les formes de travail en groupe sont aussi diverses. Dans une organisation hiérarchique on prescrivait les méthodes de travail, les procédures, en même temps que l'objectif à réaliser. Les acteurs doivent apprendre à remettre en cause les normes de performance de leur travail, et de développer des façons de procéder. L'autonomie de l'individu (ou de l'équipe) ne se mesure plus à sa marge de manoeuvre par rapport à des règles fixées ou par rapport à des normes de performances fixées, mais à sa capacité à charger la règle et à agir à l'intérieur d'un réseau.

Les acteurs les plus qualifiés sont les plus aptes à maîtriser l'usage des T.I.C ; certaines tâches réalisées par les moins qualifiés sont formalisées et transformées en routine. En revanche les tâches les plus complexes, celles que réalisent les dirigeants, les cadres ou les techniciens se prêtent mal à la formalisation.

Le développement des T.I.C permet d'accroître l'importance de la partie conceptuelle des tâches qui mobilisent la capacité à manier des représentations abstraites. Les T.I.C favorisent la mise, place

¹<http://www.uqtr.quebec.ca/revuetravail/Articles/2005LilaBENRAISSOthmanBOUHENAHLoubnaTAHSSAINVol3Num2p915-933.pdf>: T.I.C et performance des salariés : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise ? Revue internationale sur le travail et la société, Octobre 2005 Laila Benraiss, Othman Boujnah et Loubna Tahssain.

²qpro.net : le journal des professionnels : la révolution des N.T.I.C

d'organisation en réseaux au sein desquelles les acteurs doivent faire preuve d'autonomie, de responsabilité et d'aptitudes à gérer le changement. Ils seraient plus aptes à travailler dans ce type d'environnement. Les T.I.C améliorent les conditions du travail qui constituent une préoccupation majeure pour l'entreprise qui cherche à encourager et à motiver ses ressources humaines (R.H).

En effet, chacun a accès à une masse d'informations qui cesse d'être détenue par le dirigeant ; ainsi chacun peut accroître sa possibilité d'initiative par rapport aux finalités de l'entreprise ; ainsi les rapports de pouvoir s'en trouvent modifiés, la capacité d'autonomie et d'initiative accrue. Mais l'augmentation de l'autonomie n'implique pas une diminution du contrôle, le rôle du manager évolue donc, il est moins là pour prendre des décisions, donner des ordres et contrôler la bonne marche de l'entreprise que pour être le coach de leurs employés, c'est-à-dire pour les aider à résoudre les problèmes Peter Ferdinand Drucker est considéré comme le père des théories modernes en management (le pape du management moderne). Il a caractérisé les rôles et l'importance du manager dans la réussite de l'entreprise, un dirigeant efficace doit (fixer les objectifs, organiser le travail, motiver et impliquer, établir des normes de performance, former les employés). Pour lui, la recherche du profit ne doit pas être l'objectif de l'entreprise mais le moyen de sa pérennité.¹

Voici le témoignage de Vincent Montet de Cap For : « les managers ne pourront plus contrôler l'information comme avant, bien entendu, il y aura des espaces réservés aux chefs de services, mais la mise en ligne d'un grand nombre d'informations va contribuer à basculer les hiérarchies très rigides ». Ces évolutions qui portent sur le contenu et l'organisation du travail, peuvent créer des problèmes nouveaux ; demande croissante de flexibilité, individualisation des relations sociales, renforcement du contrôle de travail effectué, utilisation des technologies nomades A ce niveau le recours aux T.I.C a permis la réduction de la charge du travail, l'amélioration de la communication, ainsi que la facilitation de travail en groupe et du travail à distance. L'impact des T.I.C est alors important sur l'organisation interne puisqu'elles appellent plus d'autonomie et de responsabilité chez les salariés. On assiste à une montée en gamme du recrutement, notamment vers la généralisation de la compétence. Aussi l'Internet est devenu un média de communication universel, le premier centre d'échange de savoir et de diffusion.²

4) L'utilisation dans les grandes entreprises algériennes :

a) l'Internet :

Le navigateur, l'e-mail, le composeur de pages, le gestionnaire de forum, le programme de visioconférence, le collecticiel. Au-delà de la diversité des terminologies, Il est un réseau électronique qui permet de relier tous les ordinateurs du monde.³

Il a fait son entrée en 1991 en Algérie. Les entreprises disposent de leur propre site Web et réalisent des transactions comme la Sonatrach. Il modifie les méthodes et relation de travail. Il permet de rendre plus efficace le travail de acteurs éloignés. Selon François Amigorina qui fait remarquer cette évolution irréversible : « Aujourd'hui, plusieurs dizaines de millions d'êtres humains se connectent à l'Internet, et plusieurs centaines de millions utilisent, à titre privé ou professionnel, un micro-ordinateur. Ils seront bientôt plusieurs milliards ». ⁴

Selon Denis Bérard « le télétravail se pratique de plus en plus de façon souterraine et informelle, le salarié demandant à travailler occasionnellement un ou deux jours chez lui ». La maîtrise des T.I.C dépend de fait du capital culturel personnel de chacun et de la place qu'il occupe dans l'entreprise. Les entreprises traitent, stockent et transmettent de plus en plus d'informations. Au début de l'année 2000, 70 % des entreprises

¹G. Lécivain, des ressources en management des organisations et en marketing : Managmarket.com

²Ambassade de France en Algérie : « Mission économique » le secteur des télécommunications en Algérie.

³A. Aris : les autoroutes de l'information, Paris, Presses, Universitaires de France, 1997, p.89.

⁴François Amigorina : Journalistes des dernières nouvelles d'Alsace

industrielles françaises de plus de 20 salariés étaient connectées à Internet. L'utilisation des T.I.C s'est banalisée dans les grandes entreprises. ¹

Le travail collaboratif comme un mode opératoire instauré dans une organisation. Toutefois, il n'est pas né avec ces T.I.C. Elles ne sont que des outils devront être mis au service d'une stratégie et d'une organisation. Il est avant tout une affaire de gestion et d'organisation des modes de production. Les T.I.C ont un impact sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise (administration, comptabilité, finances, production etc...) Chez Microsoft, par exemple, chaque membre de l'équipe, quel que soit son poste a la possibilité de développer ses pages personnelles. ²

Il y a des conditions générales de mise en œuvre, une motivation pour travailler ensemble de manière non « conventionnelle » découlant d'un intérêt partagé à le faire. Un dispositif permettant aux acteurs de coopérer et de se coordonner facilement. Les T.I.C offrent des opportunités importantes pour mettre en place des pratiques collaboratives. On peut distinguer quatre familles d'outils T.I.C pouvant soutenir les échanges d'information nécessaires à la mise en place de démarches collaboratives (communication, coordination, gestions de l'information, collaborations). ³

Parmi les impacts qui sont liés à l'organisation et aux ressources humaines (R.H) :

Une évolution vers plus d'autonomie, chacun dispose de l'information (l'information se consulte, elle ne se transmet plus), qui est la clé d'une décision pertinente. Chacun peut donc prendre des décisions au plus proche du problème, faisant gagner l'entreprise en réactivité. Cette évolution nécessite un changement culturel profond dans le mode de management de l'entreprise.

La décentralisation des décisions avec une structure aplatie.

La structuration de l'entreprise, des T.I.C permettent de formaliser des procédures et des flux, renforçant le sentiment d'appartenance de chacun.

La valorisation du personnel, un acteur de base acquiert des compétences nouvelles, et peut effectuer des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Des outils qui peuvent devenir eux-mêmes vecteurs de formation comme les modules d'auto-formation, tout est mis à la disposition d'un salarié jugé autonome pour poursuivre en permanence ses apprentissages.

Le recours aux T.I.C affecte donc des rapports de l'homme au travail, ce qui se manifeste aussi bien dans les services fonctionnels que chez les opérationnels. Le développement de l'autonomie, de la responsabilité et de l'autocontrôle contribue au travail de coopération. Les T.I.C contribuent à la mobilité des acteurs comme le cas du télétravail. Elles créent des conditions permettent une redistribution du travail. Les organisations jouent sur l'allègement des structures, le développement de la polyvalence et de la communication horizontale. Les salariés ont besoin d'entretenir et d'améliorer leurs niveaux de compétences et de qualifications grâce à l'apprentissage ou le e-Learning.

A l'heure actuelle Les entreprises algériennes subissent les bouleversements, les modifications de leur méthode de travail, l'angoisse du changement, l'erreur. La majorité des firmes ne sont pas suffisamment outillée pour affronter ces nouvelles situations dans laquelle se trouvent. Les cadres deviennent méfiants (la méfiance paralyse toute action novatrice). Ces cadres (sénior) pressentent que les changements vont les déposséder de leur technique et par conséquent de leur poste. On sait bien que le passage d'une économie

¹Février (P.) et Heitzmann (R.), « L'industrie française à l'heure des T.I.C », « Le 4 pages de statistiques industrielles », SESSI, n° 135, août 2000

²Fabrice Mazerolle, l'impact des N.T.I.C dans l'entreprise, le cas de l'Intranet page 20

³Méthodologie de la diffusion des T.I.C dans les PME/ cahier n° 03 : Trois problématiques à maîtriser pour mieux diffuser les TIC dans les PME fiche 3.3 : le travail collaboratif : enjeux, méthodes et outils T.I.C Réf : GW/3.3 page 04/07 version 1.0 le 31 mars 2004.

de stagnation à une économie de croissance conduit toujours au changement de comportement des hommes dans les entreprises.¹

La reconnaissance de l'importance du facteur humain dans l'amélioration des performances de l'entreprise est un phénomène relativement récent en Algérie. Nos entreprises ressentent l'épuisement du style traditionnel de gestion.²

Elles doivent de relever les défis liés aux enjeux ces T.I.C, si elles veulent avoir leur place dans cette économie de plus en plus mondialisée et numérique qui est en train de se mettre en place. Prenons le cas de l'Internet qui permet aux entreprises d'échanger toutes sortes d'informations sous de formes diverses Alors qu'Internet représente aujourd'hui le moyen pour les entreprises comme la Sonatrach d'être présente commercialement du point de vue mondial, la plupart des entreprises algériennes restent en retrait. Le retard est lié principalement à l'absence d'une stratégie nationale claire en termes de développement des T.I.C avec des objectifs bien prévus et l'inexistence d'une industrie de contenu.³

L'état des lieux des T.I.C en Algérie : Accès Internet Haut Débit ADSL

En 2000 : il n'y avait aucun.

En 2006 : 300 000 abonnements.

En 2008 : 600 000 abonnements.

En 2011 : ils sont plus d'un million d'abonnés.

En ce concerne la connectivité : WIFI, WLL, EV-DO, GPRS.⁴

L'e-mail a la possibilité d'envoyer des messages a révolutionné la façon de s'organiser des personnes travaillant dans l'entreprise. C'est sans contexte la technologie la plus utilisée parmi les TIC. Elle permet de communiquer avec tous les utilisateurs de l'Internet sans les contraintes de temps ou d'espace, réduisant à quelques minutes la distribution du courrier électronique. Ces T.I.C ont changé la façon de travailler au-delà du mail et des services de base que l'on vient de citer, l'Internet possède de nombreuses autres fonctions dans l'entreprise algérienne.⁵

En Algérie, «l'Internet» ou « l'e-mail » ont leurs places au sein de l'entreprise économique en général et au niveau de la Sonatrach en particulier. L'accès au réseau « Internet » qui reste, selon lui, pour le moins frappé d'ostracisme, pour ne pas dire de ségrégation parce que limité parfois à une catégorie déterminée de personnel, les cadres d'entreprise ou encore quelques postes intermédiaires.⁶

L'entreprise moderne y compris en Algérie, fait de moins en moins appel à l'agent de saisie sur micro tant pour l'ingénieur qui prépare son compte rendu n'a plus le temps de le rédiger à la main et de le confier ensuite à l'agent. De là, découle une nouvelle conception de la gestion du temps qui n'a aucun rapport avec celle en cours dans les années 70 et 80 du siècle dernier. Peu d'entreprises privées sont aujourd'hui équipées de réseaux internes, le souci de renouvellement ou d'actualisation des systèmes d'informations est encore peu développé dans les entreprises qui sont déjà équipées. L'Internet comme outil de communication est devenu un moyen de communication, d'échanges, de travail, de rencontre, d'apprentissage et de commerce. Grâce à cet outil, l'entreprise peut améliorer efficacement son image de marque et son degré d'action ou de réaction face à son environnement. Elle est loin de l'accompagnement des T.I.C de changements tels que, le

¹<http://www.lexpressiondz.com/article/2/2009-11-24/70020.html>: Khalida Abbani, Le secret de la réussite des entreprises.

²<http://www.algerie-dz.com/article1190.html> : Z. Méguen l'entreprise algérienne face au changement.

³<http://www.elwatan.com/Les-TIC-un-levier-de-compitivite> : Kamel Benelkadi : les T.I.C, un levier de compétitivité.

⁴Stratégie du développement des T.I.C (e-Algérie 2013).

⁵PDG de l'Entreprise Nationale ENSI : Les enjeux des N.T.I.C pour les entreprise algériennes.

⁶<http://fr.alafrica.com/stories/200407080021.html> : Bey Benyelles cadre de la Sonatrach : la tribune : Algérie : L'Internet et l'industrie algérienne : la plaidoirie d'un professionnel A. Lemli 08 juillet 2004

renforcement de l'autonomie, la réduction de niveaux hiérarchiques ou de mettre en place une organisation transversale. Les impacts importants qui sont liés à l'organisation et aux ressources humaines(R.H) vers plus d'autonomie des salariés. Les responsables ne sont pas à l'écoute des acteurs. Les services par le biais d'internet existent à peine en Algérie. Le commerce électronique est peu utilisé en Algérie.

b) L'intranet : Il s'est révélé être un outil qui permet, à un coût très bas, la mise à disposition du personnel l'information en tout lieu quelle que soit la répartition géographique de ses établissements, structures et ce à tout moment. En plus de la communication interne, les fonctionnalités de l'intranet ont été exploitées par la fonction des ressources humaines (F.R.H) dans ses différentes pratiques de la gestion des ressources humaines (G.R.H dans la Sonatrach). Comparable à un réseau Internet privé, l'intranet améliore la communication interne et apporte de nouveaux outils interactifs, favorisant le travail en groupe. Il favorise le savoir et la connaissance, en les partageants entre les utilisateurs. En Algérie il est peu répondu au sein des P.ME, l'intranet répond pourtant à de réels besoins d'organisation comme le cas de la Sonatrach ou de la Sonelgaz. Lorsqu'un Intranet est en place, la diffusion de l'information devient gratuite et instantanée. Il est réservé aux seuls collaborateurs de l'entreprise et tous n'ont pas forcément accès aux mêmes espaces. Tout est partagé par les membres du groupe quel que soit le lieu où ils se trouvent. ¹

Son avantage assure la confidentialité des messages grâce à l'utilisation d'outils de sécurisation. Il permet de véhiculer l'image de la firme et renforce le sentiment d'appartenance à elle. Les acteurs connaissent une implication dans la vie de l'entreprise. Il permet à tous de communiquer qu'ils soient cadres nomades, télétravailleurs ou dans les filiales lointaines. Les acteurs peuvent alors agir, réagir, interagir en interprétant des informations et en prenant des décisions. L'Intranet est devenu un outil de management grâce à la maîtrise de l'information qui est facteur de productivité. Il permet la capitalisation du savoir en fixant les connaissances immatérielles de l'entreprise (K.M). Grâce à lui l'information circule plus vite et mieux. Il apporte une modification de l'organisation du travail, certes mais bien plus encore une modification toute entière de l'organisation de l'entreprise.

Quelle différence entre l'Internet et l'Intranet ? La différence est une question d'échelle (mondiale pour l'Internet et, généralement locale pour l'Intranet) ainsi que l'utilisation (public pour l'Internet, privées pour l'Intranet). ²

L'impact de l'Intranet sur le comportement des acteurs est sa mise en service de procurer des avantages immédiats et mesurables dans les domaines de la communication, de la productivité individuelle, de la gestion des connaissances, du travail en équipe. En ce qui concerne l'amélioration de la communication c'est des économies importantes et des gains de temps ont été réalisés dans les coûts de diffusion des documents comme les informations internes. Le mode d'accès à l'information change. L'information n'est plus systématiquement distribuée, il faut aller la chercher. L'initiative change de camp.

L'Intranet offre à l'entreprise algérienne des avantages telles que :

La mise à disposition d'informations.

L'accès à la gestion des stocks pour ses clients.

La messagerie électronique interne à l'extranet.

Il permet la communication entre les partenaires de l'entreprise.

c) L'Extranet : est autorisé à un public extérieur restreint (clients, fournisseurs, partenaires), constituant un réseau fermé. Il est un site à accès sécurisé qui permet à l'entreprise de n'autoriser la consultation d'informations confidentielles qu'à certains intervenants externes comme (clients, fournisseurs,

¹H. Simon : L'information dans l'organisation page 264

²<http://www.insert-export.com/intermdp/actu/internet/art-intranet.html:définirion>: définition de l'Intranet par rapport à l'Extranet, ses fonctions et ses apports

cadres située à l'extérieur de l'entreprise, commerciaux). Il tisse ainsi des relations privilégiées entre les interlocuteurs de l'entreprise. ¹

Le phénomène des T.I.C comme l'Internet et de la téléphonie agissent directement sur les conditions de travail, sur les représentations des différents temps sociaux-temps, temps de loisir, temps de transport, temps de repos, travail à domicile. Schématiquement, on est passé :

D'une logique quantitative à une logique qualitative ;

D'une logique fondée sur le matériel à un système fondé sur l'immatériel ;

D'un système économique situé sur un espace /temps fixe à un système éclaté « virtualisé » ;

D'un système fondé sur une économie de la demande à une économie fondé sur l'offre ;

D'un mode pensée fonder sur une logique cartésienne à un mode de pensée systématique. ²

Les T.I.C offrent des avantages sur le travail des acteurs :

Plus grande flexibilité,

Connectivité, adaptabilité,

Développement du nomadisme,

Du bureau virtuel.

L'entreprise algérienne n'est pas encore à ce stade de par sa structure, c'est une entreprise moyenne où l'aspect compétitivité n'a pas encore été atteint. La culture T.I.C n'est pas encore installée et il y a une pauvreté au niveau de l'information.

Le Groupware :C'est l'ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui, par l'intermédiaire de la communication électronique, permettent le partage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif. C'est un outil de l'interaction qui privilégie la communication (messagerie et conférences électroniques), la coopération (partage et réplique d'informations réversibles et fongibles) et la coordination (gestion du temps, gestion des tâches) des actions plutôt que la transmission verticale et descendante des informations. ³

Ainsi, ces technologies facilitent le travail en groupe de façon synchrone et asynchrone. Elles facilitent la réactivité de chaque membre du groupe et contribuent à développer la gestion transversale de cette forme de travail. ⁴

Il facilite 03 mécanismes fondamentaux inhérents aux organisations humaines (la coordination, la coopération, la communication. Ce sont des concepts clés des sciences de l'organisation. ⁵

Le Workflow :La modélisation et la gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier (aussi appelé processus opérationnel). Il pourrait donc être traduit en français par la Gestion Electronique des Processus Métier (G.E.P.M). Il fournit en outre, à chacun des acteurs, les informations nécessaires pour la réalisation de sa tâche. ⁶

C'est la circulation automatisée des documents, il favorise la diminution du nombre de documents papier et permet d'optimiser le flux des tâches et la productivité. La possibilité d'attribuer des délais aux tâches et d'attribuer ces tâches à une ou un groupe de personnes. Il constitue une autre forme de travail. Il favorise la coordination entre les individus et l'organisation en facilitant la communication l'interactivité entre les acteurs travaillant à distance.

¹Bouteiller, L.A. Chariol, vers une nouvelle gestion de l'information

²Geneviève Lacono, gestion des ressources humaines page 50

³N. d'Almeida, T. Liabert ; la communication interne pages 22, 23

⁴<http://www.reims-me.fr/agrh/docs/pdf-des-actes/2000mamati064.pdf>:Mohammed MATMATI

Quels impacts des N.T.I.C sur l'internationalisation des pratiques de G.R.H des firmes multinationales ?

⁵Melissa Saadoun : La technologie de l'information et management page 46

⁶<http://www.commentcamarche.net/entreprise/workflow.php3> : Workflow

Cette nouvelle forme de coordination est à l'origine de synergies par le biais de plus d'efficacité et de partage d'informations. Il s'avère ainsi que l'individu est au cœur du succès du projet technologique de l'organisation. Il est donc utile de veiller à gagner l'adhésion de l'ensemble du personnel. Cela suppose la compréhension des comportements des individus qui peuvent avoir des réactions très différentes voire même opposées à l'introduction des T.I.C. Certaines réactions peuvent se manifester sous forme de résistances qui ont souvent due à des sentiments de frustrations et d'inégalité perçues mais pas toujours identifiés par l'entreprise. Cette application technologique s'adapte bien aux groupes de projets et donc aux équipes internationales travaillant sur des sites multiples, éloignés mais nécessitant une coordination en temps réel des activités et des échanges rapides de l'information comme le cas de la Sonatrach dans les unités qui s'occupent du forage, par conséquent aucune autre entreprise algérienne n'utilise cette application faute de culture d'entreprise.

Au niveau de l'individu c'est la première personne touchée par l'entrée des T.I.C dans le monde de l'entreprise. Ses comportements évoluent et la façon de manager les individus a été amené à évoluer :

Il y a l'élaboration et le partage de l'information et documents avec les autres.

Faciliter la découverte et l'apprentissage de nouvelles connaissances.

90% des utilisateurs utilisent au moins l'e-mail, mais ignorent les termes technologiques et ne savent pas pourquoi et comment utiliser ces technologies.

B) Les difficultés liées aux T.I.C rencontrées dans le travail :

La diffusion très rapide des T.I.C ne s'est pas traduite par une égalisation des chances d'accès entre les différentes catégories d'acteurs. Au contraire, la diffusion de chaque nouvelle génération de technologie reproduit les mêmes divages. L'accès aux T.I.C dépend très fortement du niveau de responsabilités hiérarchiques, de la qualification ou du niveau scolaire ; Il dépend aussi de l'âge du salarié. Le recours à l'informatique demeure un facteur de distinction. Le lien étroit entre le mode d'usage d'une part, le diplôme et la situation professionnelle d'autre part permet de penser que l'utilisation ne bouleverse pas les hiérarchies professionnelles. Selon la loi de Parkinson « Une tâche nécessite toujours tout le temps dont on dispose pour l'effectuer ». Nous connaissons tous ces chefs de projet qui brassent de l'air pour justifier leur existence. Nous avons également constaté que le fait d'ajouter des ressources supplémentaires pour accélérer un projet aboutit à l'effet inverse et le retarde encore. Ce sont là deux manifestations de la loi de Parkinson. Également dénommée « loi des grands projets informatiques ».

Pemartin précise que le refus du changement est la peur du futur avec toutes ces incertitudes ce qui conduit à vouloir maintenir le présent sans son état, voire à souhaiter le retour au passé. Les résistances au changement aussi importantes soient-elles, se font jouer à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. Il n'y a pas qu'au niveau les plus bas que ces oppositions sont visibles. La décision de l'introduction du changement est délicate et représente une période difficile, dans le sens où tout ne peut être prévu. ¹

Dufour et Ouinet identifient cinq principales causes résistances émanant des acteurs organisationnels qui sont observables dans la majorité des situations de changement :

Lorsqu'il doit renoncer à des habitudes de vie agréables ;

Lorsqu'il a peur de l'inconnu ;

Lorsqu'il manque d'estime de soi pour l'affronter ;

Lorsque sa sécurité économique est en jeu ;

Lorsqu'il est victime de ses perceptions (bon vieux temps). ²

Les T.I.C permettent de travailler à distance, cette séparation du monde traditionnel est mal vécue par certains. De plus, la reconnaissance du travail à distance n'est pas encore complète. Chacune de ces

¹Pemartin : réussir le changement : mutations des entreprises et problèmes humains (1987)

²Y. Dufour, G. Ouimet : « vivre et gérer le changement ensemble ? », Revue Française de Gestion, n°113, mars-avril-mai, pages. 23 – 40

évolutions est source de valorisation et de plaisir pour certains et source de stress et de blocage pour d'autres. Les micro-ordinateurs portables sont répandus, ce sont surtout les cadres et les professions intermédiaires qui les utilisent. Ces deux catégories sont celles qui déclarent s'en servir aussi à domicile, leur travail débordant ainsi dans la sphère domestique. Les changements qui bouleversent les activités professionnels sont le résultat des innovations (technologiques, organisationnelles). Le travail devient de plus en plus abstrait, interactif et nécessite de savoir gérer de mieux en mieux l'abondance de l'information.

1) Les disparités entre les acteurs de l'entreprise :

Face à cette évolution du travail, tous les acteurs ne sont pas au même niveau à la difficulté à s'adapter à ces changements est donc source d'exclusion pour certains d'entre eux. Tandis que les acteurs ont des capacités d'appropriation inégales des T.I.C, chaque innovation est de fait diffusée en priorité vers les plus diplômés, tant au sein de l'entreprise que pour les usages privés.

La proportion des salariés qui utilisent l'informatique a augmenté par exemple en France au cours des quinze dernières années. En 2008 un peu plus de 75% des salariés utilisaient un ordinateur dans le cadre de leur travail ; ils n'étaient que 50% en 1998 et 39 % en 1993 et 26 % en 1987. ¹

Les disparités entre les acteurs sont donc considérables :

Tout d'abord un effet de revenu, les plus démunis ont d'autres priorités.

Le coût de l'ordinateur reste encore beaucoup trop élevé pour l'algérien moyen.

Intervient aussi un effet d'âge, un effet de génération.

Le niveau scolaire est une autre explication.

L'accès à Internet à domicile est avant tout une question de diplôme, de revenus, de temps,

L'accès à Internet s'avère difficile pour les personnes qui n'ont pas de culture informatique.

La connexion reste réservée aux personnes dont le revenu élevé, les diplômés, rare sont des ouvriers,

Les T.I.C devraient constituer une occasion de transformation importante qui bouleverse l'organisation du travail et présente à la fois des risques et des opportunités pour tous les acteurs de l'entreprise. Partager la connaissance c'est aussi la donner aux autres et accepter d'être jugé sur la (performance individuelle, la façon de partager).

Les difficultés d'appropriation et sources d'exclusion, les T.I.C sont dévoreuses de temps. Les cadres et les professions intermédiaires sont les catégories qui estiment le plus souvent manquer de temps pour faire leur travail, comme devoir se débrouiller dans des situations difficiles (intensification du travail). Parallèlement, le travail en réseau induit une gestion de l'espace de plus en plus difficile car il faut savoir choisir entre ses activités à distance et celles qui peuvent être efficaces qu'à proximité. Ces nouvelles caractéristiques du travail sont source d'insertion et de qualification pour certains et source d'exclusion ou de disqualifications pour d'autres. Il est à craindre que la généralisation des T.I.C renforce le processus d'exclusion de ceux qui ne peuvent s'adapter.

2) Les difficultés de la communication :

L'effet de rejet correspond à la partie de l'information correctement émise mais non reçue ;

L'effet de halo représente une information reçue pas été émise.

La qualité du circuit de communication se mesure à la proportion comme on l'a vu entre (effet de rejet, effet de halo, partie correctement transmise. ²

Selon Jean-Claude Spérandio ; les T.I.C posent des problèmes cognitifs. Les salariés sont confrontés à une nouvelle logique de fonctionnement car ils se retrouvent devant une interface homme-machine qu'ils doivent

¹Les données proviennent des enquêtes « Technologies et organisation du travail » de 1993 et « Conditions de travail » de 1998.

²P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni : Management et organisation page 321

pouvoir maîtriser. Comment obtenir du système le résultat souhaité ? La maîtrise des systèmes d'informations (S.I) repose sur 04 conditions que toutes les personnes ne réussissent pas ¹

Il faut savoir lire (ou décoder) les informations qui sont affichées à l'écran.

Il faut comprendre le vocabulaire (ou le code) et les concepts utilisés.

Il faut accepter les règles du jeu, accepté d'obéir aux instructions du système.

Il faut découvrir le mode d'emploi au fur et à mesure de l'utilisation.

La maîtrise des T.I.C est associée à la mobilisation des compétences et comportements.

Dans un contexte en évolution permanente, les salariés doivent intervenir à présent dans des domaines de plus en plus variés au sein de réseaux organisationnels de moins en moins stables. L'effet induit des T.I.C en réseau est de permettre un accroissement non seulement de la variété des domaines d'intervention attribués à une même personne mais aussi de la variété des réseaux organisationnels.

Comment élaborer et modéliser les informations techniques en vue de faciliter leur gestion ? Comment garantir leur validité et maîtriser leur diffusion ? ²

Les nouveaux univers de travail imposent aux salariés de mobiliser des compétences qui ne sont plus uniquement techniques, il y a des compétences professionnelles qui sont exigées. En outre, la diffusion des T.I.C s'accompagne de changements organisationnels qui accroissent aussi la productivité des entreprises utilisatrices des T.I.C. ³

Les T.I.C redéfinissent l'autonomie et le contrôle de l'acteur. Elles sont vécues différemment selon le profil de l'acteur. Les T.I.C n'apportent pas davantage de liberté alors que les jeunes sont plus neutres qui les maîtrisent mieux, ces derniers tirent mieux leur épingle du « nouveau » jeu technologique. Les profils recherchés sont (la rigueur, l'autonomie, la créativité, les prises d'initiatives..) évoluent avec leurs développements. Les salariés doivent augmenter leurs connaissances, apprendre à maîtriser les outils (messagerie, Intranet, E.R.P...). L'expérience joue un rôle important du moins lorsque les T.I.C ont été intégrés dans l'activité réelle de travail. Il faut toutefois noter que ces compétences ne sont pas uniquement liées aux T.I.C mais également aux nouvelles formes d'organisations. Ces dernières demandent une implication des acteurs dans leur travail. Ainsi, malgré les changements considérables que les T.I.C ont apportées au contenu de leurs tâches, les secrétaires n'ont pas disparu. Elles sont plus d'autant plus motivées pour apprendre à les utiliser qu'elles leur apportent une solution aux problèmes qu'elles rencontrent dans leur travail. Elles maîtrisent d'autant plus leur usage que celui-ci est intégré à leur travail. Les T.I.C n'imposent une forme d'organisation du travail. Les T.I.C facilitent certains changements organisationnels. Elles permettent de stabiliser les relations entre les acteurs autonomes, de développer simultanément l'initiative des acteurs et le contrôle de leur activité, de développer des formes collectives d'efficacité.

Est-ce que les acteurs de l'entreprise sont-ils réellement satisfaits des T.I.C ?

Considérons un exemple, le téléphone portable par rapport aux facteurs de stress que sont le fait de devoir se dépêcher et de devoir arbitrer entre délai et qualité. On observe des effets indirects positifs, mais pas d'effets directs du téléphone portable. Ainsi, l'effet global positif du téléphone portable que ces facteurs de stress essentiellement à l'effet indirect (lié aux organisationnels du téléphone portable). ⁴

Quels sont les effets positifs liés à l'utilisation des T.I.C par les acteurs dans l'entreprise ?

Les T.I.C améliorent l'efficacité de l'acteur en lui permettant d'accéder à toutes les informations, cela agit positivement sur son autonomie et son efficacité. L'informatisation permet une redistribution de l'information

¹Michel Cattant : L'entreprise et ses données techniques pages 23 / 24

²Ce développement s'appuie sur l'intervention de Jean-Claude Spérandio, « Impact ergonomique des T.I.C », intervention lors de la séance du 06 septembre 2001.

³Le 4 Pages du Sessi, n° 239, décembre 2007.

⁴<http://www.mersouin.org/IMG/Colombier-ail>: Cahier de recherche, avril 2007 – Numéro 8 -2007

rendant celle-ci accessible. La structure de l'entreprise se trouve modifiée par le développement des T.I.C. Elle s'aplati, ce qui favorise la communication et rend la circulation plus rapide et plus efficace. Mais l'accès aux T.I.C dépend fortement de la (qualification, niveau scolaire, niveau de responsabilité, l'âge du salarié). Plus de 85% en 2008 des salariés utilisent au moins occasionnellement l'informatique dans leur travail, contre seulement 25% en 1987. ¹

Tableau N° 04 : Proportion de salariés utilisant l'informatique par catégorie professionnelle.

	1987 (%)	1991 (%)	1993 (%)	1998 (%)	2003 (%)	2008 (%)
Cadres supérieures	51	62,8	70,5	85	90	95
Professions intermédiaires	38,8	49,4	54,2	70,9	75	79
Employés	30,5	39,8	43,3	51,4	56	60
Ouvriers qualifiés	7,4	10,2	13,8	23,9	28	32
Ouvriers non qualifiés	3,3	5,3	6,5	10,9	15	18

La Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES)

L'utilisation des T.I.C augmente d'une année à l'autre selon les catégories de professions même si le phénomène semble un peu rapide chez les jeunes de moins de 30 ans. L'utilisation des T.I.C est plus importante chez les jeunes ayant récemment rejoints le marché de travail. L'âge apparait comme un critère faiblement discriminant dans le recours à l'informatique par les salariés. ²

Avec les T.I.C il y a un accroissement du rythme de travail et du stress pour les acteurs. Les T.I.C permettent d'avoir une plus grande flexibilité organisationnelle et facilitent la délégation des prises de décisions vers les niveaux hiérarchiques plus bas. L'évolution vers des organisations plus horizontales exige, mais aussi facilite, une meilleure qualification et polyvalente des acteurs. Les T.I.C peuvent servir à automatiser certains processus et peuvent continuer à une standardisation. De plus, les T.I.C en donnant aux acteurs plus de responsabilités et d'autonomie, peuvent générer du stress. Un acteur plus autonome devra gérer lui-même l'ensemble des tâches qui lui sont confiées, avec une pression plus forte afin de respecter les délais ou satisfaire les exigences de qualité.

3) Le changement de comportement de l'acteur de l'entreprise :

Les T.I.C changent le comportement de l'acteur parce qu'il Il risque de se retrouver plus isolé lorsqu'il aura à régler les incidents ou les imprévus qui peuvent survenir dans son travail. L'acteur doit être joignable par son entreprise à tout moment par le biais des T.I.C (son téléphone portable ou l'e-mail). Elles induisent donc de nouvelles formes de contrôle ou de supervision indirects des acteurs qui viennent se substituer aux formes traditionnelles de contrôle direct par le supérieur hiérarchique. Les difficultés liées aux T.I.C rencontrées dans le travail n'ont pas d'effets parce que certaines applications restent aujourd'hui peu utilisées au cœur même

¹DARES, ministère de l'emploi et de la solidarité, résultats publiés en 2001.

²Source : MES-DARES. Enquêtes Techniques et organisation du travail

de l'entreprise telle que l'Intranet ou l'e-mail à part quelques entreprises telles que la Sonatrach ou la Sonelgaz.

Les communications entre entités restent largement tributaires du téléphone (pour les situations d'urgence). Dans les rapports aux clients aussi, les T.I.C sont encore peu employées. Les T.I.C introduisent une fracture numérique dans l'entreprise, certaines personnes ne parviennent pas à suivre l'évolution rapide des outils mis en place surtout les séniors. Cette fracture fait partie des dangers identifiés sur sa généralisation en entreprise parce qu'elles entraînent un sentiment d'urgence lié à la rapidité de transmission de l'information. Un état qui provoque chez l'acteur un comportement comme un manque de recul pouvant entraîner des décisions non pertinentes, prises dans le mouvement. En revanche, elles sont reconnues comme un outil favorisant le travail en équipe comme le téléphone de la 3G (dernière génération) ou le Smartphone ou Blackberry. Pour gagner la bataille il est nécessaire que les acteurs de l'amont jusqu'à l'aval participe pour le développement de l'entreprise. La forme d'organisation du travail (travail en équipe, polyvalence, hiérarchie, forme d'implication, mobile...) permet ce suivi qualitatif et une meilleure gestion du temps. La diminution des niveaux hiérarchiques accompagnée de la disparition de plus en plus fréquente de la catégorie des cadres intermédiaires transforme la structuration des organisations de type pyramidal.

En Algérie cette structure rigide de type pyramidal existe toujours malgré l'introduction des T.I.C depuis plus d'une décennie. Il n'y a pas de diminution de niveaux hiérarchiques ni de disparition de cadres intermédiaires. Pourtant l'utilisation des applications comme la Messagerie, l'Intranet ou l'Extranet permettent le développement d'échanges transversaux qui n'étaient pas dans les organisations pyramidales ont presque atteint leurs limites. L'introduction des T.I.C renvoie à des questions portées souvent par différentes structures de l'entreprise qui n'ont pas l'habitude de travailler en synergie. L'introduction des T.I.C mobilise avant tout la capacité d'adaptation et de création des acteurs concernés, leurs compétences (techniques, organisationnelles, communicationnelles). On sait bien que le rythme et la nature des évolutions qu'elles connaissent ; leurs diffusions auprès de différents types d'utilisateurs et pour différents usages ; les différentes façons dont les entreprises combinent ces T.I.C avec d'autres facteurs.

Comment réussir l'introduction des T.I.C au sein d'entreprise ? Afin de réussir il est nécessaire de suivre certains points essentiels :

Créer des groupes de travail.

La création des projets pilotes.¹

Pour que la greffe réussisse, on implante Internet comme le répertoire téléphonique ou la messagerie.

Avec les T.I.C, la performance technique n'est plus un critère déterminant de succès, mais c'est une appropriation des projets par l'ensemble du personnel qui les légitime. C'est ainsi qu'une information à partir d'Internet ne sera d'aucune utilité si les individus ne communiquent pas à travers cette information et par conséquent l'investissement concerne l'implication des dirigeants et l'évolution des compétences liées aux T.I.C. Enfin, tous les acteurs doivent être inclus dans le changement. Nous retenons donc trois facteurs (la culture nationale, le groupe d'appartenance, l'entreprise). Il semble que la valeur ajoutée provoquée par les T.I.C va se jouer à différents niveaux de l'entreprise et du travail. Leurs effets sur les performances de l'entreprise s'effectuent par l'intermédiaire de leur relation au changement organisationnel.

Ces T.I.C ont-elles une dimension organisationnelle ? Pourquoi ?

Elles ont une dimension organisationnelle parce que l'introduction des T.I.C modifie l'organisation du travail et a un impact sur la qualification des acteurs. Ces modifications entraînent alors des conséquences sur les performances de l'entreprise. Elles sont définies comme des technologies de coordination et d'automatisation des procédures de travail. Elles favorisent ainsi le partage des connaissances et des procédures d'échanges d'informations. La réussite de l'adaptation des T.I.C passe par la place accordée aux acteurs. Il est nécessaire

¹F Sigot : Que devient la qualité totale dans la nouvelle économie ; Qualité, mouvement ; N° 49 Avril 2001.

de former les acteurs concernés et de réorganiser les processus métiers peuvent bouleverser l'organisation du travail. Alors il est utile de placer l'acteur au centre des changements organisationnels et affecte son comportement ; l'efficacité des T.I.C ne dépend plus désormais de ce qui est programmable mais plus précisément de ce qui se passe entre les acteurs. L'exemple de l'Extranet va permettre de réduire certains coûts et ainsi modifie considérablement l'organisation de l'entreprise.

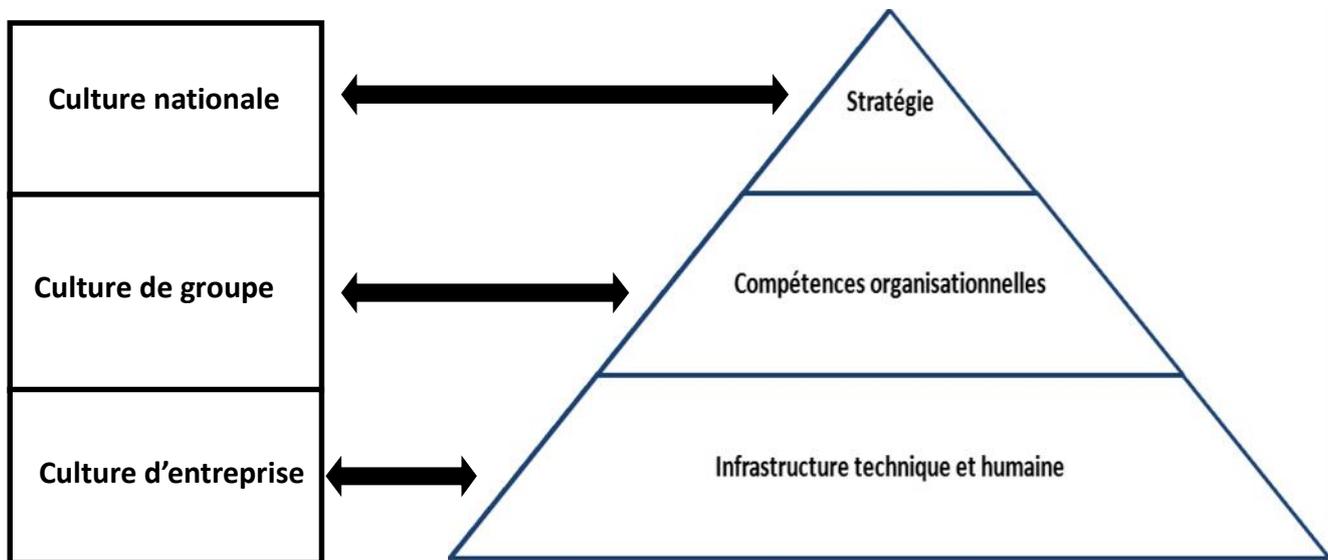


Fig. n° 46 Le modèle d'alignement avec l'environnement socioculturel¹

En réalité l'introduction des T.I.C en Algérie se fait selon la taille de l'entreprise. Ce qui ralentit l'adoption de ces outils c'est le type d'organisation :

Les PME :

Elles sont plus souples et peuvent changer, s'adapter et utiliser de nouveaux outils plus facilement. Certaines technologies sont très accessibles, facile à créer et permettre aux nouveaux modèles de management d'être utilisés plus rapidement.

Les grandes entreprises :

Cette architecture sociale était le système d'information (S.I) mis à disposition pour gérer les employés or cela s'avère inefficace aujourd'hui. En effet, la capacité de réaction d'un groupe évolue mais rapidement que son environnement. Elles essayent de jouer la carte de ces T.I.C en essayant de dynamiser leurs acteurs et développer la culture de l'entreprise. La 3 entreprise qui n'existe pas encore en Algérie c'est la notion d'entreprise étendue qui représente l'ensemble formé par une entreprise et l'ensemble de ses partenaires directs (clients, fournisseurs, prestataires) et considère l'ensemble comme un tout intégré devant fonctionner comme une entreprise unique. Elles sont amenées à partager l'information avec d'autres. L'entreprise étendue intervient dans la continuité de l'Échange de Données Informatisées (E.D.I).

Le développement des communications est dû au résultat des 03 données

- 1) On voit que l'Internet une occasion pour communiquer directement avec le client.
- 2) L'occasion de communiquer avec les partenaires directement.
- 3) La liaison avec le consommateur final devient l'axe principal de ce développement et la découverte de la valeur ajoutée qui donne l'occasion de gagner le client. ²

¹Mounim BELALIA le socioculturel à l'épreuve des T.I.C : les éléments d'un alignement avec la stratégie d'entreprise (Beyrouth, octobre 2004).

²Mohamed Jaouad El Qasmi et Abdelaziz Kriouile : Vers une nouvelle relation : stratégie système d'information

C) Les T.I.C et le Knowledge management (K.M) :

Les méthodes et les stratégies nouvelles qui sont utilisées par l'entreprise moderne grâce aux T.I.C. Le Knowledge Management (K.M) trouve sa place dans la nouvelle société de l'information et dans le contexte de la mondialisation et de la décentralisation comme nouveau périmètre d'action. En ce qui concerne sa compétitivité, l'entreprise doit développer et valoriser les savoir-faire. Le capital humain est considéré comme source de progrès et la formation continue sont donc devenues aujourd'hui des thématiques très fortes qui poussent à regarder de plus la question de la gestion des connaissances. Dans quelle mesure les T.I.C peuvent-elles optimiser le management par les compétences et la gestion du savoir collectif (K.M) ? Jusqu'ici, l'introduction des T.I.C a fortement bouleversé les fonctions traditionnelles de l'entreprise. Elles ont bénéficié de l'apport.

On s'interroge sur l'impact des T.I.C cette fois sur les fonctions transversales de l'entreprise. Ont-elles un impact sur la gestion des ressources humaines (R.H), sur la gestion des compétences et des savoirs ?

En effet, c'est bien l'ensemble des ressources humaines(R.H)qui en font la force, la réactivité et le dynamisme, ou le travail en synergie de ces différents acteurs. D'où l'importance de pouvoir fournir aux acteurs la bonne information et au bon moment. La mise en place du KM est donc un choix stratégique. En effet, si une entreprise décide d'instaurer une stratégie de knowledge management (K.M) et obligent ses acteurs à capitaliser leur savoir dans l'idée de les remplacer par les moins qualifié, ou de se délocaliser cela peut avoir des conséquences dramatiques. Si dans un premier temps cela pourra être rentable, à la moindre difficulté ou face à n'importe quelle évolution, l'entreprise se trouvera démunie de « cerveaux » pour faire face, réagir, et prendre les bonnes décisions. L'objectif d'un projet cohérent de gestion de connaissance est donc d'identifier, de capitaliser et de valoriser le capital intellectuel en impliquant à l'ensemble. Si cette politique de capitalisation dans un premier temps fonctionne bien et si les outils permettant de connaître l'information sont accessibles alors il peut être envisageable de laisser le nombre de ressources

1) Le knowledge management (K.M) :

« La Gestion des connaissances ou management par les connaissances » qui est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion de savoirs qui implique tous les acteurs de l'organisation. Il suppose que la connaissance soit capturée là où elle est créée, partagée par les hommes et finalement appliquée à un processus de l'entreprise.¹

Certains définissent le (K.M) comme l'ensemble des méthodes et outils permettant d'identifier, de capitaliser les connaissances (savoir et savoir-faire) des salariés de l'entreprise afin notamment de les organiser et de les diffuser dans le but d'augmenter les compétences et/ou les connaissances de ses employés afin d'en faire bénéficier l'entreprise dans son ensemble.²

On distingue les connaissances tangibles (explicites) de l'entreprise, contenues dans les bases de données, les documents papiers, électroniques et les connaissances intangibles (tacites) composées de connaissances, de compétences et du savoir-faire de l'ensemble des acteurs « capital immatériel ».La performance de l'entreprise dépend des compétences métiers, de l'expérience et des connaissances individuelles, mais elles ne sont pas partagées par tous.

Ses principes :

On partage volontairement.

On sait quand on a besoin de savoir.

En cas de besoin peu de gens cachent.

On sait plus que ce qu'on sait, on dit plus que ce qu'on écrit.

¹Jean Yves Prax, « le guide du Knowledge Management », Dunod 2000

²<http://www.commentcamarche.net/entreprise/km.php3>: le Knowledge management

2) Ses outils :

La production des documents,

La capitalisation,

La diffusion passe par des requêtes accessibles à tous les niveaux.

3) Son intérêt :

Est de construire un système ouvert, stocker des connaissances. Il propose une solution au problème de la mauvaise gestion de l'information en transformant les informations qui circulent au sein de l'entreprise en connaissances utiles « cruciales » et réutilisables au moment nécessaire. Il est l'accompagnant d'une dynamique du changement. Si chacun accède vite et bien à la bonne information au bon moment, l'entreprise dans son ensemble gagne en réactivité. Si chacun partage et met en commun, la recherche est stimulée, la productivité s'accroît. Dans le cas contraire, l'absence de management des connaissances entraîne donc (un gaspillage de temps et d'efforts, le manque de productivité, la perte de marchés et enfin l'intégration difficile des mutations et autres changements). Une entreprise qui refuserait toute évolution dans le management de son information se retrouverait très vite en difficulté. Une flexibilité et une mobilité accrue grâce à l'utilisation des T.I.C qui a permis de faciliter l'accès à des informations, de les échanger, de rendre le travail plus efficace et plus rentable, de transformer l'organisation interne du travail, mais d'innover en matières de produits et de procédés afin d'être plus compétitive sur le marché mondial.

4) Ses limites :

Parmi les difficultés que l'on peut rencontrer dans la mise au point d'une démarche, on peut noter les écueils suivants :

Cas où l'information ou la connaissance est peu formalisable.

Trop de formalisation paralyse l'innovation.

Jusqu'à où l'expérience peut-elle réellement se transmettre ?

L'expérience, dit-on parfois "est un peigne pour les chauves".¹

Il peut ainsi apparaître comme une solution idéale qui va permettre de mieux maîtriser les flux et les volumes et créer de la valeur ajoutée à l'information.

Dans l'entreprise algérienne, il a pour objectif de repérer, formaliser, partager, enrichir et valoriser les connaissances dans celles qui revêtent un caractère critique et stratégique telle que la Sonatrach. Ceci dans le but de favoriser la capacité de transfert, d'innovation et de création par une meilleure productivité des savoirs et des savoir-faire. C'est à travers les S.I, elle cherche à gérer cette nouvelle ressource stratégique, connaissance, savoir-faire, et expérience du personnel. D'après une étude réalisée pour le compte de la Commission des Communautés Européennes (C.E.E), les pays du Maghreb comme l'Algérie disposent d'un potentiel scientifique et technique de base mais n'est pas assez exploitée. Alors que les entreprises peuvent construire leurs connaissances à partir du domaine public comme (les journaux, brevets expirés, participation à des foires, expositions et conférences), certaines ne sont pas faciles à obtenir et absorber.²

Adopter un dispositif de K.M requiert néanmoins une vigilance et une bonne définition des besoins auxquels il doit répondre. C'est aussi s'assurer de certains pré-requis :

Avoir une culture informationnelle et une maîtrise suffisante des T.I.C et ainsi accepter le déplacement des relations vers des formes de coordination, plus virtuelles et synchrones.

S'inscrire dans une dynamique de partage et alors accepter de se déposséder d'un savoir au profit de l'entreprise, servant in fine à des stratégies de l'entreprise.

Se soucier de l'aspect documentaire et ainsi respecter les normes et procédures collectives.

¹Pierre Brouste et Dominique Cotte : Stratégie documentaire dans la presse page 14 aux éditions E.S.F, e, 1991.

²<http://www.tic.ird.fr/spip.php?article229> : Abdelkader Djeflat : T.I.C& développement la revue électronique, les nouvelles exigences de la PME dans une économie fondée sur la connaissance : cas des entreprises maghrébines.

Participer à la valorisation des connaissances et ainsi faire progresser son intelligence et ses performances, c'est adopter une «culture d'entreprise»

Il est considéré comme un instrument de contrôle et d'activation des compétences qui s'adresse à l'ensemble des acteurs ; chacun est garant de la dynamique collaborative. Il mobilise toutes les ressources. Dans un dispositif de K.M, le savoir est à la fois une somme de connaissances, des savoir-faire, mais aussi un savoir-être. L'acteur fait partie de la réussite du dispositif car il lui assure des avantages individuels. Il n'est pas un objet à modéliser et à soustraire d'un savoir. L'entreprise doit valoriser l'acteur au sein d'un projet de K.M en insistant sur les potentialités à faire évoluer ses savoirs et ses compétences. Le K.M est ainsi un environnement ouvert à l'initiative qui encourage les acteurs à être force de proposition. Il ne doit pas non plus se transformer en outil de surveillance des acteurs pour les décideurs qui verraient là un moyen de repérer les participants au dispositif et de pointer les acteurs moins mobilisés.

A travers le K.M l'entreprise mobilise l'acteur autour d'un objectif commun ; créer une dynamique collective afin de faire progresser la valeur de l'entreprise. L'Internet permet la capitalisation du savoir en fixant les connaissances de l'entreprise, il engendra donc une plus grande compétitivité et favorisera l'innovation. Il s'insère dans un processus collectif d'acquisition des connaissances via le Groupware. L'Intranet a aussi permis le développement des agendas partagés et donc, la vérification instantanée de la disponibilité des différents collaborateurs d'une équipe, ce qui favorise la possibilité de réservation de plages pour des réunions de travail en équipe.

La question que l'on pose quel serait l'impact de l'insertion des T.I.C sur le processus de modernisation et de redynamisation de nos entreprises ?

L'introduction des T.I.C permettrait les échanges d'informations. Elles apporteront donc, un gain de temps et de productivité. Elles permettent d'augmenter la réactivité dans toutes les activités. Il y a bel et bien une expression : « n'attendez pas qu'on vous cherche, faite de telle sorte que l'on vous trouve ». Les prodiges de ce merveilleux outil qu'est l'Internet, en particulier les T.I.C en général permettent à l'entreprise comme la Sonatrach d'avoir une idée au-delà des frontières du pays. On peut communiquer en temps réel du prix de pétrole avec le monde entier et, élément non négociable, on peut toucher des clients potentiels que l'on ne pourrait pas atteindre autrement. Pour bien manager les connaissances il faut associer experts en ressources humaines et experts en T.I.C. Le phénomène des transformations organisationnelles auxquelles doivent faire face l'entreprise n'est pas nouvelle, puisque le changement semble être une constante dans sa vie.¹

Parmi les méthodes et stratégies nouvelles, il y a l'organisation apprenante (qualifiante), qui apprend de son expérience et tire les bénéfices des compétences qu'elle acquiert. La mondialisation et le raccourcissement du cycle de vie des produits obligent l'entreprise à repenser son mode de production et de gestion des ressources humaines. Pour être plus flexible efficace, rapide et pour avoir toujours une longueur d'avance sur ses concurrents, Son développement apparaît être une solution. Il s'agit de mettre l'acteur au centre de la réflexion, de le considérer comme un partenaire privilégié dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Les membres du personnel deviennent alors une équipe d'acteurs de l'efficacité organisationnelle.²

Pour mettre en œuvre concrètement cet apprentissage, David Garvin estime que pour devenir apprenante l'organisation doit développer cinq activités :³

La résolution de problèmes de groupe.

L'expérimentation en lançant un projet, faire une expérience pilote sont des occasions d'apprentissage.

Tirer les leçons des expériences en prendre le temps de dresser un bilan des succès comme des échecs.

Apprendre avec les autres (clients, partenaires, fournisseurs).

¹ A. Einstein disait : « knowledge management (K.M) is about experience, everything else is just information »

²http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_apprenante: Organisation apprenante

³Référence à David Garvin professeur à Harvard.

Transférer les connaissances afin de les mettre à la disposition de ceux qui en ont besoin une base qui rassemble les connaissances utiles.

Elle est un état d'esprit. Cette démarche se doit être considérée comme un véritable projet d'entreprise impliquant l'ensemble des acteurs. Elle s'appuie sur :

Un préalable organisationnel de tous les acteurs qui ont le potentiel pour contribuer à l'essor de l'entreprise tout en développant une qualification, mais ce respect ne signifie pas égalité des responsabilités.

Un préalable individuel nécessite de ne pas considérer son savoir comme un pouvoir privé mais comme un atout au développement commun, apprendre augmente les possibilités pour l'action intelligente.

Dans cette stratégie, il faut voir de la part du manager une réelle volonté d'améliorer qualitativement son entreprise en misant sur la carte du savoir collectif, somme des savoirs individuels. Car aujourd'hui le savoir devient un critère clé de toutes les activités de l'organisation. En ce qui concerne le management opérationnel, les T.I.C ont bouleversé le rapport du salarié à son travail et par conséquent cela oblige les managers à adapter leur management en conséquence. Avec l'évolution des T.I.C, les coachs ont dû pendant longtemps gérer le traitement des données, la gestion de l'information, puis des connaissances. Or beaucoup de managers ne font pas encore la différence entre gestion de l'information et gestion de la connaissance. En réalité il n'existe pas de distinction nette. L'information peut être publique, visuelle, voir palpable, alors que les connaissances sont propres à l'individu. Elle est une donnée lorsqu'on l'interprète, c'est le support que nous utilisons pour exprimer et communiquer les connaissances. Elles sont l'information contenue à l'intérieur de l'homme. Pour les managers il est difficile de gérer les connaissances de leurs collaborateurs. L'extraction, l'utilisation et le partage dépendent de la volonté et de la motivation de chaque acteur. Deux aspects distinguent la gestion (des connaissances et de l'information). La tentative et l'encouragement de création des connaissances par les salariés et la manière dont celle-ci est partagée et diffusée).¹

Un des enjeux pour le manager est comment diffuser et partager les connaissances acquises d'où la montée en puissance du K.M aujourd'hui ?

La gestion des connaissances comporte donc une grande part de gestion de l'information. La conversion des connaissances en information et inversement constitue un enjeu. L'utilisation des T.I.C pour le recueil, l'organisation et le traitement de l'information sur les connaissances est importante si l'on veut développer les capacités en matière de gestion des connaissances. Les managers se doivent donc de bien faire la différence entre gestion de l'information et gestion de la connaissance. Et s'il est vrai que les connaissances sont d'abord chez chacun des acteurs, c'est l'acteur qui crée, utilise et partage ses idées au sein de l'entreprise. Les managers doivent donc prendre en compte dans leur management que la gestion des connaissances c'est autant gérer des hommes que gérer de l'information ou des technologies.

Section 02 : Les mutations générées par les nouvelles formes de travail :

La troisième révolution a des dimensions révolutionnaires (technologique, économique, organisationnelle, une reconfiguration de la carte des compétences). L'avènement des T.I.C a donné naissance à de nouvelles formes de travail. Ainsi, le télétravail accroît l'autonomie et la responsabilité du salarié et le libérant du confinement dans son lieu de travail et en lui permettant une plus grande souplesse quant à l'aménagement de son temps de travail en ajoutant la diminution des coûts relatifs aux frais de déplacement, la réalisation des gains de productivité et la flexibilité.

¹Référence à Thomas Davenport et Donald Marchand dans leurs articles « De l'information à la connaissance » publié dans l'Art du Management.

A) Les grandes formes de travail.

1) Les salariés travaillant sur place :

Ceux qui réalisent leurs activités au sein de l'entreprise. Ils disposent, sur leurs postes de travail, d'un matériel informatique et d'un modem ont très vite l'intérêt que pouvait avoir l'accès à l'Internet. Après avoir adressé des messages, faire des recherches dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions. Sur le plan technique, il convient de rappeler que lorsqu'une entreprise fonctionne en utilisant un réseau Intranet de sorte qu'il est facile pour l'employeur de configurer ces outils pour lire, s'il le souhaite, tous les mails envoyés et reçus par les utilisateurs.

2) Les télétravailleurs :

Dans les années 60-80, un nouveau concept émerge au sein du monde du travail c'est le télétravail ou le travail à distance, permis par les TIC (téléx, fax, ordinateur, téléphone, etc.).¹

Il se définit comme une forme d'organisation ou de réalisation du travail utilisant les T.I.C dans le cadre d'une prestation de service ou de relation d'emploi et dans laquelle un travail qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'entreprise, est effectué hors de ces locaux de façon régulière. Il est un concept plus large. Cette définition permet d'englober différentes formes de télétravail régulier et répond à un large éventail des situations pratiques sujettes à des évolutions rapides, elle inclut les salariés « nomades », mais le fait de travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ne suffit pas à conférer la qualité de télétravailler au salarié, le caractère n'exclut donc pas l'alternance du travail dans et hors de l'entreprise. Il n'est pas, comme on pourrait le croire, réservé au secteur tertiaire ou "quaternaire".²

On peut concilier son travail et sa vie de famille, mieux gérer son temps libre, vivre dans le lieu de son choix, tout en travaillant, éviter les pertes de temps et la fatigue de transports sont autant de motivations exprimées par les télétravailleurs. Et l'intérêt pour cette forme d'organisation du travail s'accroît au fur et à mesure que se développent les T.I.C. Les télétravailleurs utilisent (Internet par ADSL et hotspots, téléphone portable et ordinateur portable) qui lui permettent de se libérer des contraintes d'espace (être présent sur son lieu de travail). Ce mode de travail ne doit pas être confondu avec le travail à domicile consistant à effectuer à domicile des travaux payés à la tâche. Ils sont soit des prestataires (freelances et petites entreprises), des cadres d'une entreprise dont l'organisation lui permet de travailler chez eux soit des télétravailleurs nomades qui continuent à collaborer avec leur entreprise lors de leurs déplacements.

Il existe aussi des télécentres (des structures qui sous-traitent des fonctions de l'entreprise (relation client, saisie de données, développement informatique). Qui est concerné ?

Les métiers dans lesquels l'ordinateur est l'outil de travail peuvent être exercés en télétravail, notamment :

Les métiers de l'informatique,

Les métiers administratifs,

Les métiers de recherche et de conception,

Les métiers de communication, d'information et de traduction,

Les métiers de graphisme,

Les métiers du marketing, du conseil et du consulting.³

Ces nouvelles formes d'organisation qui sont des changements successifs à l'apparition des T.I.C touchent aussi bien l'organisation interne de l'entreprise que l'organisation avec les partenaires.

au niveau interne, les T.I.C transforme l'organisation de l'entreprise qui devient plus flexible grâce à la circulation plus rapide de l'information entre les différents acteurs, permettant ainsi une transparence de

¹<http://www.persee.fr>: Denis Ettinghoffer : l'entreprise virtuelle : ou les nouveaux modes de travail.

²Pascal Alix : Comprendre et pratiquer le télétravail

³<http://www.gralon.net/artides/enseignement-et-formation/formation/article-le-teletravail--presentation-et-caracteristiques-1491.html>: le télétravail : présentation et caractéristiques

l'information à tous les niveaux hiérarchiques. L'Intranet entre autre, offre la possibilité aux membres d'une même entreprise de travailler ensemble sans frontière hiérarchique ou contrainte organisationnelle.

- niveau externe, l'utilisation des T.I.C modifie et renforce des liens entre l'entreprise et ses collaborateurs, L'E.D.I facilitent les échanges d'informations et les transactions entre l'entreprise et ses partenaires. Certaines entreprises préfèrent se concentrer sur leur savoir-faire particulier et externaliser la partie annexe de leurs activités pour lesquelles elles n'ont pas de compétences spécifiques.

Les nouveaux modes d'organisation internes, l'avènement des T.I.C a modifié les méthodes et les outils avec lesquels on avait l'habitude de travailler et par conséquent l'organisation du travail. Ainsi grâce au développement d'Internet et la miniaturisation et la démocratisation du P.C un nouveau concept est apparu le bureau appelé plus généralement télétravail mais il englobe plusieurs formes d'organisation du travail (le télétravail en alternance comme le travail à domicile plus travail à un bureau fixe), le travail à domicile, le travail nomade (commercial) et le travail semi-nomade qui travaille de façon mobile mais néanmoins rattaché à l'entreprise.¹

Le bureau virtuel ou télétravail :Il existe différentes formes d'organisation de télétravail (travail à distance, le travail à partir du domicile), mais les différentes formes de mobilité qui se développent constituent autant de formules de télétravail qui consiste à ne pas avoir de lieu de travail principal. Certains distinguent des types de télétravailleurs, sous le terme télétravail, il convient de distinguer 04 formes d'organisation tel que (le télétravail à domicile, les télécentres, le travail en réseau, les nomades). Cette forme d'organisation a des avantages tel que :

L'augmentation de la motivation,

La réduction du stress et de la fatigue,

L'augmentation de la compétitivité,

L'enrichissement des tâches. ²

3) Le nomadisme :

Il est le plus répandu, tout en conservant un poste de travail physique au sein de l'entreprise, le salarié peut utiliser les outils de travail mobiles pour travailler depuis n'importe quel lieu. Ceci a comme incidence de (nomadiser) le travail de nombreux salariés, qui, jusque-là, était considéré comme ne pouvant s'exercer que dans l'entreprise. Les acteurs qui exercent un métier mobile (commercial, agent de maintenance, consultant), et exécutant des tâches à distance grâce aux T.I.C. Il Consiste à ne pas avoir de lieu de travail principal.

4) Le télétravail salarié à domicile :

(Cette forme de tâche qui consiste à travailler à 100% de son temps à son domicile. « Le salarié peut travailler à domicile grâce aux T.I.C puisqu'il peut avoir accès plus facilement à son environnement de travail ».En premier lieu, le télétravailleur peut travailler de façon exclusive à son domicile ; ceci de façon permanente ou pour une période de temps limités. Il pourra passer de manière ponctuelle dans les locaux de l'entreprise lorsqu'il est salarié ou bien rencontrer des clients. Mais son lieu de travail sera de manière prédominante son domicile. Le télétravail à domicile, soit à temps complet à domicile, soit en alternance domicile/bureau.³

Le télétravail à domicile, soit à temps complet à domicile, soit en alternance domicile/bureau.

Pour le salarié, il faut d'abord qu'il soit volontaire.⁴

¹Référence à l'article de Thomas Davenport, professeur de gestion de l'information à la School of Management de l'University de Boston, sur le bureau virtuel publié dans l'Art du Management de l'Information.

²<http://velamraoui.wordpress.com/2009/02/02/le-projet-zevillage-aide-les-teletravailleurs/> Velamraoui 02 février 2009 le projet Zevillage aide les travailleurs dans l'Ome.

³<http://www.netpme.fr/dossiers-drh/915-teletravail-organisation-innovante-travail.html> :Qu'est-ce que le télétravail ?

⁴ENCARTA

En deuxième lieu, le travail peut s'effectuer en partie à domicile. Dans ce cas, il conserve un lien plus important avec son environnement de travail en alternant une présence domicile/bureau. Certaines entreprises sont organisées autour du télétravail à domicile. Enfin peu importe que le fonctionnaire se trouve à son travail ou pas, l'important est qu'il soit productif ».

Cette forme d'organisation permet à la femme de concilier son rôle de mère et le besoin de travailler, mais aussi de faire son boulot avec le minimum de stress et sans être contrainte par le temps. Pour elle, choisir de travailler à domicile accentue chez elle ce sentiment d'indépendance. Il est aussi possible de choisir des horaires de travail. Mais beaucoup le rejette, il convient beaucoup plus aux femmes mariées. « Mais pour un homme, le fait d'aller au travail donne du goût à la vie ». Le travail au bureau est indispensable. « Se rendre au bureau constitue toute une vie sociale, le travail au bureau est toute une vie et le lien avec le monde extérieur ». Le travail à domicile, et la dématérialisation de lieux de travail (bureaux virtuels), restructurent non seulement les conditions du travail, mais encore les rapports de l'homme au travail et sa représentation de l'organisation "abstraite" et reconfigurent les organisations contemporaines dans leurs dimensions spatio-temporelles. ¹

Les femmes, particulièrement, ont bénéficié de cette tendance à "l'autocréation " d'emploi " permise par les technologies actuelles en même temps qu'elles ont participé activement à son apparition. ⁴

5) Le travail sédentaire alterné ou travail pendulaire :

Il s'agit d'un salarié travaillant quelques jours au sein de l'entreprise et le reste à l'extérieur, selon un rythme déterminé par avance et définit par contrat. Le contact est assuré tout en privilégiant une certaine liberté dans l'exécution du travail. Il doit disposer d'un outil lui permettant d'accomplir sa mission où qu'il soit et doit remplacer en effet, un poste fixe. Il doit pouvoir travailler comme s'il était dans l'entreprise en tout lieu où il se trouve (chez un client, à l'hôtel, à son domicile et, dans les locaux appartenant à son employeur). Il permet une liberté d'organisation ». Il est vrai qu'à la maison, on est maître de son temps, mais ça ne veut pas dire qu'on ne doit pas instaurer un système d'organisation. Il offre une opportunité de travail à un plus grand nombre de femmes. Il suppose la mise à disposition de « bureau de passage », permettant aux salariés de s'installer temporairement lorsqu'ils rejoignent son l'entreprise. L'exemple de France Telecom, un grand nombre de télétravailleurs nomades sont (soit des ingénieurs, soit des techniciens. ²

Le travail collaboratif permet grâce aux T.I.C de collaboration (Groupware) de travailler sur des dossiers communs avec des personnes géographiquement éloignées de manière synchrone ou asynchrone. Il y a d'autres formes de télétravaux tels que (les télécentres et le travail en réseau) :

Le télécentre est une ressource immobilière et logistique composée de bureaux disposant d'équipements informatiques et de télécommunications, conçus, réalisés et gérés par un opérateur public ou privé, et mis à la disposition de télétravailleurs. Ceux-ci peuvent être des salariés qui réalisent leurs tâches en restant en liaison permanente avec leur organisation (de bureaux satellites, des travailleurs indépendants ou des professions libérales).

Le travail en réseau, le salarié est localisé dans un site géographique mais il relève d'un manager localisé dans un autre site, voire travaille dans une équipe relevant d'un autre site. Il amène des occasions pour l'acteur d'acquérir de nouveaux (des connaissances, des compétences) mais aussi pour le bénéfice du groupe de travail lui-même. Il constitue une occasion de partager des connaissances, participer à une recherche commune, construire ensemble une route vers la solution d'un problème posé, répartir les tâches, gérer le

¹Reix R., "systèmes d'information et management des organisation", Vuibert gestion, Paris (1995)

⁴F.Hesselhein, M. Goldsmith, I.Somerville ouvrez les entreprises page 73.

²<http://www.virtualegjs.com/bulletins/document.php> : les télétravailleurs nomades

projet (temps, tâches,), établir un consensus sur la meilleure solution, débattre ensemble de points de vues divergents dans la poursuite d'un but commun, développer des attitudes altruistes. ¹

Ses outils permettent de rester informé des activités de l'entreprise et de participer en temps réel aux projets en cours de la même façon que s'il travaillait. Les outils de communications pour transmettre des informations (courriers électroniques). Des T.I.C pour quelles fonctions ?

Elles sont particulièrement centrales dans trois domaines comme l'optimisation de la chaîne logistique, l'évolution vers le " e-business ", la mise en place de nouveaux modes de travail. ²

La plateforme de télétravail regroupe plusieurs des outils cités précédemment. Le travail à distance induit en effet une rupture dans l'organisation et dans les rapports humains. Cette rupture touche non seulement le télétravailleur et sa hiérarchie, mais aussi ses collègues parce que manager une équipe incluant des télétravailleurs suppose d'organiser le télétravail en conséquence, systémique, parce préserver le lien des télétravailleurs avec le collectif de l'entreprise est un enjeu majeur pour la réussite de l'opération. ³

Le télétravail le travail à domicile, et la dématérialisation de lieux de travail (bureaux virtuels), restructurent les conditions du travail.⁴

Qu'est-ce qui se transforme ?

- Les frontières travaux/ hors travail se relèvent de plus en plus mouvantes,
- L'organisation de l'entreprise évolue en réseau ou le télétravail,
- La stratégie bouge, évoluant du commandement (management).
- Le travail reste abstrait, il devient mobile, interactif,
- Acquérir de nouveaux savoir-faire.
- Plus d'autonomie et d'initiative du salarié.

Les contraintes ne sont pas du même ordre pour tout le monde.

- L'autonomie et du contrôle du travail prend aujourd'hui de nouvelles formes.
- Les évolutions techniques vont plus vite (accélération du temps).
- Les compétences (parcours professionnels).
- Mais l'apprentissage des T.I.C (le risque d'exclusion des salariés).
- Le télétravail est lié au choix des salariés eux-mêmes.

Les activités se prêtant bien au télétravail sont :

Les professions et les cadres spécialisés (comptables, cadres commerciaux) sont la plupart des métiers liés aux ressources humaines et à la finance.

Les métiers de supports (traducteurs, documentalistes, téléassistance).

Les personnels mobiles ou itinérants (représentants, vendeurs, consultants, agent de maintenance).

Les spécialistes des TIC (analystes, programmeurs, ingénieurs, concepteurs, webmestres).

Les spécialistes de l'information.

Les métiers de création intellectuelle (publicitaires).

Les employés de bureaux (personnels faisant de la saisie, de la comptabilité, du secrétariat, du suivi téléphoniques d'activités).

¹<http://www.csdgs.qc.ca/Formation/TICenClasse/Changement.htm> : Habitudes de travail

²Guide méthodologique de la diffusion des T.I.C dans les P.M.E GM/1.1 page 38

³<http://www.j2-reliance.over-blog.com/article-du-bon-usage-du-teletravail-37589435.html> : Stratégie – Management – Histoire Repenser le pilotage de l'entreprise

⁴Reix R., "systèmes d'information et management des organisation", Vuibert gestion, Paris (1995)

Tableau n° 05 Les avantages et les inconvénients du télétravail :¹

Avantages	Inconvénients
Productivité accrue. Frais de fonctionnements réduits. Baisse de l'absentéisme. Augmentation du temps réel travaillé. Accroissement de la motivation. Effets positifs de la gestion par les résultats. Plus grande flexibilité. Accès à un plus grand vivier de compétences. Réduction des coûts immobiliers.	Difficultés de supervision. Affaiblissement de l'esprit d'équipe et menace pour l'identité de l'entreprise. Choix des télétravailleurs. Frais d'installation du télétravail. Coûts de formation. Confidentialité des données transmises.

Les chefs d'entreprises ont cherché quelle était la meilleure organisation pour leur entreprise. Or aujourd'hui une nouvelle tendance commence à se dégager. Les spécialistes pensent que l'organisation du futur sera plate, rapide, souple et centrée sur les savoir-faire de base. Le manager se retrouve donc face à une difficulté de taille, comment « avec le pouvoir, les ressources et les moyens, la souplesse, l'esprit et l'ardeur d'une petite entreprise (Jack Welch directeur général de la General Electric). L'une des solutions trouvées pour répondre à ce double enjeu est l'organisation matricielle. En effet l'avantage de cette organisation est qu'elle allie à la fois l'ordre hiérarchique fonctionnel d'une grande organisation et la souplesse et la rapidité de réaction d'une petite structure grâce à ses équipes projets.

Le Système d'Information Inter Organisationnel (S.I.I.O), dans le choix d'une nouvelle technologie de l'information permettant de gagner en productivité, les managers peuvent décider de mettre en place un système d'information inter organisationnel (S.I.I.O). Il est composé de Workflow et permet une meilleure traçabilité logistique et une communication électronique en temps réel entre plusieurs partenaires. En effet, Il permet d'échanger et de consulter en temps réel des informations telles que l'état des stocks, les commandes passées, les dates de livraison et donc de gagner en productivité ce qui peut être source d'avantage concurrentiel. On peut donc dire que les S.I.I.O ont un grand potentiel stratégique dans la reconfiguration des processus qui comprennent l'entreprise, ses partenaires, et que les SIO vont au-delà d'une mise en relation de plusieurs partenaires. Il permet également à l'entreprise l'ayant instaurée d'établir une relation privilégiée avec ses partenaires qui en cas départ perdra les avantages de productivité du (S.I.I.O)²

D'où l'intérêt de financer et de procéder la mise en place du S.I.I.O. Ils permettent une reconfiguration du réseau d'affaires, et leur management peut fournir un avantage concurrentiel non négligeable.

B) Les nouveaux modes d'organisation externes :

1) L'outsourcing :

Pour ne pas disperser ses ressources, les entreprises optent pour l'externalisation, aussi appelé outsourcing qui désigne donc le transfert de tout ou partie d'une fonction d'une entreprise vers un partenaire externe. Elle consiste en la sous-traitance des activités non (essentiels, stratégiques), celles qui ne sont pas productrices de revenus d'une entreprise. Il s'agit d'un outil stratégique qui se traduit par la restructuration autour de son cœur de métier (core business en anglais) et ses compétences de base créatrices de valeur ajoutée.³

¹<http://www.leteletravail.com/doc/manuel-teletravail.php>: le télétravail

²Référence à l'article de Sergio Vasquez Bronfman, professeur au groupe E.S.C.P, le « S.I.I.O », nouveau vecteur de l'avantage concurrentiel publié dans l'Art du Management de l'Information.

³<http://fr.wikipedia.org/wiki/Externalisation>: L'externalisation

Cependant il existe certains risques en matière d'externalisation :

La perte du contrôle des opérations et des connaissances fondamentales, ou de son capital immatériel.

La diminution de la maîtrise des informations et une perte de confidentialité. Pour tenter de contrecarrer cela devra analyser et donner accès qu'à l'information jugée pertinente à l'activité externalisée. Malgré tout il est nécessaire d'avoir une confiance en la fiabilité et pérennité du partenaire externe choisi quant à l'utilisation qu'il fait des informations confidentielles. La « reinternalisation » (ou Backsourcing) d'activités préalablement externalisé, soit par rupture de contrat ou d'une fin normale. Il est possible d'externaliser tout ou partie de l'informatique d'une entreprise ; c'est ce qu'on appelle l'infogérance. L'objectif de l'externalisation informatique étant également de réduire ses coûts.

Il existe trois métiers d'infogérance, pouvant être combinés les uns aux autres :

Le Tierce Maintenance Applicative (T.M.A) ; elle couvre les activités de support fonctionnel aux utilisateurs. - -

Le Business Process Outsourcing (B.P.O), c'est la délégation auprès d'un fournisseur d'une ou plusieurs fonctions d'une entreprise.

Les fonctions candidates au Business Process Outsourcing(B.P.O) sont actuellement surtout les chats, la comptabilité, la Gestion de la Relation Client (C.R.M), et les processus administratifs de la gestion des ressources humaines(G.R.H).

2) Le crowdsourcing :

L'appellation est un néologisme conçu en 2006 par Jeff Howe et Mark Robinson, rédacteurs au Wired magazine. La traduction littérale de crowdsourcing est « approvisionnement par la foule », mais ne reflète pas le véritable contenu du vocable. ¹

Cela consiste à utiliser la créativité, l'intelligence et le savoir-faire d'un grand nombre d'internautes ou de personnes répondant chez elles aux téléphones, et cela au moindre coût. Certains managers croient beaucoup plus aux vertus du crowdsourcing plutôt qu'à l'outsourcing en Chine ou en Inde par exemple qu'ils trouvent dépassé. Cela permet en effet de basculer les appels des clients sur les téléphones des opérateurs à leur domicile. Cela séduit avant tout les étudiants et les mères au foyer ou d'autres retraités qui peuvent comme cela travailler « à la carte » quand ils le souhaitent et le temps qu'ils souhaitent. Et face au nombre important des candidatures, les managers peuvent faire la sélection. Son avantage est de permettre à l'entreprise de faire des économies et surtout d'avoir un « personnel » toujours à la pointe. L'autre avantage est qu'il n'y a plus de supérieur hiérarchique juste un auditeur-superviseur qui s'assure de la qualité des prestations fournies de temps à autre. ²

Vers une économie « e-lance », l'organisation décentralisée est possible ; cela a une conséquence directe sur l'entreprise puisqu'elle crée de ce fait une passation de pouvoir vers des sociétés externes comme on vient de le voir précédemment et/ou vers les acteurs exemple du phénomène Linux, grâce à l'Internet et aux réseaux électroniques, à partir de 1991, un système d'exploitation s'est créé et développé des passionnés apportant chacun ses idées, ses compétences et son envie de créer un système d'exploitation libre répondant à ses besoins. C'est que grâce aux T.I.C, une nouvelle façon de travailler ensemble s'est créée. Les tâches ne sont pas attribuées contrôlées par une hiérarchie, mais effectuées de façon autonome par des acteurs indépendants des « free-lancers » ou « e-lance » qui conjuguent leur savoir-faire dans des réseaux fluides et provisoires pour produire et vendre des biens et services. Ce regroupement d'acteurs n'est pas un cas isolé puisque même dans certaines grandes entreprises on voit apparaître des équipes dédiées. Aujourd'hui cette tendance se développe et il apparaît de plus en plus des groupements de travailleurs indépendants provisoires et de petites structures.

¹<http://fr.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing>: Crowdsourcing

²Référence à l'article de Caroline Talbot, L'internaute anonyme comme ressource humaine paru dans le Monde Économie le mardi 11 septembre 2007.

En effet le clan Linux est un groupement provisoire, autogéré, d'individus poursuivant une tâche commune. Le centre commun de cette économie n'est pas l'entreprise mais l'individu. On peut aussi penser qu'avec le développement et la perpétuelle amélioration des techniques de communication et des réseaux la tendance d' « e-lancing » s'accélérent. Et on ne peut dire jusqu'où cette nouvelle forme d'organisation ira. Mais on peut se demander si la société type comme nous la connaissons à l'heure actuelle (organisme stable et permanent) perdurera, ou si elle sera remplacée par des structures dont la création et la durée de vie seront fonction de leur pertinence et de leur productivité. ¹

Elle peut être mise en rapport avec (une organisation en toile d'araignée) ; mais attention à ne pas confondre avec ce qu'on appelle la toile d'araignée (toujours en référence à l'araignée) qui correspond à l'Internet. En Algérie le télétravail est très récent. Il reposait sur l'usage du téléphone à des fins de démarchage commercial. Il prend actuellement une autre dimension l'entreprise algérienne telle que la Sonatrach ou la Sonelgaz essayent de promouvoir le concept de « e-travail » afin de matérialiser cette nouvelle dimension. Les T.I.C seront à la base de la participation plus active des salariés dont le télétravail peut-être l'un des supports. On insiste non seulement sur les facteurs géographiques d'éloignement de l'entreprise, mais sur l'emploi des techniques modernes de communication, en particulier la transmission des fichiers. En précisant ce concept s'appliquait aussi bien au travail totalement délocalisé hors de l'entreprise, soit à domicile, soit dans des centres de télétravail, qu'au travail alterné entre le siège de l'entreprise et l'un ou l'autre de des modes de délocalisations. Pour les salariés, l'avantage essentiel est celui de la délocalisation loin des grands centres urbains et spécifiquement pour les femmes, la possibilité de pratiquer leur activité à domicile, ou en alternance entre le domicile et le travail. ²

Les T.I.C ne sont que des technologies parmi d'autres, les acteurs ont une tendance naturelle à refuser le changement pour une raison essentielle, chacun sait ce qu'il va perdre, mais ne sait pas ce qu'il va gagner. Un certain nombre de principe de fonctionnement communs sont observables, un cloisonnement fort, tant vertical, entre niveaux hiérarchiques, qu'horizontal entre direction et sous-direction. Ces freins démontrent que le télétravail exige quelques aptitudes. ³

En Algérie il existe une forme de « télétravail » traditionnel, les femmes travaillant dans l'artisanat, œuvrant à domicile. Mais en réalité il n'est pas encore appliqué aux T.I.C. On voit pourtant quelques travailleuses d'un nouveau type émerger dans un autre domaine autre que l'entreprise économique. Mais du point de vue législation il y a une quasi-absence de télétravail. ⁴

Il n'existe pas de réglementation y relative dans l'entreprise. Le télétravail du point de vue théorique offre de nombreux avantages, et même s'il y a des problèmes et un manque de législation pour les télétravailleurs. Cela reste moins pesant que les problèmes rencontrés par les entreprises. Les salariés cherchent avant tout la sécurité de l'emploi c'est pourquoi le télétravail n'a pas de chance de se développer en Algérie. Il est mal perçu, je pense pourtant que cette façon de travailler peut se développer grâce à l'Internet, mais pour l'instant la mentalité est encore trop renfermée.

¹Référence à l'article de Thomas W. Malone, professeur à la MIT Sloan School of Management, et Robert J. Laubacher, assistant de recherche au MIT Center for Coordination Science, la révolution de l'économie « e-lance » publié dans l'Art du Management de l'Information

²<http://www.itmag.cz> : H. Reda l'évolution de la télécommunication accueil du site / Archive 2006 / IT Magazine n° 94.

³Gilbert, Patrick et Frank. " Le travail à distance, l'expérience du télétravail à EDF et GDF", in Entreprise & Personnel, mai 2001.

⁴<http://www.algeria.smetoilkat.org/algeria/fr/contentfr/1992/politique-dT%C3%A9l%C3%A9travail> : Travail-Accord : politique de Télé travail & Accord : Étude publiée par "Entreprise & Personnel" sur le télétravail

Enfin, la société algérienne n'a pas encore intégré dans ses mœurs cette nouvelle façon de travailler. La Sonatrach est une entreprise qui a beaucoup de moyens mais les responsables ont moins d'audace qu'à l'étranger. Ils ont peur de prendre des initiatives. Il n'existe pas de réglementation y relative dans l'entreprise. Cela a entraîné le développement de multiples modes d'organisation aussi bien internes qu'externes de l'entreprise. De ce fait le manager a dû s'adapter :

Dans un premier temps aux conséquences de ces nouveaux outils d'un point de vue métier.

Dans un deuxième temps, en réfléchissant à la stratégie qui pourrait lui permettre d'accroître les performances de son entreprise.

Puis adapter son management aux nouveaux enjeux à savoir bien anticiper et cadrer un projet de déploiement, bien gérer la connaissance, maximiser l'utilisation de l'outil.

On a constaté, avec l'avènement des T.I.C, que les références classiques du travail volaient en éclats.

3) Les voyageurs :

Ce sont des cadres, voire des dirigeants qui ont renoncé à la fois à occuper un bureau dans l'entreprise et à travailler chez eux, munis de téléphone et de P.C, ils sont en déplacement permanent. Par l'usage des T.I.C, les acteurs sont en contact qui ne se situe pas dans une relation hiérarchique directe avec eux. Ils réagissent à l'afflux d'e-mail sur leurs lieux de travail où dehors. Ils vérifient leurs boîtes d'e-mail, ils sont sous l'effet du stress en raison du grand nombre d'e-mail qu'ils reçoivent, et par le besoin de répondre. Le dirigeant ne peut pas ignorer les effets de l'environnement et des mutations. La mondialisation leur impose de trouver les moyens de se placer sur le marché en devenant compétitive.

Or, pourra-t-il atteindre son objectif sans passer par l'utilisation optimale des T.I.C ?

La multiplication des flux de données impacte la performance l'acteur, du fait du temps passé à traiter les informations. Par ailleurs la nature même de la circulation de l'information a tendance à produire des rythmes de travail saccadés, jugés intrusifs, et peu propice à la concentration ou au suivi d'autres tâches. L'efficacité et la performance des acteurs résident dans des moyens adaptés, une vision claire du but à atteindre, un temps dédié à l'action, une focalisation. ¹

L'information se consulte, elle ne transmet pas. Elle joue un rôle dans l'entreprise, elle est devenue une véritable arme et les dirigeants doivent désormais la considérer comme telle. Elle devient un actif mis à profit pour le développement et la gestion. On sait bien que depuis la révolution industrielle, on dénombrait essentiellement quatre ressources (les hommes, les machines, les matériaux et le capital, il faut désormais en ajouter une cinquième qui est l'information. La mise en place des T.I.C, notamment l'Internet, en tant que nouveau outil de travail nécessite de repenser le modèle organisationnel. Ce qui signifie que la place de la hiérarchie par rapport à l'information va se trouver modifiée. Il est affirmé dans ce cadre que « le savoir ne rime plus avec le pouvoir ». Sinon une utilisation individuelle de l'outil Internet, est dans réelle incidence sur le déroulement l'efficacité du travail, quel que soit son rôle dans l'organisation, chaque membre participant est confronté à des problèmes qu'il doit résoudre, dans un certain contexte, en utilisant l'information. L'analyse de l'activité de l'acteur constitue donc un préalable indispensable pour résoudre des problèmes. Du point de vue organisationnel, l'organigramme fondée sur le concept de la hiérarchie pyramidal, à rendre compte des relations fonctionnelles et hiérarchiques existantes. En réalité les T.I.C bouleversent les rapports hiérarchiques basés sur la détention de l'information. Dans l'entreprise algérienne le pouvoir est en main de celui qui est connectée, qui recueille et traite l'information. On assiste à une véritable détention de pouvoir ce qui appelle à l'inadaptation de la structure de l'entreprise algérienne.

¹<http://www.blog-formation.formadi.com/?p=135> : le CIGREF : NTIC et situation du salarié, un rapport fait le point

C'est vrai que les méthodes de travail se diversifient grâce à l'internet, le personnel à la possibilité d'entrer en relation en temps réel et par la même collaborer à condition de lui donner la possibilité d'utiliser l'Internet comme outil de travail. Il s'agit d'un aspect très important, surtout si on se réfère au modèle organisationnel de nos entreprises algériennes où prédomine le système taylorien, les T.I.C heurtent de front une culture administrative traditionnellement fondée sur un fondement pyramidal avec des lignes hiérarchiques et des logiques de territoire. Or, dans le contexte algérien, il ne semble pas que des changements fondamentaux se soient produits tant dans l'organisation du travail que dans le déroulement du travail à l'occasion de l'introduction des supports matériels des T.I.C. La majorité des cadres n'établissent pas de relations virtuelles entre eux. Ils utilisent un P.C, un peu d'e-mails et moins d'un tiers ont accès à l'Internet qui est réservé surtout aux cadres de l'entreprise. La proportion de salariés ayant accès aux outils T.I.C est nettement très faible dans l'entreprise. En revanche, les cadres des grandes entreprises disposent plus largement des outils de base. Les réseaux d'intranet sont présents comme le cas de la Sonatrach ou la Sonelgaz. L'Intranet permet de relier un grand nombre d'acteurs parfois éloignés. Les acteurs travaillant sur place qui n'ont pas une formation sur les T.I.C eux-mêmes appréhendent la formation par crainte de rencontrer des difficultés de compréhension. Ils ont une vision de la formation limitée à l'adaptation au poste occupé ainsi que la nécessité de polyvalence leur est encore peu familière.

Si l'entreprise est équipée en ordinateurs et connectée à l'Internet, leurs acteurs n'en sont évidemment pas tous des utilisateurs réguliers. Sur le lieu de travail, les acteurs qui les utilisent sont les cadres qui accèdent à l'Internet. Les cadres intermédiaires sont des utilisateurs réguliers. Les entreprises employant une minorité des personnels spécialisés en informatique et en communication. Ces compétences spécialistes peuvent être trouvées en dehors de l'entreprise. En réalité les retombées des T.I.C sur l'entreprise algérienne s'avèrent encore limitées, prisonniers de politiques de développement incapables de promouvoir. On dirait que l'entreprise algérienne semble subir les T.I.C comme un effet de mode plutôt que les adopter comme un facteur déterminant offrant des opportunités de développement.¹

Les T.I.C et le style de management, tout d'abord, il est nécessaire de distinguer gestion et management, la gestion est l'ensemble des techniques opérationnelles de l'entreprise (comptabilité, finance, marketing, contrôle de gestion, etc. .). Tandis que le management est une action, un art, une manière de conduire une entreprise. Il consiste à gérer les dimensions humaines et organisationnelles de l'activité de l'entreprise. Le management vise à l'efficacité et l'efficience dans la mise en œuvre des projets et des stratégies au travers (la mobilisation de l'ensemble des moyens techniques, humains et financiers ; la planification et l'organisation de la mise en œuvre de ces moyens ; le contrôle par rapport aux objectifs et aux moyens engagés ainsi que les actions correctives que cela implique).L'intelligence est une matière grise pour l'établissement des systèmes experts, traçage des documents, et l'emploi des robots.²

Il y a quatre grandes écoles du management (l'école classique avec les deux praticiens Taylor et Fayol qui proposent chacun un modèle universel de management ou administration, l'école béhavioriste ou des relations humaines avec Elton Mayo et Abraham Maslow qui mettent en évidence le rôle des facteurs humains et des motivations des individus dans le bon fonctionnement, l'école sociologique ou contingence structurelle qui conduit à l'adoption de structures moins centralisées et à une réflexion approfondie sur l'adéquation entre les caractéristiques de l'organisation et celle de son activité et son environnement, managériale tel que le modèle inspiré du modèle japonais qui dans un contexte économique de plus en plus turbulent et imprévisible,

¹http://www.francofonie-durable.org/documents/colloque_ouaga-a4-chettab.pdf: Nadia Chettab : Les N.T.I.C et les pays du Maghreb : effet de mode ou opportunités de rattrapage économique

²Behget Meki Boumaarafi, technologie de l'information et de la communication page 60.

les entreprises explorent des formes plus souples d'organisation en privilégiant l'adaptabilité et la réactivité avec une participation des acteurs).

Les différents types de management sont (le mode autoritaire ou les directives générales sont établies par le chef, ce dernier prescrit les procédures et attribue les tâches ainsi que les compliments et les critiques, le mode laxiste ou il n'y a pas de rapport de hiérarchie c'est-à-dire pas de chef et l'organisation est horizontale. Le mode démocratique ou participatif, il y a une délibération préalable au groupe (le chef est membre du groupe). Le mode adaptatif dont le chef doit s'adapter à la situation).

Les deux composantes du management sont (l'organisation qui correspond à la conception des structures et le management correspond au fonctionnement des structures, la stratégie qui est l'art de gérer un combat par un plan d'action). Cette dernière repose sur deux sources essentielles d'information (une bonne connaissance du terrain et une bonne appréciation de ses propres forces). Il existe deux niveaux de stratégies l'un concerne le groupe c'est-à-dire tous les domaines d'activité de l'entreprise. Tandis que l'autre la stratégie concurrentielle qui est mise en œuvre dans chacun des domaines d'activité. La stratégie et l'organisation sont indissociables et interdépendantes, l'une est plutôt externe tournée vers l'environnement, l'autre s'associe davantage à une vision interne. Les bons choix stratégiques ne trouvent toute leur place que lorsque leur mise en œuvre, à travers des structures organisationnelles, sera réussie

Dans la littérature de management on distingue les managements (l'un basé essentiellement sur l'efficacité de la structure de l'entreprise. tandis que l'autre repose sur le potentiel humain). Le manager est le garant de la raison d'être de l'entreprise auprès des clients, des usagers, des actionnaires et du personnel. Il est le comptable de l'allocation des ressources et du talent, des résultats économiques et de la qualité du service rendu. Il est le développeur des compétences du personnel. Henry Mintzberg disait : « On ne fabrique pas des managers dans une salle de cours. (...) les managers apprennent mieux dans leur milieu naturel ». Les hommes instruits devront apprendre que l'étude ne s'arrête pas à l'obtention d'un diplôme. Il n'y a plus « d'examen final valable pour la vie ». ¹

Les méthodes de travail changent avec l'avènement des T.I.C afin d'assurer la rentabilité et la pérennité de l'entreprise. Aujourd'hui elle est structurée essentiellement sur l'information. Les T.I.C permettent d'utiliser et de mettre à jour des données à partir des progiciels. Ces T.I.C engendrent des bouleversements en termes d'informations et de communications (tous les salariés ont accès aux données et peuvent donner leurs avis). De plus cela engendre une révolution organisationnelle de l'entreprise. La hiérarchie pyramidale n'est pas exclusive et une vision transversale est nécessaire au bon fonctionnement. Les T.I.C permettent également de s'orienter vers un nouveau mode management tel que l'e-management. ²

Le management est une succession de quatre étapes dont chacune correspond à un processus (de finalisation précise les orientations que l'entreprise entend suivre, d'organisation qui constitue l'ossature organisationnelle et humaine du fonctionnement interne de l'entreprise, d'animation des hommes qui suscite l'adhésion des personnes aux finalités et aux modes d'organisation de l'entreprise, de contrôle qui vérifie la cohérence entre les objectifs et les résultats). Enfin ces processus fondamentaux sont en interaction avec le système d'information dont le rôle est désormais essentiel, tant sur le plan (stratégique, organisationnel). Le management doit permettre de garder la maîtrise de l'entreprise afin de garantir l'atteinte des objectifs définis. Plusieurs facteurs remettent en cause la cohérence au sein de l'entreprise ; le manager doit les prendre en compte afin d'éviter qu'ils ne détournent l'entreprise de sa finalité. Le style de management peut être différent d'un acteur à un autre.

¹Textes réunis par Peter Ferdinand Drucker, la formation des dirigeants d'entreprise page 272

²<http://www.oodoc.com/66159-impact-ntic-information-communication-management-organismes.php>: l'impact des NTIC sur le management des organismes.

Certains semblent penser que le meilleur choix stratégique serait un management à mi-chemin entre le management (participatif ou démocratique et situationnel où le cadre adopte son style de management). Tantôt directif quand la situation le nécessite, tantôt participatif à d'autres moments. Il n'y a pas de leadership meilleur qu'un autre et dans l'exercice du pouvoir doit s'adapter aux circonstances et aux personnes. Le cadre va adopter son style et privilégier le développement des acteurs, l'évaluation de leur autonomie. Cette dernière est évaluée selon des critères (l'engagement comme la motivation et la confiance dans la capacité de faire, la compétence qui est une connaissance acquise et aptitude à utiliser). Les styles de management qui s'opposent sont le management (directif qui dérive du mode autoritaire avec son illustre application qui est le système militaire et le participatif ou associatif qui dérive du mode démocratique, et l'adaptatif). En plus des types cités on distingue aussi le management (explicatif qui appelé le management stimulant ou persuasif et le délégatif). Chaque style est plus ou moins orienté vers les compétences et la motivation de l'individu. Les individus selon le management classique sont spécialisés non responsables des résultats se contentant de suivre les instructions mais détiennent la mesure de la performance et des indicateurs décisionnels pour assurer la continuité de développement. Une réalité de l'e-management qui apparaissait dans nos esprits comme une méthode de travail applicable à tous les domaines d'une plus qu'un simple outil utilisé par un service en particulier. Il traduit un lien entre les T.I.C et le management traditionnel. La réussite résultera de la synergie entre les acteurs (ayant d'imagination et de créativité) et les systèmes d'information (gestion de données multiples) et c'est à l'acteur que revient le pouvoir de réussir cette synergie et ne pas perdre de vue la gestion du capital humain, des compétences, le développement des projets de e-Learning. Mais il y a des limites telles que l'invasion de l'espace personnel, l'emploi du temps collectif.

Section 03 : Le style de management face à l'émergence de nouvelles professions :

Le style de management, sa fonction regroupe toutes les fonctions stratégiques de l'entreprise la direction (générale de l'entreprise, la gestion des ressources humaines (RH) et la gestion financière et comptable). Les salariés ont vécu en quelques décennies l'arrivée des technologies, ce qui a parfois impacté et bouleversé l'organisation dans laquelle ils se trouvaient. Mais les T.I.C ont aussi bouleversé la nature même du travail des salariés. De nos jours les T.I.C arrivent sous des formes différentes, Internet, Intranet, Visioconférence. Ces changements qui diffèrent des autres types de développement technologiques qui concernaient les processus de production (robotisation, automatisation des processus). Cette nouveauté est qu'elle exige des réformes profondes dans la structure, les méthodes de travail et son organisation, le style de management. Les recherches en sciences de management prônent l'épanouissement de l'homme sur son lieu de travail et la possible conciliation des objectifs personnels des salariés avec celle de l'organisation, ainsi le travailleur est considéré comme acteur au lieu d'un simple outil de production.¹

L'entreprise taylorienne caractérisée par une structure pyramidale est toujours présente dans l'entreprise algérienne, mais ses vestiges ne vont pas disparaître avec l'arrivée des TIC. Malgré cette nature de ces technologies qui appelle à des remaniements structurels et organisationnels de l'entreprise mais elles ne déterminent en aucun cas la forme d'organisation ou le style de management dans la mesure où elles participent à l'émergence d'un modèle organisationnel propre à l'entreprise. Les modes se fondent sur la dichotomie conception-exécution avec une stricte division du travail sont incompatible avec ces T.I.C.

Il est aujourd'hui primordial pour les entreprises d'accroître leur investissement immatériel, dans l'amélioration de qualifications et des compétences de la main d'œuvre pour que les générations futures tirent des profits.²

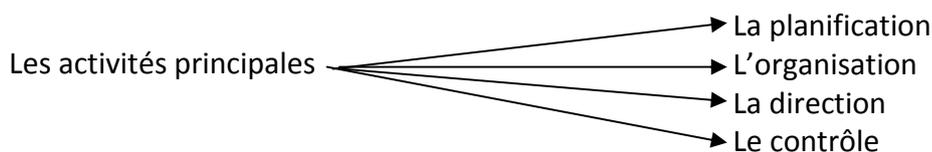
¹Henry Mintzberg, le management voyage au centre des organisations, les éditions d'organisation, 1998.

²Mohammed Salah Hannaoui, introduction sur les affaires dans l'ère technologique page 296.

L'entreprise algérienne a vécu trois périodes distinctes de « management » (les années 60/70, les années 80/90, et de 2000 à ce jour pour des raisons liées à l'environnement politiques et économiques). Les cadres exécutent des ordres « dictés d'en haut » qui se diffèrent d'une période à une autre.

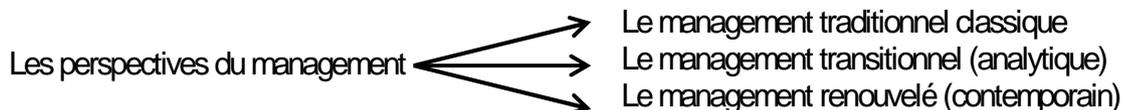
Le management est à la fois un art et une science qui se repose sur un ensemble de connaissances théoriques normalisées et formalisées qui renvoient à des qualités intuitives, personnelles et à du savoir-faire. Il s'inspire de la politique de la mondialisation actuelle, il y a deux catégories de management (à l'américaine selon un capitalisme financier, et celui des pays émergents selon un capitalisme industriel). En management, l'organisation et la direction sont étroitement associées, puisque l'une dépend directement de l'autre. Il est donc incohérent d'imposer des structures organisationnelles relevant d'une perspective managériale, et de pratiquer un style de direction relevant d'une autre perspective. L'entreprise algérienne vit dans un monde où la compétition est intensive, un marché impitoyable turbulent et segmenté, des produits et des systèmes de production ayant un cycle de vie court et enfin, une valeur ajoutée générée plus par la connaissance que par la matière première. Dans cet environnement changeant, la compétitivité dépend de sa capacité d'anticipation. Elle doit changer son mode de management afin d'améliorer ses produits, de leurs systèmes de production, de leurs services et de leur gestion d'une façon générale en vue d'offrir le meilleur rapport qualité/prix dans les meilleurs délais.

En ce qui concerne les perspectives managériales, le management est basé sur 04 activités principales qui sont :



A) Les perspectives de management :

Les études universitaires sur l'évolution du management ont distingué trois perspectives de management.



1) Le management traditionnel (classique) :

Il propose une structure pyramidale classique fondée sur l'acheminement des ordres du haut vers le bas, avec une approche de chef incontesté et incontestable agissant en cerveau selon un organigramme rigide qui se décline en une organisation avec des problèmes, de délégation de pouvoir et de description de tâches. La direction se résume à transmettre des ordres, le chef donne des instructions et l'organisation distribue l'autorité (le travail de bon dirigeant se résumait à donner des ordres clairs et agir avec moral). Le protocole du dirigeant charismatique, vertueux, « bon père de famille », mais autoritaire, fonction vertueuse qui se matérialise par des réunions et des échanges d'informations.

2) Le management transitionnel (analytique) :

Il invite à poser un regard analytique tant sur l'entreprise que sur ses acteurs, avec une approche d'un « leader à l'écoute » agissant comme système nerveux selon une forme multiple d'organisation du travail (différents types de leadership). L'entreprise est une entité sociale qui suit des étapes de vie et se comporte différemment selon sa nature et la composition de ses corps sociaux. Le manager doit ajuster son autorité selon les besoins. Il est avant un leader qui motive, encadre, informe et négocie la performance. Ce

management fait la contingence selon le principe fondamental. De plus il doit dorénavant prendre en compte les deux réalités sociologiques (soit l'humain comme être de besoins, et le groupe comme identitaire).

3) Le management renouvelé (contemporain) :

Le management renouvelé, dit aussi management contemporain, où la notion de contrôle est surtout axée sur la recherche de l'efficacité. Le management est une responsabilité au sein de toute organisation et plus précisément de la direction. ¹

Comme toutes les nouvelles orientations en management public, la recherche orientée vers le management des entreprises s'est également beaucoup développé. Le management renouvelé d'Aktouf ou le management moderne de Pasquero a donné naissance à de nouveaux concepts dans la vie des entreprises privées.²

Il propose plusieurs structures différentes où la tâche du dirigeant est surtout d'épauler et de coordonner avec une approche de coaching via un réseau d'échanges matériel et/ou immatériel, car une structure fixe et pyramidale est vue comme un problème. Alors on cherche plutôt à (insister sur les revenus, déléguer le pouvoir vers le bas, encourager l'initiative et la créativité, remettre en question les façons de faire). Les acteurs sont autonomes mais ils sont unis par la même vision. Le coach s'assure que chacun a des ressources qui conviennent. De nouvelles valeurs s'installent mais principalement (l'autocontrôle avec le droit à l'erreur ; l'innovation qui consiste à innover vite, l'encadrement par de grands principes). Le contexte mondial actuel et les nouveaux enjeux ont bouleversé les rapports au travail. Avec la mondialisation, les managers doivent gérer l'existant sans pouvoir donner des repères tangibles. L'approche client oblige plus de souplesse, de réactivité, d'ajustements entre unités. Ce mode va plus loin en faisant du projet son mode d'organisation, on parle plus de la gestion de projet. Le manager n'est plus le seul donneur d'ordre pour ses collaborateurs. Il doit satisfaire à d'autres exigences que celle de sa hiérarchie directe, il est confronté à la remise en cause de l'expertise de son métier. Le rôle fondamental du manager est de développer le potentiel de ses (collaborateurs, équipes). Il aurait affaire à la parole. La parole permet de répondre aux problèmes de relations humaines. Lorsqu'elle est maîtrisée, de reconnaissance et d'habileté de l'autre, et sert l'exercice d'un pouvoir qui ne s'impose pas, mais délègue et oriente l'autre.

Selon H. Mintzberg il y a les 06 responsabilités du gestionnaire coach sont :³

Susciter l'engagement et l'autonomisation du personnel, déterminer les résultats collectifs et individuels à atteindre, créer une organisation de travail orientée sur l'atteinte des résultats, développer les compétences du personnel, gérer la performance et l'amélioration continue du personnel, aider le personnel à devenir plus efficace et plus autonome. Un des objectifs du management est la gestion afin de générer des synergies par un alignement stratégique. Rappelons ici que, malgré l'éloignement de temps dans ces trois courants de management, les trois styles demeurent applicables dans la gestion de l'entreprise contemporaine. Ils dénotent un élément de complémentarité entre eux, applicables selon le contexte dans lequel l'on est appelé à gérer. Il est donc important d'en maîtriser les astuces. ⁴

Le management et les T.I.C, le mouvement humaniste de la gestion considère que le bien des humains devrait être à la base de toute activité matérielle, sociale et culturelle. Les T.I.C ne sont pas que des technologies de plus dans l'arsenal de la modernité où le nouvel habit d'une communication classique. Au contraire les T.I.C introduisent des changements fondamentaux dans la vie de l'entreprise et sont à l'origine d'une rupture décisive par rapport à l'ancienne firme industrielle. Ces changements apparaissent non

¹ Les Cahiers de l'Actif - N° 314 – 317, Patrick Lefèvre, directeur du cabinet Techné-conseil, Approches conceptuelles du management, Théories et stratégies du management.

² XV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13 – 16 Juin 2006, Dorra Skander la collaboration dans le cadre des PPP : une perspective constructiviste.

³ Source : Wassef, Roy, Fell (2005).

⁴ <http://www.africazbooming.com/archives/966>: Robertake une gestion saine va de la surveillance à la réflexibilité, 29 Aout 2011

seulement dans la conduite des affaires mais aussi dans les échanges sociaux. Elle renverse le processus d'isolement de l'acteur ; c'est grâce aux T.I.C que la firme est amenée à reconnaître les caractéristiques uniques irremplaçables de l'acteur. Mais les individus qui ont commencé à faire évoluer leurs méthodes de management et qui vont devoir continuer dans le futur sont les cadres. ¹

En effet, les experts s'accordent pour dire que l'efficacité des T.I.C est liée à la manière dont elles sont intégrées dans l'entreprise.²

Il y a un impact de la société du savoir sur le management :

Une abstraction et virtualisation :

Abolition des frontières de temps et de l'espace,

L'espace local fait place au globe en entier,

Le temps fait place à l'instantanéité (pose le problème de la mémoire institutionnelle).

Des compétences et créativité :

La détention du pouvoir ne suffit plus, il faut qu'il soit opérationnel de manière originale,

Le savoir-faire, la polyvalence, la diversité, la multidisciplinarité des acteurs deviennent essentiels,

La créativité implique la liberté de manœuvre, la responsabilité et l'éthique personnelle.

Organisation et management bouleversé :

L'autorité de compétence remplace l'autorité hiérarchique, la pyramide s'inverse,

Beaucoup plus de spécialistes qui travaillent davantage dans les unités que dans les états-majors,

Le travail devient flexible, fluide, perpétuellement changeant,

Acteur indispensable pouvoir sur la destinée de l'entreprise, voire de sa survie (phénomène de spin-off),

Exige la rigueur et de respects des responsabilités individuelles.

Centralité de la personne humaine :

Savoir et connaissance de tous pour tous,

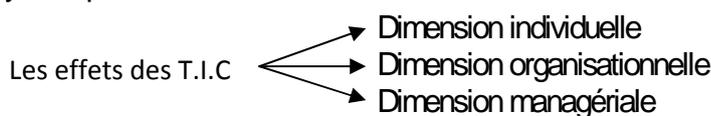
Capacité de chacun à gérer et à traiter l'information,

La valeur de l'acteur croît avec l'âge,

Le savoir de l'entreprise est de plus en plus détenu par les employés et non par les gestionnaires.

B) Les effets des T.I.C :

Les effets des T.I.C, en réalité les T.I.C ont des impacts sur trois dimensions essentielles de l'entreprise dynamique.



1) La dimension individuelle :

Les TIC sont envisagés comme des technologies biaisées. Elles conduisent à favoriser le capital par rapport au travail et le travail qualifié par rapport au travail non qualifié. ³

Les T.I.C ont changé nos façons de s'informer, de choisir, de filtrer et de rechercher. Elles nous obligent d'apprendre, de communiquer en temps réel, d'avoir besoin de jugement critique, de travailler à distance, de s'organiser de façon autonome et de créer. Les T.I.C ont redéfini nos rapports à la connaissance, aux autres, au temps, à l'espace (privé ou public) et à l'organisation. En un mot, une entreprise dynamique devrait avoir

¹<http://knol.google.com/k/les-tic-modifient-elles-le-management-des-entreprises> Les TIC modifient-elles le management des entreprises ?

²Khalil Mohamed Chema, Haider Kadhém Hamoud, La théorie de l'organisation page 340.

³<http://blog.wikimemoires.com/2011/02/croissance-economique-effet-des-tic/>: L'effet des TIC sur la croissance

des individus informés et les former à utiliser l'information. Les TIC aident à diviser les marchés et explorent d'autres.¹

2) La dimension organisationnelle :

Le télétravail, le travail à domicile, et la dématérialisation de lieux de travail (bureaux virtuels), restructurent non seulement les conditions du travail, mais encore les rapports de l'homme au travail et sa représentation de l'organisation "abstraite" et reconfigurent les organisations contemporaines ans leurs dimensions spatio-temporelles.²

En posant un regard comparatif sur les deux perspectives managériales traditionnelle et renouvelée. Nous pouvons dire que les facteurs de succès dans la vision traditionnelle sont (la clarté des rôles, la spécialisation des tâches, l'efficacité du contrôle, la productivité et les coûts). Dans la vision renouvelée, les facteurs changent, c'est plutôt (la vitesse de réponse à l'environnement, la flexibilité dans les tâches, la capacité d'intégration des talents, l'innovation et la créativité. En un mot c'est l'administration des personnes. Avant dans la vision mécaniste l'acteur s'adapte aux T.I.C afin de produire de la meilleure façon (one best way), aujourd'hui il y a une vision humaniste où les T.I.C sont au service des acteurs pour communiquer, créer, développer les compétences, mieux collaborer et surtout supprimer les tâches peu valorisantes. Les entreprises basées sur l'information sont fondées sur le savoir, et composées en grande partie de spécialistes dont l'activité consiste à échanger consciemment organisés avec leurs collègues et leurs partenaires. Les grandes entreprises doivent s'ajuster par une (évolution de la scolarité accrue de la force de travail, évolution de l'économie et nécessité d'innover et de créer toujours davantage, l'émergence des T.I.C.

Au fur et à mesure que les entreprises progressent et s'imposent, Elles doivent se mettre à pratiquer l'analyse et le diagnostic, à mieux travailler l'information. L'information est une donnée qui a une signification. Transformant les chiffres en information requiert donc du savoir, et le savoir, par définition, est spécialisé. L'entreprise basée sur l'information exige beaucoup plus de spécialistes que la structure commandement-contrôle à laquelle les acteurs sont habitués. Les organisations basées sur l'information, le savoir se retrouve pour l'essentiel à la base, dans la tête des spécialistes voués à des tâches diversifiées et autogérant leur travail est, quant à lui, exécuté par des équipes se consacrant à une mission spécifique (des unités ad-hoc spécialisées). Les organisations basées sur l'information exigent beaucoup de rigueur et de respect des responsabilités individuelles, qu'il s'agit des rapports personnels ou de communication.

3) La dimension managériale :

l'introduction des T.I.C dans le management induit directement une (remise en cause du principe d'autorité dans l'entreprise, remise en cause du principe de contrôle dans l'entreprise, remise en cause de la vision traditionnelle de l'acteur de l'entreprise). Les acteurs sont responsables de leur propre productivité, ils détiennent l'expertise. Ils apportent de la valeur ajoutée au client. Ils ont le pouvoir, puisqu'ils détiennent le savoir. D'où l'apparition d'une nouvelle culture du travail où les termes loyauté et confiance prennent une autre signification dans un monde de projets, de rentabilité, de collaboration par l'instantanéité et la flexibilité, le tout avec un besoin de reconnaissance et de considération et comme le disait professeur Omar Aktouf : « en finir avec l'économie-management à l'américaine » qui a démontré ces limites avec la récession et la crise mondiale actuelle.

Enfin leur introduction est une exceptionnelle opportunité non seulement pour repenser l'organisation autour de l'information, mais également pour refonder la culture d'entreprise en vue de favoriser la créativité et l'épanouissement personnel et susciter de l'implication individuelle.³

¹Alaa Eddine Youssef, le profit de l'investissement dans le capital humain p.14

²Reix R., "systèmes d'information et management des organisation", Vuibert gestion, Paris (1995)

³http://sia.pagesperso-orange.fr/Net_Methode/3_9_les_preconisations_pour_la_mise_des_ntic.html: Les préconisations pour la mise en place des NTIC

Tableau N° 06 La comparaison entre les trois managements (traditionnel, transitionnel, renouvelé) du point de vue planification, organisation, direction).¹

	PLANIFICATION	ORGANISATION	DIRECTION
MANAGEMENT TRADITIONNEL (classique)	Prédictions	Répartition du pouvoir (organigramme)	Patron (cerveau)
MANAGEMENT TRASITIONNEL (analytique)	Analyse de l'environnement	Observation sociologique (Typologie de Mintzberg)	Leader (cœur)
MANAGEMENT RENOUVELE (contemporain)	Vision	Réseaux d'échanges	Coach (conscience)

+



+



On peut comparer sous forme de synthèse entre les trois managements (traditionnel, transitionnel, renouvelé) du point de vue (conception, métaphore, fonction, principe, remarque et limites). Le management ou la gestion est l'ensemble des activités d'organisation et de gestion de l'entreprise et de son personnel. La problématique du management s'efforce dans un souci d'optimisation et d'harmonisation- d'intégrer l'impact de dimensions nouvelles sur les prises de décision de gestion (respect des intérêts et représentations d'un maximum de parties prenantes aux activités de l'entreprise, prise en compte accrue de la dimension temporelle (recherche d'une cohérence possible entre les horizons de gestion à court, moyen et long terme). mesure, pondération et responsabilisation des opérateurs vis-à-vis du risque. collecte de l'information et utilisation des savoirs et compétences.²

¹Gautier & Vervish (2000).

²Selon le Journal officiel du 14/05/2005, ce terme est accepté en France par la DGLFLF, qui précise qu'il ne doit pas être prononcé à l'anglaise. Au Canada, les termes « administration » et « gestion » sont recommandés par l'OQLF

Tableau n° 07 La comparaison entre les 3 types de management

SYNTHESE	TRADITIONNEL	TRANSITIONNEL	RENOUVELE
CONCEPTION	Patron	Leader	Coach
METAPHORE	Cerveau	Cœur, système nerveux	Conscience
FONCTION	Décide ce que les subordonnés feront	Décide en tenant compte des réactions et volontés des autres	Décide avec les subordonnés les faits décidés
PRINCIPE	L'autorité des dirigeants est à la fois assumée et limitée (règles)	Il est dangereux de ne pas tenir compte du point de vue des salariés	Une relation d'autorité de type charismatique permet d'obtenir énormément de la part des subordonnés
REMARQUE	L'autorité du dirigeant ne se fonde pas sur la propriété, mais sur une compétence propre	Les conflits d'intérêts sont chose normale	Pertinent dans un environnement instable et complexe
LIMITES	Suppose une division verticale du travail qui ne convient pas dans tous les contextes	Paralyse : jusqu'où tenir compte de l'avis des salariés ?	Problème de la pérennité

Tableau n° 08 La comparaison entre le management traditionnel et le management renouvelé :¹

MANAGEMENT TRADITIONNEL	MANAGEMENT RENOUVELE
De gérer et contrôler	A stimuler et coordonner
Montrer l'exemple	Accompagner le développement des collaborateurs
Assurer la loyauté envers l'entreprise	Assurer la loyauté envers les clients
Décider et transmettre les directives	Décider et prendre les décisions aux collaborateurs
Définir les fonctions	Confier des missions
Proposer des formes d'organisation	Réponses rapides aux sollicitations des clients
Avoir des idées	Faire émerger des idées du groupe
Demander à ses collaborateurs de prendre le temps de justifier leurs activités	Donner son temps pour aider les collaborateurs à résoudre des problèmes
Améliorer les performances par fonctions	Améliorer les performances transversales
Gérer une collection d'individualités	Gérer et animer

¹Gautier & Vervish (2000).

Ce qu'ont réellement les dirigeants selon Mintzberg (une personne d'action, submergé d'information, ses activités brèves, variées, fragmentées, et interagit avec les personnes, il informe et communique, il a des décisions non systématiques).

Le manager devient en quelques sortes le « coach » de l'équipe. Il doit accompagner le développement de son équipe, la motiver, créer une cohérence. Il doit entrer dans une logique d'adaptation, de personnalisation, de mobilisation et d'anticipation. Ils deviennent des gestionnaires de compétences, les activités que peu à peu la fonction ressource humaine a prise en main. Les T.I.C favorisent l'autonomie des managers et des salariés dans la recherche de l'information grâce à la mise en place du libre-service sur Intranet. Elles favorisent aussi des bases de connaissances des ressources humaines (R.H) pour tous.¹

Les anciennes méthodes de management vivent encore, mais cohabitent avec de nouveaux modes de management basés sur la réactivité et la flexibilité de l'organisation. Cette flexibilité face à un environnement en perpétuelle mutation et imprévisible, nécessite une gestion plus poussée de ces processus et oblige de travailler en équipe.²

Le tissu industriel (notre chère industrie industrialisante des années 70), c'est quand même un modèle de type purement algérien, c'est aussi la fierté algérienne, on peut polémiquer, reprocher, blâmer ou flatter dire de tout mais au moins ce modèle était porteur et créateur de valeur multidimensionnelle avec le temps il pouvait donner un résultat semblable aujourd'hui à l'Inde, le Brésil ou la Corée du Sud. 1980, le projet de l'ex ministre de l'économie « Mr. Brahim appelé la science » a détérioré et fait dégénérer ce fleuron sans contrepartie (période de désinvestissement). Les transformations vécues par l'entreprise algérienne et pose les jalons d'un management moderne (décentralisation et délégation du pouvoir, communication efficace, la gestion par objectifs et management soit disant participatif). La première a été surtout marquée par l'application de la (G.S.E) depuis 1971. Les ouvriers avaient exercé des pouvoirs importants par le biais des instances représentatives (syndicat), les assemblées et les conseils. Les instances politiques ont réussi à entretenir un consensus fragile. Puis c'est au tour de la restructuration des grandes entreprises 1983.

L'après octobre 1988 a été une étape très mouvementée et marquée par une forte poussée des actions contestataires (grèves). 1990, c'est l'opération privatisation et libéralisation (loi de 1988) à outrance sans modèle de rechange ou stratégie de substitution ; on se retrouve actuellement avec une absence totale de modèle économique et social créateur de valeur ajoutée. La réponse de tout cela est bien simple on vous dira que c'est la faute de la mondialisation et peut être pas à Voltaire. Avec la libéralisation du commerce extérieur ; on est passé du monopole d'état à un monopole de lobby appelé dans le langage populaire des « Import-export », les coûts comparatifs dans le commerce, faisaient que notre production intérieure ne pouvait résister à la concurrence, la friperie a massacré notre machine de textile et n'en parlons pas des autres produits manufacturés, agricoles et même des services. Sous un autre angle le gaspillage de nos ressources par manque de stratégie de rationalisation et autres fléaux dévastateurs entrant dans le cadre de l'inculture nationale.

Les rapports cadres-ouvriers dans la période de libéralisation à partir de la deuxième moitié des années 1990 font l'objet de son intervention. Ces rapports ont pris une tournure positive avec la reconnaissance mutuelle des groupes. Un changement expliqué par la conscience accrue des deux parties des défis et dangers qui les guettent avec l'avènement de la globalisation. L'évaluation des performances semble déranger les dirigeants. Elle dévoile les tendances autoritaires de ces derniers, érigées en règle de gestion. Le système dit « Prime de Rendement Individuelle » (P.R.I) est donné comme mauvais exemple d'évaluation des compétences. Devant les mésaventures économiques nous avançons à reculons terme péjoratif pour ne pas dire nous régressons (à voir le classement mondiale de l'Algérie au niveau de création d'entreprise elle est à la 150 ème place avec

¹B. Merck, M. Fabre. A. Proust, F. Ridet, M. Romanet : Équipe R.H acteurs de la stratégie. L'e-R.H : mode ou révolution.

²Claudine Batazzi, l'impact des N.T.I.C dans l'entreprise C.R.I.C, 2000

tous les pétrodollars que l'Algérie possède). Nous ne sommes pas sortie du sous-développement bien que presque toute la population possède un téléphone portable, les voitures de grosse cylindre sont à la mode, ces biens fabriqués ailleurs font tourner leur machine économique, avec tous cela, les choses n'évoluent pas selon les normes et valeurs reconnues universellement, on est passé de la bête à l'avion, matériellement mais nos esprits se sont cantonnés à l'utilisation de la bête. En 1977, sur les bancs des lycées et universités nous avons appris par le biais des grands penseurs économiques de l'époque que les pays comme le Brésil, l'Inde et la Corée du Sud et l'Algérie à l'époque encore en voie de développement avaient et étaient des modèles de développement capable de faire un décollage économique avec ses entreprises, aujourd'hui et devant ce constat amère le pire du mauvais élève reste l'Algérie qui n'a pas su opérer son décollage sinon sa précipitation vers la dégringolade ; les autres pays cités font partie prenante de ce monde par la création de la valeur ajoutée utile et agréable à leur peuple et ont leur mot économique à dire dans cette mondialisation. Face à l'arrivée de l'informatique et du personal computer (P.C), le travail est devenu de plus en plus abstrait. Les opérations demandées aux acteurs de l'entreprise portent de plus en plus sur des signes informatiques représentant une information que sur la production. Ils doivent traiter une information et suivre le processus. Les tâches effectuées par les salariés perdent donc peu à peu de leur signification. Elles deviennent de plus en plus « immatérielles » et « virtuelles » comme le dit Denis Ettighoffer. ¹

Cependant on peut penser que les salariés ont une vision un peu plus globale dans le sens où ils traitent et contrôlent des données, un flux et que par conséquent on leur demande de réfléchir par rapport à ce flux. Jean Lojkin rajoute que les T.I.C sonnent l'arrêt de l'industrialisation et de la déshumanisation du travail. Il voit dans les systèmes (d'échange) d'informations une réelle interactivité entre émetteur et récepteur. La personne recevant l'information l'enrichit et la traitant, et non plus en l'accumulant.²

Dans ce processus de changement de mode travail basé sur l'autonomie des salariés (information partagée), l'information se consulte, chaque salarié devient un centre de décision, la généralisation du travail en groupe doit au développement des T.I.C, cependant une entreprise qui adopte un style de management participatif observe une communication transversale au lieu d'une descente. Ainsi, c'est la qualité de l'organisation du travail et de l'entreprise qui permet à ces T.I.C d'être efficace. ³

Dans ce nouveau système de communication, les acteurs deviennent des décideurs. Ainsi, le manager adopte un nouveau comportement, celui d'être un coordonnateur et un animateur de groupe de, son nouveau donc consiste à encourager les acteurs dans la découverte d'informations. La structure communicationnelle d'une entreprise apparaît comme facteur révélateur de son style de management permet des échanges entre les individus grâce à des structures reposant sur des échanges fréquents et transversaux. La décentralisation a aidé dans le domaine des prises de décisions au niveau de la hiérarchie avec la division des tâches et la spécialisation horizontale entre les équipes et les unités de travail avec des performances complète. ⁴

A l'avenir peut-être lointaine le président directeur général (P.D.G) algérien autre fois inaccessible, rigoureux, et autocrate ne sera plus le même avec l'arrivée des T.I.C qui permet à chaque acteur de s'adresser aux tops exécutive dans une expression beaucoup conviviale que celle utilisée traditionnellement. La notion de responsabilité sera attribuée au compétent et non pas au gradé, ainsi on assistera à une gestion par les compétences comme ce fut le cas dans l'entreprise de type taylorienne. La catégorie des managers dites cadres intermédiaires va prendre plus d'importance à cause d'une décentralisation accentuée par l'arrivée de

¹Référence à Denis Ettighoffer et son livre « L'Entreprise Virtuelle ou les nouveaux modes de travail », éditions d'Organisation, 2001.

²Référence à Jean Lojkin et son livre « La révolution informationnelle » P.U.F, 1992

³Marc Maurice : les technologies de l'information et de la communication et les problèmes de travail et de l'emploi, LEST-CNRS, Aix-en-Provence ; 2000

⁴Ali Slimane, l'administration dans le monde arabe et les défis de l'ère informationnelle page. 3

nouveaux canaux de communications (le système de communication ne contient plus de relais d'information). Les objectifs réalisés par cet outil de gestion sont multiples, la motivation des collaborateurs, la libre expression des opinions, le développement de la créativité, de l'imagination, la création des espaces de dialogue et de concertation, malheureusement ce genre de management moderne dans l'entreprise algérienne est en état embryonnaire pour une raison simple la structure de l'entreprise est pyramidale.

Elle a besoin d'une politique de communication qui associe « logique et intuition » pour répondre à des questions divers, tels que, Que dire ? A qui ? Quand et comment ? Sans quel but et avec quel moyen ?

Autant de questions auxquelles les dirigeants qui ne peuvent plus échapper. La communication fait partie de la culture de l'entreprise parce cette dernière est comme un acteur majeur dans le processus du changement sociétal global est comme lieu de création de valeur et de culture ayant son incidence sur la mobilisation des ressources humaines et les styles de management. Nombreux sont les chercheurs qui soulignent l'importance de l'influence culturelle sur les comportements « Si nous devons retenir quelque chose de l'histoire du développement économique c'est que la culture fait toute la différence ». ¹

Ces dysfonctionnements s'expliquent par tout un ensemble de facteurs (économiques, organisationnels, institutionnels et culturels). Je peux citer des facteurs liés aux T.I.C, le manque de maîtrise de la gestion du système d'information (S.I) mis en place, l'inadaptation de logiciels de gestion documentaire, l'inexistence d'incitation à l'exploitation de l'information dans le sens où le souci de la collecte et de l'analyse de l'information n'est pas encore intégré dans les démarches stratégiques des dirigeants de l'entreprise algérienne, une quasi-absence de réseaux télématiques et Intranet à part quelques entreprises comme la Sonatrach ou la Sonelgaz. L'introduction se trouve au stade embryonnaire. L'efficacité quelque peu limitée des T.I.C est intimement liée à leur degré sa pénétration des structures de l'entreprise, car de fait limitée à certains niveaux de responsabilité. Cette efficacité se mesure dans ce cas par le biais de sa généralisation. En fait, les T.I.C vont nécessiter au fur à mesure d'adapter les compétences de l'encadrement. Enfin le management est donc un point capital de la réussite d'un projet et par conséquent de la vie ou de la survie d'une entreprise.

Les opérations (production, vente...) s'accompagne d'une action managériale qui passe par l'atteinte des objectifs et par l'attention portée aux acteurs ; le manager apparaît comme responsable de l'atteinte des objectifs et se voit confier une responsabilité (l'animation et le développement des collaborateurs). La performance managériale joue un rôle décisif dans de l'entreprise selon le type de management (qu'il soit de direction, de projet, ou de proximité). Être un bon manager, c'est avant tout une question de personnalité, d'expérience acquise et de capacités innées, loin devant la formation et les diplômes. Un bon manager est celui qui atteint ses objectifs, adhère aux choix de l'entreprise et dont la vision est claire. A l'opposé, un « mauvais » manager ne sait motiver, ni susciter l'adhésion de ses équipes, ni obtenir de bons résultats. Les formations en management apparaissent comme un axe clé de l'amélioration de la performance. En effet, elles permettent la transversabilité, la capitalisation et l'animation des pratiques. Ainsi, les dispositifs sont jugés comme un support majeur de la performance managériale.

C) L'impact des T.I.C sur le comportement humain :

Les membres d'une entreprise virtuelle se rencontrent physiquement rarement. Au travers de l'utilisation massive des TIC ; ils peuvent effectuer simultanément différentes tâches, et être entre eux contact permanent (La technologie WAP abondamment utilisée) collaborateurs, fournisseurs et clients peuvent ainsi, de n'importe quel endroit, avoir accès aux bases données de l'entreprise.²

¹http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Tounes_Assala.pdf: Azzedine Tounes Groupe E.S.C Chambéry Savoie : « Influences culturelles sur les comportements managériaux d'entrepreneurs algériens ».

²Le Wireless Application Protocol (WAP): permet d'accéder à distance aux données de l'entreprise. L'apport de WAP est limité en l'état actuel : débit trop faible, praticité moyenne, Minitel amélioré, petit écran à lecture difficile. Seul un haut débit permettra d'améliorer son utilité réelle.

Il y a http (Hypertext Transfert Protocol) son rôle de transmettre des documents (Hyperlinks).¹

Sans vouloir généraliser, l'impact des nouvelles technologies sur le comportement n'est pas négligeable, au contraire. Dans la société actuelle, l'individu est soumis à une forme de harcèlement médiatique. L'explosion des échanges par e-mail, et surtout par téléphone, se mesure au quotidien. Certains sont même persuadés qu'il faut être équipé pour être "branché". C'est une grave erreur. Certains individus sont absolument incapables de contrôler les sollicitations trop nombreuses, qu'elles soient effectuées par tel ou tel média, à n'importe quelle heure. Attention donc aux débordements.²

1) L'augmentation des TIC dans l'entreprise :

Face à l'augmentation des T.I.C, il y a un paramètre que les managers ne peuvent négliger aujourd'hui c'est le comportement des acteurs face à ces technologies. En effet, les réactions des utilisateurs face à un nouveau système d'information (S.I) peuvent être très diverses (refus, peur, angoisse, acceptation, enthousiasme...). Mais face à un nouvel outil bouleversant à la fois l'organisation et les façons de travailler, la moindre contrariété peut vite se transformer en ce que l'on a coutume d'appeler une résistance au changement. Pour éviter cela il est important que les managers prennent le devant et accompagnent le changement. Il veille à bien gérer les compétences informatiques de ses collaborateurs. Pour cela il peut jouer sur deux facteurs (la formation des utilisateurs, la facilité d'utilisation de l'outil). Concernant la formation, il sait bien que pour être compétent, ils doivent disposer de trois connaissances (une connaissance sur les produits, les services informatiques qu'ils utilisent, une connaissance sur pourquoi ? et quand ils doivent l'utiliser ? Et enfin ils doivent faire en sorte que l'outil soit efficace pour l'entreprise,

Pour cela il est utile d'établir un plan de formation, soit interne, soit par le biais d'entreprises extérieures (une entreprise spécialisée). Bien souvent la formation est une partie du projet qui est un peu négligée par faute de moyen financier étant donné le budget que représente un plan de formation (surtout quand on sait combien a déjà coûté). De plus, la formation n'est pas toujours aussi efficace que ce que l'on souhaiterait. A cela on peut y avoir plusieurs raisons (le niveau hétérogène des utilisateurs lors d'une séance de formation, le manque de formation individuelle, le manque de formation plus pratique directement sur le poste de travail). Il est difficile d'intégrer l'ensemble du savoir que l'on essaye de leur transmettre, d'où l'intérêt de programmer plusieurs séances ce qui représente un coût supplémentaire pour l'entreprise. De même, malgré ce qu'on pourrait penser, les cadres n'ont pas toujours un niveau de compétences suffisant en ce qui concerne les T.I.C. Pour preuve combien ont appris à se servir dans leur cursus universitaires d'un E.R.P ?

Aujourd'hui face aux T.I.C, à la mondialisation et au phénomène d'accélération, le système éducatif, à l'instar des entreprises, subit les mutations en cours. Et face à ce phénomène le système (L.M.D) a parfois des difficultés à suivre le rythme et à cerner les besoins des entreprises pour pouvoir y répondre. Pour une meilleure assimilation de l'outil par les collaborateurs, le manager peut enfin jouer sur l'interface de l'outil car la qualité de celle-ci peut faciliter l'adhésion et l'apprentissage du nouvel outil. Mais bien sûr cela à un coût et bien souvent l'entreprise préfère avoir une interface unique pour tous les utilisateurs.

la thèse défendue par Geoffrey Geuens est que ce qu'on présente souvent comme une « révolution » à la fois technologique, économique et sociale, au niveau mondial, n'est qu'une illusion alimentée par un certain nombre de mythes, au premier rang desquels figure celui de la mondialisation de l'économie. ³

2) L'absence de formation des utilisateurs :

Enfin ce qui peut expliquer l'absence ou le peu de formation des utilisateurs c'est que les managers croient que les problèmes disparaîtront avec le temps, avec l'amélioration des compétences ou encore avec le

¹Abou Bekr Mahmoud El Haouch, la nouvelle technique dans l'information et les librairies page 124.

²Le journal du net, Denis Ettighoffer (Eurotechnopolis Institut). Face aux NTIC, il faut apprendre à être indisponible, 08/12/2004

³<http://www.aca-online.be/frada/spip.php?article426> : Les TIC entre mondialisation et flexibilité

progrès technique que représentent les versions supérieures. Il est nécessaire que les managers prennent conscience que pour accroître la réussite du projet, il est aussi important d'investir dans le capital immatériel (humain) que dans le capital matériel (l'outil). Car une partie importante des acteurs n'a appris à se servir de l'informatique qu'une fois arrivé dans le monde du travail. D'où la nécessité de ne pas négliger cet aspect-là dans le management et de prévoir, pour la mise en place d'un nouvel outil, un budget de formation au risque de voir le projet perdre en optimisation et donc en productivité. L'explosion des échanges par e-mail et surtout le téléphone mobile 3G se mesure au quotidien. Certains sont même persuadés qu'il faut être équipé pour être « branché ». Dans les grandes entreprises, les T.I.C ont changé les façons de s'informer, de choisir, de filtrer et de rechercher. Elles sont obligées d'apprendre, de communiquer en temps réel, de penser et d'avoir besoin de jugement critique, de travailler à distance, s'organiser de façon autonome et de créer en expérimentant. Les T.I.C ont redéfini nos rapports à la connaissance, au temps, à l'espace (privé et public) et aux organisations. Une entreprise dynamique a des acteurs informés et les former à utiliser l'information.

Les T.I.C sont au service des acteurs pour communiquer, créer, développer des compétences, mieux collaborer et surtout supprimer les tâches peu valorisantes. L'entreprise qui est basée sur l'information exige plus de spécialistes que la structure de commandement-contrôle à laquelle nous sommes habitués. Ils travaillent davantage dans les unités que dans les états-majors. Autrement dit, le savoir se retrouve pour l'essentiel à la base, dans la tête des spécialistes voués à des tâches diversifiées et autogérant leur travail. Le travail est, quant à lui, exécuté par des équipes se consacrant à une mission spécifique (des unités ad-hoc spécialisées). Le comportement des acteurs face aux T.I.C, comme on le sait la mise en production d'un nouvel outil de travail toujours plus compliqué technologiquement amène son lot de défaillances, de blocages, de ralentissements, ce qui bien sûr engendre des répercussions sur l'activité et le moral des salariés. L'impact des T.I.C sur l'entreprise ont des conséquences sur les acteurs :

L'organisation pyramidale a atteint ses limites c'est l'ère de (souple et adaptable).

Le recours aux techniques managériales d'hier pour manager les organisations d'aujourd'hui est considéré comme faute professionnelle.¹

La principale clé réside dans les capacités des leaders.

Cette technologie a permis de libérer l'être humain des contraintes du temps et du lieu.

Elle a permis de changer l'organisation de la structure de l'entreprise

Elle a permis de passer d'un mode de contrôle de régulation à un mode d'autorégulation.

La décentralisation a aidé dans le domaine des prises de décision.²

Elle a permis un changement structurel dans le domaine de l'emploi.

L'entreprise se penche sur le domaine immatériel comme le capital humain.

Elle a permis de créer des opportunités grâce aux relations humaines.

On peut observer trois grandes transformations qui ont bouleversé l'organisation des entreprises et le comportement des acteurs des entreprises (la déspecialisation des lieux de travail, avant tout les acteurs se rendaient physiquement au bureau. Aujourd'hui l'équipement le permet ils peuvent travailler n'importe où, les T.I.C ont engendré une dérégulation des temps. Le travail des acteurs s'effectue aujourd'hui à n'importe quelle heure de la journée ou la nuit, et enfin la capacité à échanger des idées et des savoirs a explosé avec les réseaux numériques (applications des T.I.C). C'est la fin des effets de frontières. Cette perte de frontières n'a-t-elle pas des effets pervers ? Elle s'effectue également entre le domicile de l'acteur et le bureau. Les horaires qui sont souvent chargés pour les responsables explosent et ne savent pas s'arrêter. Nous perdons nos

¹H. Serieyx, M. Crozier, *ibidem* page 35 H. Serieyx a rappelé en disant : quand on affronte les problèmes de demain avec les organisations d'hier, on récolte les drames d'aujourd'hui

²Ali Slimane, *l'administration dans le monde arabe et les défis de l'ère informationnelle* page 33

repères traditionnels. La population active est en train de créer une nouvelle catégorie celle des « sans bureau fixe ». ¹

L'impact des T.I.C sur les acteurs de l'entreprise se voit grâce à un afflux d'informations (mails, téléphone), ce qui a pour conséquence d'être joignable partout même s'il est en congé. Les T.I.C se retrouvent dans les tous les domaines d'activités. Elles ont pour conséquence une transformation du travail, de sources de stress pour certains, pour d'autres, elles permettent une économie de temps et d'argent. La responsabilisation des salariés par le salarié devient acteur dans la recherche de l'information et avoir la capacité à s'adapter dans le travail. Les T.I.C vont modifier les relations de travail parce par l'abstraction des informations. ²

Les entreprises basées sur l'information exigent donc de rigueur et de respect des responsabilités, qu'il s'agisse des rapports personnels. Les T.I.C ont changé dans la spécialisation et la division du travail, la base de la production de l'information c'est le regroupement, la participation. Selon S. Bradley et R. Norlan cette tendance est effectivement irrésistible, car le monde de l'entreprise vit actuellement un passage d'un pouvoir d'être représenté au pouvoir de participer. ³

Dans l'entreprise algérienne, la perception des acteurs concernant l'autonomie et la responsabilisation semble légèrement plus nuancée. Ils sont nombreux à estimer que leur situation n'a pas changé malgré l'introduction des T.I.C. Ils apparaissent comme les moins soutenus par leur hiérarchie pour faire face aux changements. Ces changements sont perçus différemment selon le statut, ces technologies coexistent comme les (P.C, internet, intranet, téléphones portables 3G), les acteurs stables utilisent au moins un dans le cadre de leur travail. En réalité ces T.I.C ne créent pas par elle-même de nouvelles formes organisationnelles mais provoquent une réaction de l'organisation préexistante qui se voit obligée d'évoluer. Elles ne sont pas déterminantes mais plutôt un catalyseur des changements qui apparaissent comme porteuses d'ambivalence. La bonne utilisation des T.I.C est source de valeur comme on le sait les entreprises peuvent consacrer un budget important dans la mise en place des T.I.C. Mais l'investissement n'est pas synonyme de productivité accrue. En effet, les mauvais managers pensent qu'avec un système d'information (S.I) on augmente la productivité, ce qui est faux. Ce qu'il faut étudier, ce sont les retombées de l'utilisation des T.I.C autrement dit, les T.I.C ne peuvent pas, de par leur simple installation, jouer sur la productivité, c'est son utilisation qui fera la différence. il doit donc faire attention à la qualité de la technologie choisie, à la formation, à l'interface, et à la bonne utilisation. C'est ainsi que les sociologues Chris Argyris et Donald Schon distinguent les « théories d'adhésion » (ce que nous disons sur toute manière d'agir) et les « théories d'usage » (ce que nos actes relèvent sur notre manière d'agir). ⁴

Ils constatent que l'on est rarement conscient de ces deux aspects et qu'un des aspects de l'apprentissage consiste à prendre conscience de l'existence de ces deux aspects et d'agir en conséquence. Wanda Orlikowski approfondit les travaux précédents et fait une différence entre les « technologies d'adhésion » celles que nous achetons et que nous installons dans nos bureaux, nos usines et nos maisons et les « technologies d'usages » (que nous utilisons effectivement). ⁵

Ce qui compte pour évaluer l'efficacité d'une technologie c'est la technologie d'usage. Les managers doivent donc prendre conscience les paramètres et ne plus se focaliser uniquement sur la gestion des technologies mais également sur l'usage qui en est fait. Ce qui suppose une bonne connaissance des différences entre ces deux technologies. La mise en place semblant bien approprié aux besoins de l'entreprise par le manager ne

¹<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/04161techno/interview.shtml>: Denis Ettinghoffer (Eurotechnopolis Institut) Face aux T.I.C, il faut apprendre à être indisponible.

²B. Merck, M. Fabre. A. Proust, F. Ridet, M. Romanet : Équipe R.H acteurs de la stratégie. L'e-R.H : mode ou révolution.

³Revue de management : université Abou Bekr Belkaid Tlemcen

⁴Référence à Chris Argyris (Harvard University et Donald Schon (Massachusetts Institute of Technology)

⁵Référence à Wanda Orlikowski, maître de conférences en technologies de l'information et en étude des structures à la Sloan School of Management, au sein du Massachusetts Institute of Technology

garantit donc pas une utilisation efficace. Il est donc important qu'ils changent leur façon de penser, en prenant conscience de cet aspect-là. Et il faut ainsi espérer que dans leur management ils tenteront d'évaluer non la productivité de l'outil mais celle de son usage. Les T.I.C ont un impact sur le management des équipes, mis à part sa fonction logistique (organiser la circulation de l'information), la communication interne a d'autres rôles dans l'entreprise comme accompagner le management ou permettre l'adhésion des salariés à un objectif commun. Ainsi, les T.I.C sont devenues un outil stratégique pour l'entreprise. Quand les T.I.C deviennent un outil de management des équipes, les T.I.C ont un impact sur l'action du manager.

En effet, elles favorisent la création d'équipe de travail (même lorsque la distance physique pouvait sembler un frein) et permettent ainsi le rapprochement des compétences. La fonction du manager d'équipe évolue donc vers un rôle de facilitateur. Il s'investira dans l'alimentation informationnelle du réseau de l'entreprise, afin de donner accès aux informations de bases de connaissances et d'offrir les meilleures possibilités de travail en équipe. Les réseaux permettent aussi de donner une autonomie aux salariés par le recours de travail quasi-systématique à une organisation du travail par les résultats. Les objectifs du travail et les informations nécessaires à la réalisation du travail sont fournis par le réseau, mais les moyens d'y arriver sont laissés au libre arbitre du salarié, ce qui permettra d'augmenter sa participation à la prise de décision, d'accroître son autonomie et sa motivation. Le développement des T.I.C a modifié les techniques de gestion des acteurs dans. La gestion des ressources humaines (G.R.H) a pour objectif de mobiliser et développer les ressources individuelles et collectives (salariés et/ou travailleur indépendant au sein de l'entreprise) par exemple, les wiki permettent de développer l'expression d'un groupe qui s'autorégule. Maintenant l'Internet est un moyen de communication à la place du (fax, télex, télécopie).¹

Un wiki est un site web librement modifiable par ses visiteurs, sans difficulté technique, et qui permet la libre circulation de l'information. C'est un outil de travail collaboratif. Son objectif est d'obtenir un consensus tout en conservant l'historique qui a permis d'y arriver. Les membres peuvent échanger des informations sur les projets en cours, énoncer les problèmes qu'ils rencontrent et y apportent des solutions. Mais pour qu'un tel outil se développe, il est indispensable que le responsable hiérarchique n'interfère pas dans les discussions et ne s'intéresse au projet que lorsque les collaborateurs le sollicitent.²

Tous ces nouveaux outils permettent de favoriser les échanges entre salariés, de développer le lien social entre les collaborateurs d'une même entité, de développer l'autonomie des salariés et donc de favoriser la motivation des collaborateurs. Ils ont donc pris une part importante dans le management des équipes et ils sont utilisés par les managers eux-mêmes pour communiquer et faire circuler les informations.³

3) Les nouvelles professions :

L'émergence de nouvelles professions, il est nécessaire de définir la notion de compétence :

Elle renvoie aux multiples manières de concevoir et de définir les capacités individuelles ou collectives de mobilisation dans l'action, des connaissances, savoir-faire et comportements qui assurent l'efficacité humaine en situation de travail. Dans l'entreprise, cette notion est bien souvent floue, ce qui compte d'abord, pour les directions des entreprises, c'est sa portée symbolique et sa capacité à mobiliser l'ensemble des acteurs. Elle apparaît comme un moyen pour définir de nouvelles règles d'organisation et de gestion des hommes, adaptés aux normes actuelles de l'efficacité économique.⁴

Quelques définitions de la notion de compétence :

Elle est un savoir-faire opérationnel validé (A. Meignant, 1990),

¹ Abdelmalek Redmane Edehani, la fonction de l'information de l'Internet page 104

² Les Echos, n° 19831, Dossier management, mardi, 09 janvier 2007, p. 09 – Frédéric Brillet.

³ <http://www.creg.ac-versailles.fr/>: Carine Courtes Lapeyrat : Quand les T.I.C bouleversent la communication interne de l'entreprise, jeudi 11 février 2010

⁴ A. Dietrich, Compétence et G.R.H, Thèse en science de gestion, IAE de Lille 1995.

Elle est la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné (S. Michel & M. Ledru, 1991),
Les compétences sont des ensembles de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données (P. Gilbert & M. Palier, 1992),
Elle est un système, une organisation structurée qui associe de façon combinatoire diverse éléments (G. Le Boterf, 1994),

Elle est à un niveau individuel comme étant un ensemble de connaissances, capacités et volontés professionnelles (P. X. Meschi).

Elle est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté (P. Zafarian, 1999).

La définition présente la compétence comme la conjonction de trois invariants : ¹

Elle est relative à une situation dans laquelle elle s'exerce qui s'appuie sur des ressources qu'un acteur en situation mobilise, elle est fondée sur les actions menées par une personne. Elle se décline en savoir (compétence théorique), savoir-faire (compétence pratique) et savoir-être (compétence sociale et comportementale). Le mot « savoir » est acquis à travers la formation scolaire tandis que le savoir-faire et le savoir-être constituent des sous-ensembles minorés.

Dans la littérature anglo-saxonne, l'approche de la compétence procéderait d'une vision plus complexe. Elle distingue plutôt :

- les habilités qui sont des aptitudes et capacités qui permettent d'exercer une activité,
- les behaviors qui sont des conceptions de soi qui se déclinent en attitude, valeurs, image de soi (exemple la perception qu'une personne a d'elle-même en tant que (leader ou membre d'une équipe).
- Les knowledge qui sont des connaissances qu'une personne a dans un domaine particulier,
- les skills qui sont un savoir-faire qui correspondent à la démonstration comportementale d'une expertise,
- les personality variables (traits de personnalités) qui conduisent à se comporter de telle façon ou telle façon (l'adaptabilité, l'initiative),
- les motivations qui correspondent aux forces antérieures récurrentes qui génèrent les comportements au travail.

Selon R. Zeurke, pour améliorer la notion de compétences, a interrogé différents spécialistes du domaine afin de clarifier précisément cette notion. Il est arrivé à la conclusion suivante « la compétence, les compétences, les modèles de compétences et la formation axée sur la compétence sont des mots valises qui signifient seulement ce que l'auteur veut leur faire dire ». Le problème est d'ordre philosophique et procédural entre les auteurs qui cherchent à définir cette notion à tout prix. ²

4) Les conséquences des nouvelles pratiques :

On peut évoquer la notion de compétences collectives que nous pouvons distinguer deux niveaux de compétences dites (collectives, les compétences de l'entreprise) qui sont proche de la notion de métiers de « cœur de métier », les « Core Competencies. Il y a les compétences d'équipes qui sont des (groupes de projets, de communautés d'acteurs) ayant des objectifs communs, comme la compétence se construit en réaction à des situations à résoudre, le travail lui-même est au quotidien générateur de compétence. Le travail d'un groupe concentré sur le même problème, construit également de la compétence. Un changement dans la nature des compétences, c'est un besoin nouveau ressenti par les firmes de travailler sur les compétences qui appartiennent jusque-là au développement personnel. Le concept a peu à peu organisé autour de lui « le réseau conceptuel du domaine où il est opérant, connaissance, comportement, indicateur ». Des traits le caractérisent, elle est identifiée comme un ensemble de connaissances et de savoirs ; elle est

¹B. Sire, « Classification des concepts », journée d'étude sur la gestion des compétences, E.S.A, Grenoble juin 2000.

²Selon les termes de Gilbert. P. Parlier. La compétence du « mot-valise » au concept opératoire, actualités de la formation continue, n° 116 janvier-février 1992, pp. 14-18.

orientée vers l'action ; elle est en situation, pour résoudre des problèmes. Elle est la mise en œuvre par une personne en situation, dans un contexte déterminé, d'un ensemble diversifié mais coordonné de ressources ; cette mise en œuvre repose sur le choix, la mobilisation et l'organisation de ces ressources et sur les actions pertinentes qu'elles permettent pour un traitement réussi de cette situation.

L'opposition entre anciens et nouveaux métiers est réductrice. Historiquement le métier est plus ancien. C'est un art de vivre mais aussi une forme d'identité professionnelle, façonnée par un ensemble de gestes et de pratiques communes reconnues par ses pairs. Il repose sur un ensemble de savoir-faire repérée et validés dans des parcours de formation. Il est un instrument de repérage de l'identité professionnelle, par familles professionnelles.¹

Les T.I.C peuvent être associés à de nouvelles logiques professionnelles. Ces dernières peuvent être suivies par leur développement et leur maturation. La capacité des personnes à être des acteurs de leur parcours professionnel ou à participer au montage de logiques professionnelles dépend de leurs ressources. Les nouveaux métiers totalement nouveaux sont rares. Les nouvelles professions naissent le plus souvent de l'hybridation de compétences relevant de champs professionnels initialement distincts. Sur la base de ces indicateurs, le LENTIC propose de classer les logiques professionnelles en catégories, auxquelles il conviendrait d'ajouter une catégorie pour les logiques non concernés par les T.I.C.²

On peut classer ces nouvelles professions comme suit :

Les professions existantes :

Les professions existantes mais renforcées par les T.I.C, elles sont exercées en automatisant avec des tâches, soit de manière paradoxale par le recentrage qu'elles permettent au sein de champs professionnels déjà existants ou le renforcement des compétences techniques du personnel informatique lui-même (la plupart des informaticiens ont tendance à se centrer sur les compétences T.I.C).

Les professions existantes impactées par le développement des T.I.C, les T.I.C sont ajoutées mais elles ne modifient pas les caractéristiques de base des professions existantes, on constate alors il y a des T.I.C à des professions existantes, sans que leurs caractéristiques de base en soient modifiées (les agents de marketing en ligne, les chargés de clientèle). Il semble toutefois, que le management des compétences est un défi qui se décline à travers les points suivants (l'acquisition et la maîtrise et le développement de compétences clés, l'obsolescence des connaissances est rapide, la technologie joue un rôle dans la compétitivité, exigeant des acteurs une adaptation permanente et rapide, la pression sur les coûts a par ailleurs, pour conséquence un « aplatissement » de structure, se traduisant par la réduction de l'encadrement en, celui-là même qui joue souvent le rôle de coach, de mémoire et de savoir-faire de l'entreprise. Dans la Sonatrach il y a une certaine corrélation entre l'usage des T.I.C et l'organisation du poste, au sein de cinq groupes de métiers (cadres et professions intermédiaires, employés, ouvriers).

On peut se poser la question suivante, la forme de la relation entre la technologie et l'organisation est-elle uniforme pour les différents groupes de métiers ?

Ces technologies coexistent, les cadres stables l'utilisent dans le cadre de leur travail. Les acteurs exclus sont les ouvriers, la durée d'utilisation ne répond pas à la même hiérarchie. Les agents l'utilisent quelques heures par jour, ce qui les place devant les cadres intermédiaires qui l'utilisent moins. Ils sont corrélés à la qualification.

¹Geneviève Lacono, Gestion des Ressources Humaines page 152 éditions Casbah 2004

²<http://www.industrie.gouv.fr/observat/bilans/pdf/syntheslentic.pdf> : Étude « T.I.C et métiers en émergence » François Pichault, Brigitte Rorive et Marc Zune, LENTIC, Laboratoire s'études sur les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

Les nouvelles professions sont à un stade d'émergence qui est caractérisées par des difficultés de référence précise. Elles sont en développement se trouvant à un stade plus avancé par rapport aux professions en émergence, elles sont marquées par la prégnance des indicateurs (diversité des parcours menant à des fonctions,). Elles sont en maturité (le cas de bio-informaticiens). Elles prennent en compte l'hybridation des compétences. Les 03 dernières catégories correspondent à des logiques professionnelles vraiment nouvelles. Les effets des T.I.C diffèrent d'un métier à un autre, d'une organisation à une autre, voire, d'un individu à un autre, la qualification pour les uns et la déqualification pour les autres, plaisir pour les uns, difficultés insurmontables pour les autres, qui induisent des charges de travail ressenties de manières très diverses. L'avenir des métiers n'est pas inscrit dans l'évolution des techniques. Il dépend aussi des stratégies des acteurs, de leurs capacités à s'approprier le bénéfice des T.I.C. L'arrivée des T.I.Ca provoqué une rapide évolution des métiers et afin de suivre cette mutation l'entreprise adopte une politique de formation continue aux nouvelles méthodes, aux nouveaux modes de gestion. L'émergence de métiers totalement nouveaux est rare. Elles naissent le plus souvent de l'hybridation de compétence.

L'évolution et la diversification des métiers T.I.C, il n'existe pas de nomenclature et reconnue pour tous les métiers liés aux T.I.C. Dans les petites structures la hiérarchisation implicite est liée aux compétences, et au niveau de responsabilité. Quelques métiers ayant évolués sous l'influence des T.I.C ? Quels sont les métiers types les plus touchés ? Les secrétaires, les fonctions commerciales, les métiers techniques (les outils comme l'Intranet ou l'e-mail), les métiers liés à la gestion des ressources humaines R.H (workflow).¹

Certains métiers existants se transforment, mais les vieux métiers résistent à l'arrivée des T.I.C qui n'invalident pas les savoir. En revanche, T.I.C modifient les pratiques et les représentations pour les professionnels comme pour les utilisateurs finaux. Les modes d'apprentissage sociotechniques jouent un rôle crucial dans des périodes de forte instabilité et de renouvellement des (activités, matériels. Avec les T.I.C on peut associer de nouvelles logiques professionnelles mais aussi le renforcement ou la modification de ces logiques. La capacité des personnes à être des acteurs de leur parcours professionnel ou à participer au montage dépend de leurs ressources. Les métiers se transforment sous l'effet des T.I.C, les transformations des métiers sont le plus souvent progressives. Les T.I.C jouent un rôle majeur par leur interaction avec les structures sociales et les stratégies d'acteurs. L'apparition ex-nihilo de métiers nouveaux fait de l'exception. C'est l'hybridation de professions existantes, la combinaison des compétences qui est à la source de la plupart des « nouvelles professions » liées aux T.I.C. La disparition de certaines fonctions, rendent obsolètes par la technologie peut, certes, entrainer la disparition de métiers. Dans l'entreprise algérienne, les compétences, les savoirs sont aujourd'hui des révélateurs d'une identité de l'entreprise taylorienne est progressivement par les nouveaux leviers tel que la relation client, l'apparition de nouveaux métiers dans l'entreprise (achats, marketing, etc.). La Sonatrach se réorganise sans cesse par rapport à son environnement pour répondre aux nouveaux défis économiques.

La diffusion des T.I.C en Algérie ne conduit pas à l'émergence de nouveaux métiers. Les nouvelles professions qui naissent le plus souvent de l'hybridation de compétences et qui relève de champs professionnels. En revanche sous l'influence des T.I.C et la réorganisation du travail de nombreuses professions se recomposent. La diffusion des T.I.C entraine un développement de besoins de compétences T.I.C dans de nombreux métiers. Elles sont une clé de l'adaptation des acteurs. Les métiers qui appartiennent à l'informatique exigent des compétences « purement informatique » du haut niveau et d'autres compétences associées, liées au secteur dans lequel ils s'exercent c'est le cas des programmeurs ou des analystes. Les métiers des T.I.C évoluent sans cesse (Informaticien, call center, technicien en communication, programmeur, responsable de projet Internet etc...). Tandis que les métiers changent suite à l'introduction des T.I.C

¹<http://www.memoireonline.com/08/07/544/nouvelles-organisations-transformations-travail-ntic.html>: Michel Matthieu SINGU MUANDA NTELA : les nouvelles organisations et transformations du travail : les métiers face aux N.T.I.C

secrétaire, spécialiste en communication, vendeur (commerce électronique, marketing direct). Les compétences en T.I.C sont des facteurs de dynamique de l'innovation.

On distingue les spécialistes des T.I.C qui constituent l'essentiel de leur travail, les utilisateurs avancés (compétents d'outils logiciels perfectionnés), les T.I.C ne sont pas l'essentiel de leur travail mais un outil et enfin les utilisateurs d'outils génériques (tels que Word, Excel, Outlook, PowerPoint) nécessaire à la vie professionnelle. De même les professions non liées aux T.I.C requièrent au minimum les compétences de l'utilisateur de base des T.I.C. L'accès à l'Internet augmente avec le niveau d'instruction. Il est devenu un outil de la vie quotidienne, au travail aussi bien qu'à domicile et l'accès sur le lieu de travail est un déterminant important de l'utilisation de l'Internet à domicile. Le domicile reste le lieu le plus courant pour utiliser l'Internet. En Algérie l'accès à l'Internet à domicile est encore à ses débuts pour diverses raisons (principalement l'infrastructure et le coût de l'accès).

Le lieu de travail ou les lieux publics (cybercafés) remplacent l'accès domestique. Les normes sociales dans les lieux publics influent aussi sur les caractéristiques de l'utilisation d'Internet. L'entreprise algérienne cherche les cadres ayant des aptitudes dans différents domaines (une polyvalence). Elle continue de privilégier l'expérience. Car, s'il est vrai que la politique actuelle du pays vise à booster l'économie nationale dans différents acteurs, en consentant d'énormes moyens financiers, il est vrai aussi que l'état ne peut pas demeurer éternellement « le papa prudentiel ». Elles doivent voler de leurs propres ailes. La seule manière d'y parvenir, c'est d'avoir de bons managers à la tête des entreprises. Des managers qui ont une vision de la politique de l'entreprise et qui arrivent à faire suivre à leur institution les mutations opérées dans le monde à cause des T.I.C.¹

Aujourd'hui les T.I.C ont investi notre environnement professionnel et personnel. Les techniques qui modifient les contenus des métiers, agissent sur les organisations du travail et transforment les rapports entre les acteurs. Les cadres acquièrent plus de responsabilités et d'autonomie par rapport aux salariés. Normalement les T.I.C ont été introduites pour aider les salariés et facilitant l'échange, gérer les informations et donc mieux connaître leur environnement, augmenter la productivité. Ces nouvelles pratiques ont des conséquences au niveau :

L'individu qui est le premier à être touché par l'entrée des T.I.C. Son comportement évolue et la façon de manager les acteurs a été amenée à évoluer au fil des années avec l'apprentissage de nouvelles connaissances. Parmi les technologies qui sont plus utilisées c'est l'e-mail, le téléphone portable 3G (internet inclut). Il est révélé que la majorité des acteurs surtout les séniors ignorent les termes technologiques et ne savent pas pourquoi et comment utiliser ces technologies. Que faut-il penser des responsables recevant des S.M.S qui sont joignable. La surveillance est stressante, le sentiment de confiance disparaît, ce qui touche à la sphère privée des cadres. Partager la connaissance, c'est aussi la donner aux autres et accepter d'être jugé sur la façon de partager. Les T.I.C touchent les acteurs de façon différente mais l'efficacité ne doit pas être la seule motivation. En effet, si un cadre gagne en efficacité pour perdre son (indépendance, liberté, confiance), il ne renoncera pas facilement à sa façon de faire habituelle (l'e-mail ou le téléphone portable). L'entreprise algérienne propose des recrutements parmi les conditions qu'elles exigent la maîtrise de l'outil informatique pourquoi ? Parce qu'aucune entreprise ne forme ses acteurs sur le domaine de l'informatique, c'est un domaine qu'elle pense est déjà acquis. Ce qui a changé et va continuer à changer, ce sont les mentalités, partager pour aider et ne pas avoir accès à l'information comme de la copie, il faut la chercher. Certaines ont de l'Internet disponible comme les cadres. Ce choix d'organisation est compliqué et ce genre de management n'est pas nécessaire dans l'entreprise. Les managers doivent ainsi comprendre dans un avenir proche que le

¹Mohammed Salah Hannaoui, introduction sur les affaires dans l'ère technologique page 296.

vieil adage de la « connaissance c'est le pouvoir » est terminé, maintenant la réalité c'est « le partage de la connaissance, c'est le pouvoir ». Normalement chaque acteur devra devenir un manager dans sa sphère.

L'entreprise, le personnel s'organise autour de ce système d'échange d'informations et l'utilise pour partager. Les applications permettent de relier tous les membres du réseau entre eux et un dialogue avec des outils standardisés. L'introduction des T.I.C se fait progressivement selon la taille de l'entreprise. Ce qui ralentit la bonne adaptation, c'est le type d'organisation. Les P.M.E sont souples pour s'adapter et utiliser de nouveaux outils. Si certains économistes considèrent que les T.I.C sont sources d'un véritable avantage compétitif et connaissent un succès incontestable, les phénomènes de résistances au changement sont importants. Il y a 03 types de facteurs qui expliquent le niveau d'utilisation (individuels qui sont l'âge, le sexe, l'expérience, organisationnels qui est le soutien de la direction et enfin les techniques qui est l'aisance informatique). L'arrivée des T.I.C n'a pas transformé les relations du pouvoir ni représentent pas un facteur de diminution des distances hiérarchique dans l'entreprise. Les T.I.C ont également favorisé le développement de l'apprentissage en ligne ou e-Learning, outils utilisé les entreprises pour développer les compétences de leurs collaborateurs. ¹

Les T.I.C ont bouleversé les pratiques de l'entreprise en créant de nouvelles opportunités par l'apprentissage (Learning) est devenu un processus continu pour l'acteur et l'entreprise. On parle de Lifelong Learning (LL) qui consiste pour l'acteur à acquérir en permanence de nouvelles connaissances et perfectionner ses compétences, et de Learning Organisation (LO) pour qualifier le même processus au niveau de l'entreprise. La formation constitue une véritable source d'« avantage concurrentiel » c'est-à-dire apprendre plus vite que leurs concurrents. Les entreprises affichent ainsi leur volonté de former leurs collaborateurs et en toute simplicité. Ces plateformes d'apprentissage ont deux particularités, elles permettent une formation « en présentiel » qui se traduit par la proximité entre le formateur et ses apprenants ou formation « à distance » lorsque le formateur n'est pas en contact direct avec l'apprenant. Elles permettent une communication directe, immédiate, synchrone, sans générer les pertes de temps liées aux déplacements des collaborateurs, lorsque le professeur est face à ses étudiants en visio-conférence ou lors d'une séance de « chat ». ²

Il permet de développer les compétences, l'ensemble permettant d'intégrer pratiquement en temps réel les évolutions concernant la tâche, le rôle, l'environnement. G. Friedman affirme que la qualification est moins un attribut du travail lui-même que le résultat d'un apprentissage méthodique complet. L'e-Learning permet d'outiller efficacement la formation et favorise l'évolution des compétences des acteurs ce qui a pour conséquence d'améliorer leur polyvalence et leurs performances la rentabilité et la compétitivité de l'organisation. Pour utiliser les T.I.C, il semble à priori nécessaire d'avoir acquis de nombreuses connaissances et de maîtriser un grand nombre de compétences ou de savoir-faire." La complexité appelle la stratégie, il n'y a que la stratégie (pour avancer dans l'incertain et l'aléatoire".³

On doit se référer à trois domaines de compétences qui touchent le savoir :

Le domaine du savoir qui est celui des connaissances (déclaratives, les données, les théories et les méthodes) et concerne les représentations des usagers et ses valeurs. Elles sont mobilisées par l'usager des T.I.C pour exploiter les potentiels des matériels dans la mesure ou les manipulations à leur utilisateur font appel aux premières connaissances pour donner du sens aux informations, contextualité ces dernières et élaborer de nouvelles connaissances.

Le domaine du savoir-faire qui concerne les gestes, les mouvements et les modes opératoires, la mise en pratique. Les savoir-faire ou savoir-agir désignent des connaissances procédurales, un schéma d'ordre de

¹<http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article417>: Carine Courtes Lapeyrat : Quand les T.I.C bouleversent la communication interne et deviennent un outil de gestion des RH Jeudi février 2010

²Gottrand Séverine & Queant Vanessa, Université de Lille1, Le e-Learning comme innovation en ressources humaines.

³Edgar, Morin science avec conscience, Paris, Seuil (points sciences), 1990, p.315

représentations, d'une manière de « savoir comment faire ». Les savoir-faire se réfèrent donc à des stratégies mentales ou habituelles qui permettent de résoudre de manière « semi-automatique », intuitive des problèmes complexes. Elles sont utiles aux opérations de manipulation des matériels, des applications, des ressources multimédia à l'exploitation du Web.

Le domaine du savoir-être qui se réfère aux comportements et aux attitudes, et à la capacité à communiquer ses idées. Mais aussi et parce que la lecture numérique est une lecture particulière qui nécessite des compétences encore différentes et plus abouties que celle sur papier.

D'après Alain Giffard, la lecture informatique est un contrôle, son objectif n'est pas la compréhension du texte elle nous permettra d'identifier et de valider des informations, elle est « ordinaire ». C'est un acte particulier et difficile pourquoi ? Elle empêche l'intégration des opérations de lecture classique et ne permet pas au lecteur de projeter son modèle de compréhension du texte lu.¹

L'introduction des T.I.C suppose qu'une formation appropriée a été donnée aux personnels concernés afin que ces derniers puissent bénéficier des avantages apportés par les T.I.C. Autrement dit, la maîtrise est utile à la bonne utilisation dans la tâche. Un certain nombre de transformations a donc été rendu possible par les T.I.C et qui est perceptible aussi bien dans les processus de gestion, dans le développement des compétences que dans les modes d'apprentissage individuel et collectif. Le facteur humain devient alors incontournable, il nous faut développer de nouvelles attitudes tels que (l'ouverture aux changements, la responsabilisation, le travail en équipe, le leadership, la capacité à apprendre tout au long de la vie). Agir sur les comportements en entreprise ne dépend donc plus d'une simple gestion des ressources humaines (RH). Les capacités relationnelles et cognitives sont en jeu. F. Rowe insiste donc sur l'importance du facteur humain et de sa qualité intrinsèque (compétences dans l'utilisation des T.I.C et l'adaptation à de nouveaux outils technologiques et dans la bonne intégration des T.I.C).²

Le modèle de la compétence, référé à un mode de management et de développement des ressources humaines (RH) se substitue à une logique de métier. Pour être compétent, les employés ont besoin de connaissances et d'informations. Ils nécessitent l'accès aux données et les moyens pour les transformer en compétences. L'innovation se fait dans l'entreprise sans spécialisation à cause de la rareté des ressources.³

Les T.I.C ont des impacts sur les compétences et renforcé les compétences traditionnelles :

Dans le cadre de maîtriser ce patrimoine au niveau (bureautique et informatique) qui représente un atout pour celle-ci. La nécessité d'adopter une culture d'apprentissage où l'usage est appelé à maîtriser ces T.I.C.

L'acquisition des compétences définit par la connaissance relative aux T.I.C. L'absence de compétences en interne est l'une des principales causes d'échec. Vers un nouveau métier s'appuyant sur les T.I.C, s'il appartient au département des ressources humaines (RH) de structurer la répartition des compétences, le dirigeant sera capable de comprendre la dynamique créée par des interfaces issues des T.I.C. Ce qui est apparu ces dernières années c'est l'utilisation massive des T.I.C dans les secteurs et les métiers, les cadres utilisent des outils de gestion et de l'information et des outils issus de l'informatique. La nature elle-même a changé. La matière (immatérielle) qui est l'information. Ce qui change ce sont les technologies et les outils permettant de traiter toujours plus d'information et plus rapidement. Grâce aux T.I.C les liens entre les entreprises deviennent de plus en plus étroits et les métiers se transforment ainsi le monde du travail devient plus petit grâce aux rapprochements issus des T.I.C.⁴

¹http://wiki.labomedia.org/index.php/Competences_TIC: Compétences T.I.C

²Benjamin Guédou Direction générale du trésor et de la politique économique : groupe de travail « Impact microéconomique et macroéconomique des T.I.C ».

³Farid Ennajar, l'administration des affaires économiques et financières page.430

⁴http://www.memoireonline.com/08/07/544/m_nouvelles-organisations-transformations-travail-ntic.html: les nouvelles organisations et transformations du travail : les métiers face aux N.T.I.C.

Des questions qui sont posées par les algériens, sommes-nous des inadaptés ? Des incompetents ? Ou simplement des attardés ? Cette pathologie réside dans ce confinement entre le passé et le présent sans être dans aucun des deux, ce qui confirme cette schizophrénique. Nos comportements sont donc déroutants parce qu'ils sont instables et inadaptés. Il faut savoir que tout comportement est relié à une histoire à la fois individuelle est collective. L'entreprise est l'entreprise, elle ne peut exister que si elle crée de la valeur. C'est son fonctionnement qui est en jeu. La compétence constitue la capacité à favoriser l'utilisation et la transformation des ressources en fonction d'objectifs prédéfinis, pour maintenir et améliorer sa concurrence. Elle se réalise dans l'action, c'est un processus qui, au-delà des savoirs et des savoir-faire, fait appel aux comportements des personnes, à leur savoir être, à leurs aptitudes.¹

5) L'apprentissage en temps réel ou le e-Learning :

Le e-Learning comme réponse aux défis du développement permanent des compétences et aux formations en dehors de l'entreprise ce qui l'oblige a dépensé des sommes énormes d'argent et le remplacement des acteurs à occuper leurs postes. Ce concept est utilisé dans deux acceptions différentes, l'une s'appuie sur Internet ou Intranet. Il peut être défini comme des contenus ou des expériences d'apprentissage s'appuyant sur les T.I.C (CD-ROM, enseignement assisté par ordinateur). La formation constitue le meilleur moyen pour l'acquisition des connaissances qui sont à la base des compétences individuelles.

On assiste à de grands changements dans les besoins en formation (Sonatrach). Parmi les phénomènes c'est « la formation tout au long de la vie » qui constitue le plus grand défi. Le knowledge management (K.M) et le e-Learning sont deux approches qui visent, entre autres à valoriser le capital (compétence des organisations). Bien qu'ils se soient développés séparément, ils se réalisent par la mise en commun des ressources de formation et des connaissances produites dans le travail quotidien grâce à des outils communs. Il y a une transformation qui est en marche et dont le résultat sera un changement dans les relations et l'organisation du travail provoqué par « l'impact des T.I.C sur la formation ». Pour l'heure ce sont les entreprises qui se montrent les plus actives. Elle s'est engagée dans une démarche de remise à plat de la formation, elle cherche à améliorer son efficacité et en maîtriser ses coûts. Elle essaye de former mieux pour pouvoir demain former plus. Le e-Learning peut être un instrument privilégié de cette mutation en basculant les habitudes profondément ancrés dans certaines sont vieilles de plusieurs siècles, en introduisant les T.I.C dans le processus d'apprentissage en favorisant l'entrée de nouveaux acteurs. Le e-Learning nous pousse à repenser ce qui fait qu'une entreprise, que des individus apprennent constate Sandra Bellier.²

Il est apparu en 1998 aux USA. Skillssoft est la première entreprise qui a proposé un tel service. Lorsque nous parlons du l'e-Learning nous devons constater le fait qu'il existe des dizaines de définitions et de différents opinions sur ses principes et ses possibilités d'utilisation. Les uns soulignent l'aspect de la « formation à l'aide des T.I.C » les autres l'apprentissage électronique comme « apprentissage en ligne ». L'apprentissage par la pratique est le plus efficace parce que les acteurs de l'entreprise se souviennent de 60% à 70% de ce qu'ils ont fait. Tous se mettent cependant en accord sur un point l'e-Learning apporte de nouvelles possibilités pour rendre la formation et l'auto-apprentissage plus efficaces, moins chers et plus indépendants.³

C'est un outil des T.I.C, le concept de « compétence » s'est imposé au fil du temps comme un moteur de la création de la valeur. La formation continue en est le levier traditionnel. elle existe depuis plus d'un siècle et son développement s'est opéré en deux étapes avant de parvenir à la forme que nous connaissons aujourd'hui, l'enseignement par correspondance, l'université ouverte et actuellement la formation ouverte, les débuts ont pris la forme de cours par correspondance vers 1840 en Angleterre, pour pallier une présence impossible, aidée par la généralisation du timbre postale, Puis à partir de 1920, des programmes éducatifs,

¹http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-44.html:KarimHamadache : le développement des compétences

²Sandra Bellier : le e-learning, édition liaison, 2001

³<http://www.kvinelearning.eu/fr/co-je-elearning-stdent.aspx> : Qu'est-ce que c'est l'e-Learning.

surtout universitaires, sont diffusés à la radio en Europe, En 1939, pour compenser la désorganisation du système d'enseignement due à la guerre, un service d'enseignement par correspondance est créé via le Centre National d'Enseignement par Correspondance (C.N.E.P.C). En Algérie c'est le Centre National d'Enseignement Général(C.N.E.G), en 1986, le nom que nous lui connaissons aujourd'hui le Centre National d'Enseignement à Distance (C.N.E.D). Puis l'apparition ensuite de l'université ouverte des années 1970, toujours en Angleterre, avec l'apparition de la télévision. Puis, l'enseignement à distance rencontre les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication N.T.I.C dans les années 1980 et le terme de formation à distance apparaît. L'interaction est rendue plus facile à l'aide des outils offerts par les N.T.I.C tels que l'adresse électronique (l'e-mail, la visioconférence, le chat...) .Ces mêmes outils favorisent le développement du travail collaboratif. Aujourd'hui, les termes (d'enseignement à distance, d'e-Learning, d'e-formation de formations ouvertes, de formation ouverte à distance, de formations hybrides sont souvent employés). Derrière tous ces mots, les terminologies sont différentes selon les auteurs qui les emploient.

Le concept de e-Learning englobe trois éléments :

Du contenu pédagogique multimédia (texte, images, son) disponible sur Internet ou Intranet ou CD- ROM,

Le système de tutorat synchrone ou asynchrone,

Un outil de gestion et de suivi de la formation Learning Management System (LMS).

L'acteur peut se former à son rythme en fonction de ses besoins et de ses disponibilités, ce qui est important à une époque où la formation se décline tout au long de la vie de ce dernier. Toutes ces définitions sont à « opposer » à celle de la formation en mode présentiel nommée formation classique. Mais une nouvelle modalité d'apprentissage, prometteur dans une économie de savoir, permet-il un développement significatif des compétences ? Tel est le modèle de recherche que nous comptons développer par la suite dans cette thèse. L'application des T.I.C au domaine de la formation conduit à la création du e-Learning (c'est un mariage du multimédia c'est-à-dire du son, texte, l'image et de l'Internet par la diffusion on line et l'interactivité).

La formation à distance, selon l'AFNOR « est un système de formation conçu pour permettre à des individus de se former sans se déplacer sur le lieu de formation et sans la présence physique du formateur ». ¹

La définition de l'U.E« c'est l'utilisation des nouvelles technologies multimédias de l'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant d'une part l'accès à des ressources et à des services, d'autres part les échanges et la collaboration à distance». ²

C'est une méthode d'apprentissage qui repose sur la mise à disposition de contenus pédagogiques, via un support électronique (C.D, Intranet, Tel. Mob.3.G etc). Il est centré sur le développement des compétences par l'apprenant et structure par les interactions avec le tuteur et les pairs. En réalité c'est une formation en ligne portant sur des modules tels que la comptabilité, la gestion ou bien une formation spécialisée dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines (G.R.H). Il renvoie à l'idée que l'acteur pourra, à partir de son poste, trouvera sur le Web ou l'Intranet les domaines d'informations appropriés à son champ. Aujourd'hui de grandes possibilités d'apprentissage leur sont offertes grâce aux applications des T.I.C. Il existe un apprentissage mixte qui conjugue les notions d'apprentissage en ligne et d'apprentissage hors ligne. L'apprentissage mixte désigne une méthode d'acquisition d'un savoir utilisant des interactions (acteur-acteur ou acteurs-ressources) relayées par un système télématique (électronique, informatique connecté par réseau). il peut avoir lieu à distance (en ligne), en classe (hors ligne et/ou en ligne) ou les deux.

Les différents types de e-learning, on propose trois modèles de e-Learning :

L'auto-formation pure ou e-learning isolé c'est-à-dire qu'il peut se former quand il le souhaite, au rythme qu'il veut, il est donc largement autonome.

¹AFNOR : Association Française de Normalisation, organisme officiel français de normalisation créé en 1926

²<http://www.master-ingenierie-inforamitique.eu/DOCUMENTS/ExposéI.pdf>: Ivan Madjarov Les systèmes e-Learning : Standards, Techniques et Technologies MAI 2009

La formation tutorée à distance ou e-learning plus tuteur ou classe virtuelle ou cyber-classe ou web-conférence, elle est pilotée à distance par un tuteur (ou un formateur) qui oriente l'apprenant dans son parcours, l'encourage, corrige ses exercices. La web-conférence est destinée plutôt à des formations regroupant un nombre important d'apprenants.

Le blended Learning qui est un dispositif mixte qui associe formation traditionnelle et auto-formation à distance.

Les différents types d'enseignement sont (le traditionnel qui est un séminaire) c'est un suivi obligatoire ; la correspondance qui est un travail en solitaire ; l'E.A.O est une formation sur place (adaptation à l'élève) ; le e-learning (suivi du parcours pédagogique).¹

Les différents acteurs qui apportent des éléments complémentaires à ces définitions générales.²

« Le e-Learning c'est la formation à l'heure de l'Internet »,

« C'est l'utilisation des technologies de réseaux pour concevoir, diffusé ».

C'est un processus d'apprentissage à distance, une vraie démarche de l'entreprise qui doit être conduite comme un projet venant de la direction pour avoir une chance d'aboutir favorablement.

Certains distinguent cinq méthodes du e-Learning :

L'auto-formation en solitaire, c'est la formule classique, le cours est animé par un tuteur virtuel (une voix),

L'auto-formation avec tutorat, c'est une combinaison entre le e-Learning et la formation classique (l'apprenant se forme seul),

L'auto-formation avec tutorat ou l'apprenant se forme sur un CD-Rom ou sur un Intranet),

La classe virtuelle en temps réel (en direct et d'une manière personnalisée), l'apprenant est connecté et le tuteur dialogue avec l'apprenant en temps réel via chat, forum etc.

La Visio-formation qui est la formule la plus aboutie et sans doute la plus efficace en matière d'e-Learning selon les experts en formation, l'apprenant bénéficie d'un parcours personnalisé défini par un tuteur qui intervient en direct et en image pour communiquer.³

Cette méthode permet de s'affranchir de la présence physique d'un enseignant à proximité. Il peut s'intégrer dans une stratégie de Knowledge Management (K.M) et d'organisation apprenante. Il est une modalité pédagogique et technologique pour toute personne ayant une certaine autonomie dans son processus d'apprentissage. C'est un assemblage, tant de pratiques pédagogiques que de technologies éducatives, et dont le développement provient de l'explosion d'Internet. Il semble cependant, comme pour les évolutions récentes des organisations, que tel qu'il est en train d'émerger, possède des caractéristiques qui le font différer des approches des technologies de l'éducation telles que nous les connaissons.⁴

Quel nouveau rapport à la formation ?

Le e-learning fait tomber une barrière qui, dans la vision traditionnelle en limitant le champ d'action.

Entre la formation et le travail, il est possible de se former tout en travaillant, sans quitter son ordinateur.

Entre temps de travail et le temps libre, l'apprenant peut choisir de se former depuis son domicile c'est-à-dire de son temps libre ou en voyage professionnel.

Entre la formation et l'information, quand un acteur utilise un logiciel pour son travail se connecte sur un site de e-learning pour apprendre telle manipulation est-ce qu'il s'agit de formation ou information ? Il est devenu un vecteur de la mondialisation en permettant à la formation d'être diffusée sur de grandes distances et de toucher les acteurs lointain ce qui veut qu'il contribue à la mondialisation de l'enseignement, c'est le cas de

¹Michel MINGASSON, le guide du e-learning, l'organisation apprenante, édition d'organisation, 2002, p. 24

²Séverine GOTTRAND et Vanessa QUEANT : « le e-Learning comme innovation en Ressources Humaines » dossier réalisé sous la responsabilité de Pierre LOUART, Stratégie Ressources Humaines. Université de Lille, 2002-2003.

³<http://www.vnulearning.com> : Séverine Ghys : L'e-Learning en cinq méthodes.

⁴Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Apprentissage_en_ligne: Apprentissage en ligne

l'entreprise British Air Ways qui a eu recours au e-learning pour former ses collaborateurs du monde entier à son nouveau système de réservation. L'adoption du e-learning par les entreprises est assez récente et s'est développée rapidement seulement quelques entreprises utilisent cette technique de formation et elles sont quelques-unes à l'avoir introduire depuis quelques années comme la Sonatrach et la Sonelgaz

Pour l'entreprise qui l'adopte, cela leur permettra de réaliser des innovations technologiques, de développer plus fort potentiel de compétences et d'améliorer le rendement de l'entreprise. Quel lien avec le knowledge management (K.M) ? L'e-formation entretient des liens étroits avec la gestion des connaissances qui constitue un enjeu majeur pour l'entreprise. Il y a des raisons qui impliquent la parenté du e-Learning avec le knowledge management (K.M).¹

D'abord le e-learning et le knowledge management (K.M) s'inscrivent dans une logique de valorisation du capital intellectuel de l'entreprise. Les deux ont pour but ou objectif l'acquisition du savoir et de développement des compétences des collaborateurs, cette démarche pour l'accumulation des connaissances et le plus important c'est l'action c'est-à-dire l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

Ensuite comme deuxième élément de proximité, ils contribuent tous les deux à façonner la culture interne de l'entreprise.

Richard Collin souligne que le « knowledge management (K.M) permet de d'enrichir le contenu de formation d'expériences concrètes et opérationnelles déjà testées et validées par les meilleurs experts ». ²

Pour Jean Louis Ermine « on est passé d'une technologie de l'information qui se contente de stocker, représenter et mettre à disposition des données à une technologie qui permet de partager (l'information, ressources, la coordination et la communication) ». ³

Il est important de bien identifier les facteurs qui motivent les entreprises à mettre en place des projets de formation à distance.

Proposer une formation homogène et personnalisable.

Offrir une formation juste à temps.

Réduire les frais (déplacement et d'hébergement).

Un rythme d'apprentissage libre.

Formation sur le lieu de travail (présent).

L'entreprise est-elle faite pour le e-Learning ? Oui si :

Vous avez un nombre important d'employés à former.

Votre formation doit être dispensée sur plusieurs sites.

Les modules de formation sont destinés à plusieurs personnes.

Vous souhaitez homogénéiser le niveau de vos apprenants.

Les étapes de la mise en œuvre d'un projet e-Learning doit être mené étape par étape.

La définition du périmètre du projet.

L'analyse de l'environnement technologique.

L'analyse des contenus de formation proposée.

Le lancement d'un projet pilote.

L'organisation de l'accompagnement des apprenants

L'évaluation des bénéfices du projet.

Le déploiement du projet dans l'entreprise. ⁴

¹Jean Claude Lewandowski, « les Nouvelles façons de former », édition d'organisation, 2003.

²Richard Colin, Directeur associé d'I.K.M, Capital de connaissance, lettre de la CECOS, septembre 2002

³Jean Louis Ermine : La gestion des connaissances, édition Hermes, 2003

⁴http://www.xperteam.fr/elearning/pdf/ressources/LivreBlanc_Mise_en_place_projet_elearning_X-PERTeam_0704.pdf

qu'est-ce que le e-Learning ?

Pour réussir un projet e-Learning, on respecte certaines règles de jeux :
 Bien définir son besoin (rédaction du cahier de charge doit être soignée).
 Déterminer la solution la plus adaptée.
 Bien choisir son prestataire.
 Accompagner le projet en interne. ¹

L'entreprise cherche à obtenir de son acteur «le meilleur » afin d'améliorer en continu sa performance et d'atteindre ses objectifs stratégiques. Le e-Learning qui diffuse des connaissances, développe le produit des compétences, des savoir-faire, les « savoir-faire en action ». La formation est désormais devenue un axe stratégique majeur et le savoir un outil permanent de développer un avantage compétitif certain.).

Les quatre dimensions du e-Learning²

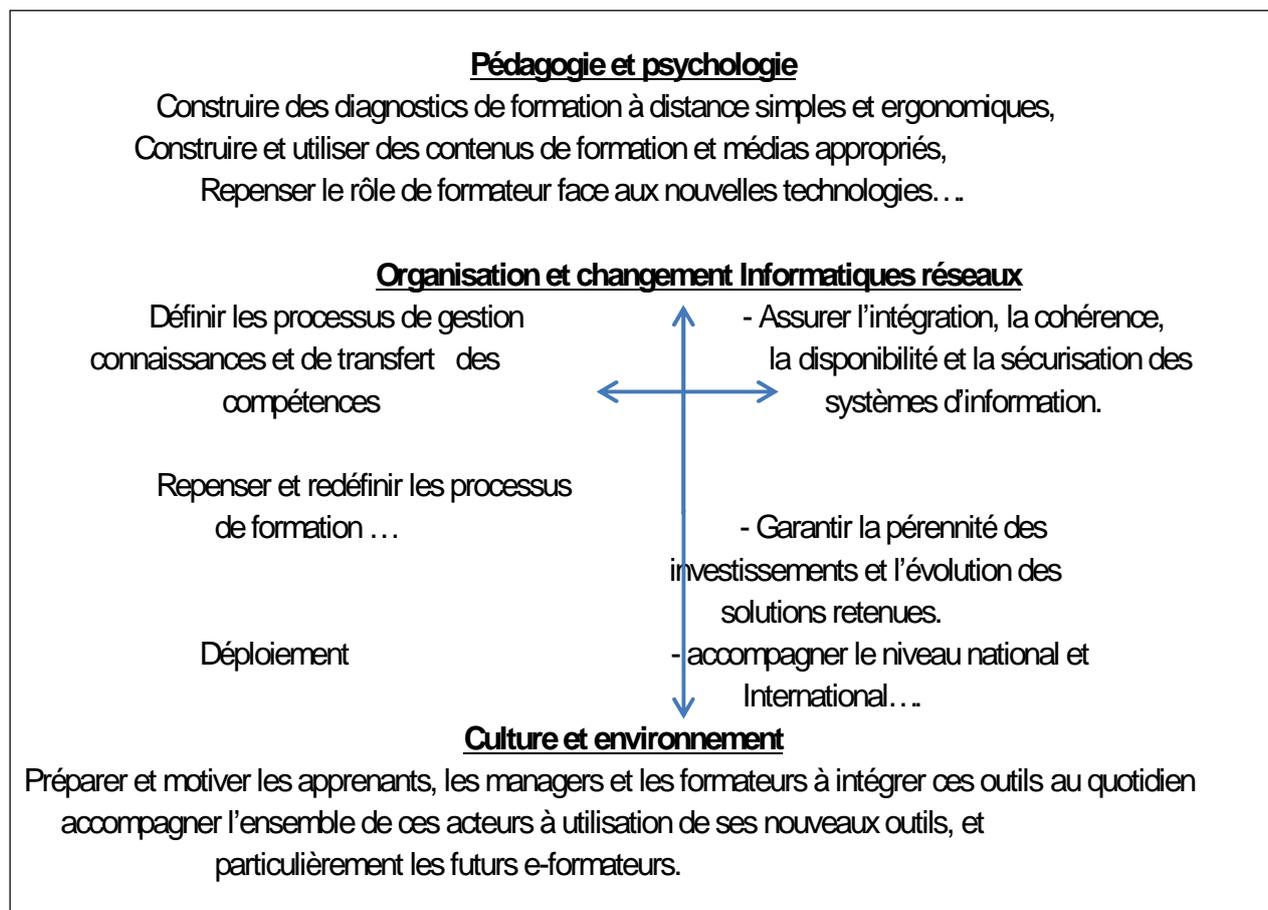


Fig. n° 47 Les quatre dimensions du e-learning

Les avantages du e-Learning :

- a) Pour l'apprenant il y a :
- L'accessibilité,
 - L'approche l'individualité,
 - L'interactivité,
 - Des nouvelles approches pédagogiques,
 - La réduction du temps de formation.

¹<http://ouigour.over-blog.com/pages/Les-Metiers-dElearning-301242.html> Hadmut-Holken : les métiers d'E-Learning

²Michel Ledru. E-learning projet d'entreprise, éditions liaison, 2002 p. 65

b) Pour l'entreprise il y a

La réduction des coûts,

L'accessibilité et flexibilité,

Le message uniforme,

La gestion individualisée de la formation

Les 02 vecteurs du e-Learning sont l'Internet et l'Intranet, il est clair que le principe de la formation est la pédagogie et non la technique et les technologies sont arrivées à un point de maturation propre à renouveler et renforcer la pédagogie par le biais des outils interactifs.¹

Les contraintes ou la complexité du e-Learning :

A côté de ces multiples avantages, il présente aussi des inconvénients qu'il importe de ne pas négliger.

Bouscule les habitudes de formation, et qu'il mélange des modalités.

2) La dimension culturelle du changement doit absolument être intégrée.

Christian Depover et Louis Marchand précisent quelques éléments clé concernant l'évaluation des contraintes liées au e-Learning :²

Exige des habilités techniques et sociales.

Peut conduire à une perte de temps lorsque le cours est mal structuré.

Conduit à un niveau de satisfaction qui évolue avec le temps.

Exige du temps, de l'énergie et des investissements financiers.

Exige de l'apprenant habilité en autogestion de l'apprentissage.

Envahit facilement l'horaire de travail.

Exige une formation continue.

Coût du soutien technique et pédagogique, d'équipement informatique.

Coût de formation.

Tableau n° 09 Les modèles d'e-formation³

Formation en ligne	Formation en ligne avec tutorat	Formation en ligne et en présentiel avec toturat
<ul style="list-style-type: none">- Proche du service.- Formé par un CD- ROM- N'apporte pas beaucoup de valeur ajoutée.- Tend à devenir gratuite,	<ul style="list-style-type: none">- Destiné au grand public.- L'acheteur paye en ligne sa formation.- Un tuteur propose un programme de travail.	<ul style="list-style-type: none">- Modèle des universités, écoles- Mise en ligne des contenus de la formation,- Réduction du temps

Les T.I.C facilitent l'apprentissage au travail même si les formations sont notablement améliorées, il est en cours de travail demeurera essentiel à l'appropriation des T.I.C. Il faut donc au minimum évité de l'entraver et

¹Source : « L'apprentissage Virtuel au Québec », étude conçue par stratégie R.H. HERVE Pilon, 2002

²Christian DEPOVER, Louis MARCHAND, « e-Learning et formation des adultes en contexte professionnel, édition de Boeck, 2002, p.94

³Walid Kassem, Ahmed Mounajed, Nadi Saadoun « Projet du module : Mangement et N.T.I.C », Université de Paris II, 2004, p.08

si possible le faciliter. C'est nécessaire pour faciliter l'évolution ultérieure de leur activité mais aussi pour leur permettre d'inventer des façons de faire qui leur conviennent.¹

Les T.I.C favorisé le e-learning, l'outil utilisé par les entreprises pour développer les compétences de leurs collaborateurs. De manière plus large, il désigne tout système de formation reposant globalement sur l'usage de technologies issues de l'Internet. Selon les choix qui sont fait, les avantages de chaque type de e-Learning sont différents. Les principaux critères d'évaluation retenus sont le degré d'autonomie de l'apprenant dans l'organisation de sa formation, l'importance des déplacements pour la formation, la personnalisation du parcours pédagogique, l'importance du support apporté, le jalonnement du parcours par des « points de passage » obligés et l'importance des échanges entre les acteurs.

Selon Michel Ledru il y a quatre dimensions du e-Learning :²

Pédagogie et psychologie,

Organisation et changement,

Informatique réseaux,

Culture et environnement.

Il y a deux modèles économiques radicalement différents :

L'enseignement traditionnel ou il y a (des dépenses, l'équipement, le budget fixe à l'avance, faible voire nul, quasiment stable, quasiment impossible à évaluer).

Le dispositif du e-Learning engendre un équipement informatique sophistiqué, des dépenses, un gain de temps, un enseignement élevé, une évaluation précise de la progression.³

Comme le souligne Jacques Coquerel « on passe d'une logique de dépense à une logique d'investissement, il est nécessaire d'investir dans les T.I.C avant de pouvoir former ». ⁴

Il est possible de résumer les tendances observables en énonçant les transformations sur lesquelles les chercheurs convergent. Ainsi, il apparait que les évolutions sont les suivantes :-

Transversalité de l'organisation ;

Réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et responsabilisation ;

Recentrage de l'activité sur le cœur de métier, sur les compétences clés :

Modification des frontières de l'organisation (entre les acteurs de l'organisation) ;

Allègement et décloisonnement des structures des organisations ;

Développement des firmes « virtuelles » et du management par « projet ».

Quelle que soit l'évolution de la formation dans les entreprises, il existe une sorte de formation mutuelle, ne serait-ce que parce que l'on participe à un projet d'équipe. L'importance des compétences transversales ou comportementales (capacité à communiquer, de travailler en équipe) ressort aujourd'hui de beaucoup d'analyses. Il y a donc un enjeu autour de la capacité à créer en commun des compétences collectives.⁵

Son introduction dans le groupe Sonatrach qui le définit comme étant la possibilité de suivre un programme de formation à distance, en autoformation ou accompagné de manière individuelle ou collective.⁶

¹<http://www.industrie.gouv.fr/sessi/cpci/cpci2000/Etude3.pd> : Étude présentée à la CPCI par GMV Conseil : l'impact des N.T.I.C sur la compétitivité des entreprises industrielles

²Michel Ledru : « e-Learning projet d'entreprise » page 65, édition. Liaison, 2002.

³Jean Claude Lewardowski : « les nouvelles façons de formes, le e-Learning, enjeux et outils » éditions d'organisation, page 163.

⁴Jacques Coquerel, président de la CEGOS, dans une interview au nouvel hebdo (novembre 2001).

⁵<http://archives.ffod.ora/Resumes/150198V2.htm> Richard Walther : l'introduction des T.I.C dans le monde de travail : enjeux et défis.

⁶Semaoune Khalissa : Dispositifs d'apprentissage en ligne et le partage des connaissances critique/stratégiques, cas du groupe pétrolier SONATRACH. 2006

Dans cette nouvelle ère de la société du savoir et de l'entreprise apprenante, la formation voit son rôle augmenter de manière significative elle doit contribuer à développer les compétences et accroître la performance. Il accompagne et favorise cette évolution de la formation et veut l'implanter dans le système d'information, à travers les T.I.C, pour faire face aux besoins de formation et d'adaptation des ressources. Les entreprises algériennes se trouvent devant la problématique d'amélioration, de manière permanente, des modes et pratiques de formation ; elles doivent optimiser leurs ressources et lever des contraintes telles que la dispersion géographique des unités et la difficulté de trouver une adéquation entre les formations et le temps de travail. Pour cela les T.I.C offrent les opportunités de produire et de partager les connaissances dans l'entreprise notamment le e-Learning à travers l'auto-formation qui est un dispositif qui permet de répondre à beaucoup de besoins de l'entreprise.

Elle est conçue comme un « carrefour d'échanges d'expériences », et profitent de l'occasion de la présence des firmes internationales implantées en Algérie comme B.P, TOTAL ou SCHLUMBERGER qui exposent leurs expériences, de même que l'université d'Annaba et U.F.C. La Sonatrach envisage la formation sur le management, le centre de perfectionnement qui a organisé un cycle court de formation en techniques managériales et technologies de la formation destinée aux cadres. Les apports de coaching dans la formation, l'éthique et Intranet ¹

Elle s'est lancée dans le créneau de la formation à distance sur le réseau Intranet. Une formation à distance du personnel AVAL. Ses objectifs visent à améliorer la performance sans contraindre la disponibilité du personnel et offrir un support savoir et information permanent et mis à jour et continu. Pourquoi recourir à l'e-formation ?

Pour l'apprenant, il permettra de gérer son parcours de formation (rythme, lieu).

Pour l'entreprise, elle lui servira à baisser ses coûts de formation, donner une plus grande souplesse à ses ressources humaines (R.H) et être réactif à toutes les demandes de formations.

Les nouveautés apportées par l'e-formation, il s'agit d'un passage par l'utilisation des T.I.C apportent un fonctionnement (organisationnel, pédagogique), qui offre la possibilité de gérer son temps et de contrôler sa formation. Il envisage de mettre à disposition de ses clients une grande quantité de savoir et savoir-faire acquis durant sa longue expérience et le développement des compétences. Un important investissement dans les T.I.C (le plan de modernisation de Sonatrach) a été décidé par le Top management. C'est ainsi que l'Aval (Ex : L.T.H et précédemment L.T.G) avait commencé à mettre en œuvre un plan informatique. En effet, un grand investissement a été consenti dans la formation en informatique (réseaux, Intranet).

Les différentes T.I.C mises en œuvre au niveau de l'activité Aval :

Le parc ordinateur, Aval s'est doté d'un parc ordinateur de plus de 500 machines.

L'Intranet est devenu un instrument de diffusion d'information à grande échelle. Chaque unité (Complexe) est rattachée à ce système. Il renferme les sites d'Unités.

La messagerie, grâce à cet outil, la communication s'est améliorée entre les acteurs et les structures. En plus des unités opérationnelles de la plate-forme d'Arzew, il y a un lien avec le collectif de Skikda GNL. ²

Il suffit de parcourir les ouvrages et la presse spécialement pour constater que l'influence des T.I.C est le plus souvent pensée en temps d'inputs généraux :

Les T.I.C sont considérées comme instrument de gestion.

Les logiciels de gestion intégrés (P.G.I) considérées comme des technologies fortement structurées (S.I).

La technologie y est vue comme une variable d'environnement que impacte les comportements humains.

Elles créent un nouvel esprit d'entreprise.

Les T.I.C sont des outils d'apprentissage organisationnel.

¹<http://www.elwatan.com/2009-12-02>: Liès Sahar : Introduction du e-Learning dans le secteur de l'énergie.

²http://www.mem-algerie.org/actu/com/pbt/revue_rh_08.pdf : N.T.I.C ou T.I.C...On est déjà demain.

Le point de vue dominant est que les T.I.C transforment les situations organisationnelles et les relations.

Ce résumé en tous d'import sur le comportement humain est un fruit de la littérature managériale.¹

Deux thèses sont envisageables l'une technophobe tandis que l'autre technophile, la première ce sont les acteurs qui sont optimistes sur les T.I.C (favorables à ces technologies), les T.I.C produisent un management avancé.

La compétitivité de l'entreprise suscite dans sa capacité à utiliser les T.I.C. Tandis que l'orientation technophobe, un dévoreur d'emploi (négatif du point de vue d'effet humain) comme atteinte à la vie privée.

Enfin les T.I.C influencent le comportement des acteurs de l'entreprise.

¹P. Gilbert, F. Guérin, F. Pigeyre : Organisation et comportement, nouvelles approches, nouveau enjeux sur la création. Page 332 Dunod Août 2005

CAS PRATIQUE : PRESENTATION GLOBALE DE LA POPULATION CIBLEE

Introduction :

J'ai réalisé dans le cadre de l'étude une enquête de présence et téléphonique auprès des entreprises de la wilaya de Saïda. La finalité de l'enquête était de disposer d'un éclairage sur l'utilisation du e-learning et la sensibilité aux TIC dans l'entreprise, permettant de mettre en évidence les leviers à développer. En pratique, la structure de l'entreprise en particulier la prédominance de l'entreprise a amené à se concentrer sur le rôle de l'Internet, du téléphone portable et l'Intranet, en tant qu'outils de premiers niveaux de pénétration des TIC au sein de l'entreprise.

Méthodologie de recherche :

Cette partie de notre travail présente la méthodologie suivie pour conduire cette étude et atteindre notre objectif de recherche. Elle est réservée à la présentation d'étude, de la population ciblée, de l'échantillonnage, de la description de l'instrument de recherche et de son pré test. Nous allons parler également de la cueillette des données et de la façon de les traiter.

1) Type d'étude :

Nous nous sommes proposé de faire une étude transversale à visée exploratoire, qui a comme objectif d'identifier les facteurs individuels prédictifs du e-learning par les cadres pour la formation continue.

2) Lieu et périodes d'étude :

Dans notre étude, nous avons choisi des entreprises (grandes et PME). Les ressources humaines sont de l'ordre de 222 cadres pour qui la formation en présentiel à l'état actuel ne couvre qu'une partie des besoins et reste insuffisante et pour que la formation continue via Internet constitue une opportunité. Notre étude a eu lieu durant les années 2009, 2010 et 2011.

3) Population à l'étude :

Notre population ciblée a commencé avec échantillon a été construit de manière probaliste stratifié. Cette méthode consiste à imposer un contingent suffisant d'interviews dans chaque chacune des catégories. L'objectif de cette interview étant de décrire un niveau général de perception des TIC, j'ai décidé d'interroger en priorité les dirigeants et les différents cadres qui sont la population ciblée. Le résultat produit sur l'ensemble des interviews réalisées constitue un indicateur rendant compte de l'ensemble des résultats et permet une lecture globale des informations. Les cadres qui ont accepté de répondre aux interviews de présence et téléphoniques sont sans doute aussi ceux qui étaient ouvert aux regards des TIC. Cela a pu induire une surreprésentation de l'entreprise utilisant les TIC. Par ailleurs, nous avons exclu de notre étude le personnel de soutien et d'appui, le personnel en situation de détachement.

4) Échantillon :

Vu l'impossibilité d'étudier tout l'effectif des entreprises qui est de l'ordre 505 personnes réparties entre cadres, exécutants et de maîtrise. Nous avons opté pour un échantillon basé sur les cadres administratifs utilisant les ordinateurs d'une façon continue qui sont de 222 (dirigeants, cadres supérieurs et cadres ordinaires).

5) Méthode de collecte des données :

Instrument de collecte :

En se basant sur les données de la littérature dans le domaine du management des systèmes d'informations. L'instrument de collecte des données qui convient à notre étude sont l'entretien et le questionnaire.

Contenu du questionnaire :

Nous avons commencé notre questionnaire par un rappel des objectifs de l'étude et retombés de la participation à cette étude, des mesures d'éthique et des explications de la manière de remplir. Par la suite, et vu la manière prédictive de l'étude un nouveau outil de formation continue, nous avons procédé à une définition des concepts du e-learning pour faciliter la compréhension des questions.

Ce questionnaire a pour objectif d'explorer le point de vue des professionnels de l'entreprise vis-à-vis de cette nouvelle approche de formation qui est le e-Learning ou l'apprentissage en temps réel.

Le questionnaire est réparti en sections :

- Les connaissances et les compétences du personnel à l'égard des T.I.C (ordinateur, Internet et Intranet).
- L'attitude et l'intention d'usage de la formation par Internet.
- Les données générales concernant le répondant.

Le questionnaire comporte des questions ouvertes et fermées. Chaque énoncé est mesuré à l'aide d'une échelle type Likert en quelques points.

Les axes touchés de l'échantillon :

Les caractéristiques socio-démographiques tel que l'âge, le sexe, le niveau scolaire et universitaire, l'expérience dans l'entreprise et en dernier le niveau hiérarchique,

Le profil d'utilisation des TIC comme la disposition d'un ordinateur, l'existence d'une connexion internet avec quelle fréquence ainsi que les raisons d'utilisation, l'utilisation de la messagerie électronique, on se pose la question sur l'effet des TIC sur la structure de l'entreprise ainsi que son impact sur les fonctions de l'entreprise
L'utilisation du e-learning est influencée par l'intention, la motivation pour la formation continue

La détermination des éléments et des axes du questionnaire :

Une série de questionnaire a été préparé et les interviews ont été entamées

Le questionnaire est réparti en sections :

- Les connaissances et les compétences du personnel à l'égard des T.I.C (ordinateur, Internet et Intranet).
- L'attitude et l'intention d'usage de la formation par Internet.
- Les données générales concernant le répondant.

1) les caractéristiques socio-démographiques :

01)- Age

02)- Sexe

03)- Niveau (scolaire et universitaire)

04)- Expérience :

05)- Niveau hiérarchique

SECTION – 1 – Le profil d'utilisation des TIC :

01) – La disposition d'un ordinateur

02) – La disposition d'une connexion Internet

03) – L'utilisation de la messagerie (e-mail)

04) – la communication se fait grâce à l'Intranet

05) - A quelle fréquence utilisez-vous l'Internet ?

06) - Pour quelles raisons utilisez-vous l'Internet ?

Raison d'utilisation de l'Internet

Communications téléphoniques via Internet

Messagerie électronique

Recherche d'informations générales

Communications des rapports

Échanges de données avec d'autres confrères

Chat ou participation à des forums de discussion

Téléchargements de logiciels

07) – Les T.I.C ont un effet sur la structure de l'entreprise

- 08) – “ “ “ “ T.I.C ont un impact sur les fonctions de l'entreprise
 09) – La circulation de l'information a un effet sur les niveaux hiérarchiques
 10) - Les TIC ont changé votre comportement dans l'entreprise

SECTION 2 : A) L'influence du e-Learning par l'attitude et l'intention :

- 1) La formation continue est intéressante pour vous
 - 2) La formation continue vous motive
 - Avoir de nouvelles connaissances
 - Souhaiter une promotion professionnelle
 - Avoir un nouveau statut
 - Reprendre des études
 - Améliorer vos compétences
 - 3) Connaissez-vous la formation par Internet ?
 - 4) Avez-vous déjà pratiqué la formation par Internet ?
 - 5) Si oui dans quels domaines ?
 - 6) Que pensez-vous de ce mode de pratique ?
 - 7) Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ?
- J'ai l'intention de participer à la formation continue par le e-Learning si j'y ai accès

Les facteurs associés à l'intention d'utilisation du e-learning :

- a) L'utilisation est influencée par l'attitude à l'égard de e-Learning :
 - 1) Le recours à l'e-Learning est une bonne initiative.
 - 2) J'apprécie l'idée de l'utilisation du e-Learning dans la formation continue.
 - 3) Je suis favorable à l'utilisation du e-Learning pour la formation continue.

1) Les 02 déterminants de l'acceptation du e-Learning : F.U.P et l'U.P

1) Facilité d'utilisation perçue (FUP) à l'égard du e-Learning :
 Les variables qui agissent sur la facilité d'utilisation perçue sont la disponibilité des ressources informatiques et la maîtrise de l'outil informatique

- 1) Apprendre à utiliser l'outil informatique par le e-Learning sera facile pour moi.
- 2) Il sera facile pour moi de devenir compétent grâce au e-Learning.

a) Disponibilités des outils :

- 1) Avoir un ordinateur dans mon lieu de travail pour bénéficier du e-Learning
- 2) Accès à l'Internet pour se former sera facile dans mon lieu de travail.
- 3) Il sera facile d'accès à un ordinateur à domicile par le e-Learning.

b) Maîtrise des T.I.C :

- 1) Je me sentirai à l'aise en utilisant le e-Learning pour me former
- 2) Utilisation des outils pour le e-Learning est importante.
- 3) Utiliser le e-Learning même s'il n'y a personne à mes côtés pour me montrer
- 4) Pour moi il est important d'être assisté dans l'utilisation du e-Learning

Les 02 déterminants de l'acceptation : L'utilité perçue à l'égard du e-Learning

Les variables qui agissent sur l'utilité perçue sont (les normes subjectives, l'image de soi et les caractéristiques sociodémographiques).

a) Normes subjectives :

- 1) Mes collègues pensent que je devrais utiliser le e-Learning
- 2) Mes supérieurs pensent que je devrais utiliser la formation par le e-Learning

b) Image de soi :

- 1) Le fait d'utiliser le e-Learning est professionnellement valorisant.
- 2) Les personnes qui utilisent le e-Learning ont plus de prestige que d'autres
- 3) L'utilisation du e-Learning par la formation continue améliore mon image

c) répercussions sur mon travail

- 1) La formation continue va permettre d'améliorer mes compétences au travail
- 2) La formation continue peut améliorer ma performance au travail.
- 3) La formation continue sera utile pour mon travail

Les axes et les notations :

Le premier axe concerne le profil de l'acteur de l'entreprise de la question n° 01 à la question n° 05

L'âge : AGE

Sexe : SEXE

Niveau éducatif : NIV.E

Expérience : EXP

Niveau hiérarchique : NIV.H

La section A qui concerne le profil d'utilisation des TIC qui comprend la question n° 01 à la question n° 10
SEC 01 à la SEC 10

La section B est basée sur l' :

Influence du e-learning par l'intention : de la question UT n° 01 à la question UT n° 07

Influence du e-learning par l'attitude de la question INF n° 01 à la question INF n° 03

Les déterminants de l'acceptation du e-learning :

La facilité d'utilisation perçue à l'égard du e-learning : DET 01 à DET 02

La disponibilité des outils : de la question DIS n° 01 à la question DIS n° 03

La maîtrise des TIC : de la question MAIT n° 01 à la question MAIT n° 04

L'utilité perçue à l'égard du e-learning

Les normes subjectives : de la question NS n° 01 à la question NS n° 02

L'image de soi : de la question IMS n° 01 à la question IMS n° 03

Les répercussions sur le travail : de la question REP n° 01 à la question REP n° 03

Est-ce que le modèle d'acceptation de la technologie est compatible et applicable dans l'entreprise algérienne ? L'adaptation et modélisation selon l'environnement de l'entreprise algérienne ;

SECTION 3 : Objectif de l'étude :

1) Objectif général :

La présente étude vise à identifier les facteurs individuels prédictifs de l'adoption du e-learning par les cadres de l'entreprise pour la formation continue.

2) Objectifs spécifiques :

Les objectifs spécifiques de ce travail sont les suivants :

Décrire le profil d'utilisation des TIC.

Apprécier le degré de connaissances du e-learning.

Mesurer le degré d'intention d'utilisation du e-learning dans la formation continue.

Identifier les déterminants d'acceptation du e-learning.

Proposer les recommandations.

3) Pertinence :

La pertinence du cas pratique est lié au fait que la formation continue constitue un levier de la réforme dans notre système dans l'entreprise, un enjeu majeur pour les responsables des ressources humaines. Vu tous les

avantages qu'elle procure aussi bien aux cadres qu'un système d'amélioration des connaissances, la formation via Internet est une opportunité à saisir.

4) Déroulement de la collecte des données :

La collecte des données consiste à se déplacer sur le terrain et à recueillir auprès de notre échantillon.

Notre premier contact a été avec les dirigeants, qui après leur avoir expliqué le but de l'étude et montré le contenu du questionnaire, nous ont accordé l'autorisation verbale pour la réalisation de l'étude sur le terrain. En respectant la hiérarchie administrative, nous avons contacté les responsables de l'entreprise. Ensuite, le responsable nous a autorisés à avoir la structure de l'entreprise et la répartition du personnel de l'entreprise. . Après nous avons contacté les cadres et au fur et à mesure les chefs services et les employés de bureau qui utilisent les TIC. Après avoir repéré l'échantillon d'étude, nous avons planifié les sorties sur le terrain en établissant les axes de déplacements. Pour certains déplacements nous avons coordonné avec le personnel de l'entreprise (l'équipe mobile de l'entreprise du groupe Sonelgaz). Pour les dirigeants, nous avons dans un premier temps essayé de remplir nous-mêmes les questionnaires tout en lisant et cocher à leurs places vu, la non disponibilité dans certains cas des dirigeants.

5) Récupération du questionnaire :

Sur les 222 questionnaires distribués, 189 soit (85,13%) ont été remplis (le taux de réponse de validité dépasse les 85%). Les questionnaires ont été pour la plupart délivrés en main propre à l'intéressé après lui avoir rappelé brièvement la définition du concept du e-learning et les différentes sections. Quelques questionnaires ont été adressés aux professionnels absents par le biais de leurs collègues de travail. Concernant les questionnaires que nous avons remplis nous-mêmes, ils ont été récupérés sur place. Un rendez-vous pour récupérer le reste des questionnaires a été fixé. Malheureusement certaines entreprises ont nécessité des déplacements à plusieurs reprises pour récupérer le reste des questionnaires. D'autres questionnaires ont été expédiés avec le courrier au secrétariat de l'entreprise comme le cas des PME.

6) Méthode d'analyse des données :

Après avoir entré les données de base, le dépouillement des données du questionnaire a été réalisé grâce au logiciel SPSS V.19. Compte tenu de la nature de notre étude et de ses objectifs, nous avons opté pour trois types d'analyses :

Analyse descriptive :

Elle nous a permis de dégager un profil général de notre échantillon de chaque entreprise à partir des statistiques descriptives (répartition et distribution des caractéristiques étudiées).

Mesure de l'association bivariée :

Entre la variable intention d'utilisation et les variables suivantes : les normes socio-démographiques tels que (l'âge, le sexe, le niveau d'étude, l'expérience, le niveau hiérarchique), les normes subjectives et l'image de soi, l'utilité perçue, la facilité d'utilisation perçue, la maîtrise des TIC, la disponibilité des ressources informatiques, l'attitude. L'association a été mesurée à l'aide des statistiques descriptives (élémentaires ou de base plus la représentation graphique, le test de Student et de Fischer, l'analyse de variance (Anova), le coefficient de corrélation a été testé à l'aide du seuil de signification de p-value < à 0,05 et la régression,

Analyse qualitative des suggestions et commentaires des répondants :

Considérations éthiques :

Nous avons veillé à informer les cadres ayant participé sur le but de notre étude et de leurs rôles dans cette étude, pour qu'ils puissent prendre la décision de participer, d'une façon claire et libre ; aussi nous avons tenu de leur rappeler le caractère volontaire de l'étude ; à avoir leur consentement (verbale), au respect de l'anonymat et à la confidentialité des données recueillies.

SECTION 4 : Le modèle utilisé Modèle d'Acceptation de la Technologie (M.A.T) : conçu en 1986 par Davis. Il est l'un des modèles les plus utilisés dans le domaine du management des systèmes d'information (S.I). il étudie les déterminants individuels dans l'adoption de l'utilisation des T.I.C. Il a pour but de prédire et d'expliquer l'acceptation par un individu d'une technologie de l'information donnée. ¹

Le but est de prédire l'acceptabilité d'un outil et identifier les modifications qui doivent être apportées afin de le rendre acceptable aux utilisateurs. Il postule que l'acceptabilité est déterminée par deux facteurs qui sont la perception de l'utilité et la perception de la facilité d'utilisation. En effet, on assiste à une véritable généralisation de l'utilisation des outils informatiques aujourd'hui, mais il arrive bien que certaines personnes n'acceptent pas et n'utilisent pas ces outils.

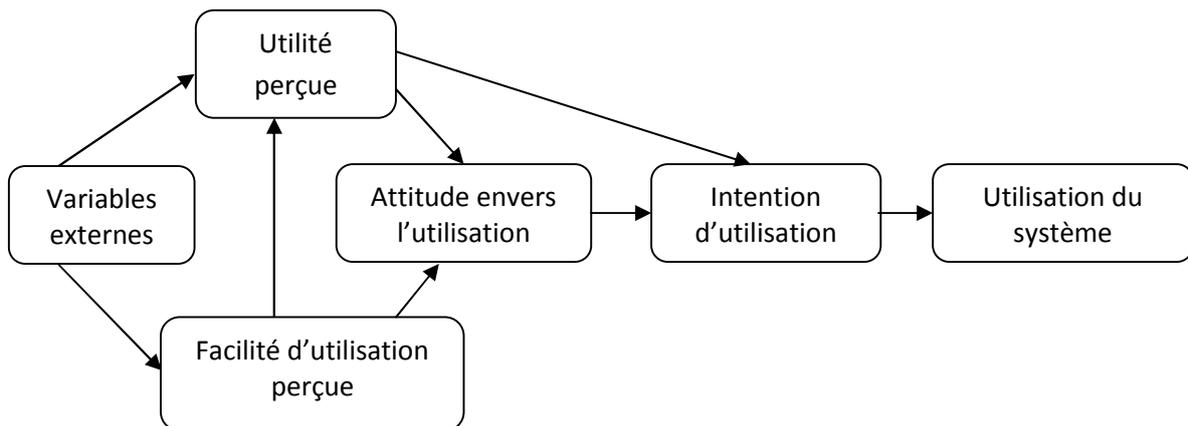


Fig. n° 48 Le modèle d'acceptation de la technologie (MAT) d'après F. Davis 1989²

A) Le concept du modèle :

Le MAT justifie l'utilisation des T.I.C à partir de 02 concepts qui sont l'utilité perçue (U.P) et la facilité d'utilisation perçue (F.U.P).

1) L'utilité perçue (U.P) :

Est définie comme étant le degré avec lequel une l'acteur croit que l'utilisation améliore sa performance.

2) La facilité d'utilisation perçue (F.U.P) :

Se réfère quant à elle au degré auquel l'acteur croit que l'utilisation sera dénuée d'efforts. Plusieurs analyses factorielles ont démontré qu'elles pouvaient être considérées comme deux dimensions distinctes. ³

Il indique aussi que l'utilisation des T.I.C est déterminée par l'intention de comportement. Celle-ci est influencée autant par l'attitude de l'utilisateur envers l'utilisation du système que par l'utilité perçue. Le M.A.T postule que l'utilisation est déterminée par l'intention ainsi selon Davis même si un employé n'apprécie pas un système, il y a de grandes chances de l'utiliser s'il le perçoit comme améliorant ses performances au travail. Il y a un lien direct entre la perception de l'utilité et la perception de l'utilisation. Ainsi, face à deux systèmes offrant les mêmes fonctionnalités, l'utilisateur trouvera plus utile celui qui trouve plus facile à utiliser. La facilité d'utilisation perçue (F.U.P) influencerait également de manière significative l'attitude et cela à travers deux mécanismes principaux, l'auto-efficacité et l'instrumentalité. Un système est facile à utiliser, l'utilisateur aura

¹FRED. DAVIS. JE, « A technology acceptance Model for empirically testing new end-user information systems: theory and results" these pour obtention de doctorat en management, Massachusetts institute of technology; 1986.

²F.D.DAVIS, Jr., « Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology », MIS Quarterly 13(3), 1989, pp. 318-339.

³http://edutechwiki.unige.ch/fr/Mod%C3%A8le_d%27acceptation_de_la_technologie : Le modèle d'acceptation de la technologie

un sentiment d'auto-efficacité. De même, la facilité d'utilisation perçue (F.U.P.) d'un outil donnerait également à l'utilisateur la sensation d'avoir un contrôle sur ce qu'il fait.

3) Le cadre théorique :

il constitue notre référence pour la construction de notre cadre théorique relatif à l'impact de l'utilisation des T.I.C sur le comportement humain. Notre recherche est limitée à l'évaluation d'effets d'utilisation des T.I.C mise en œuvre pour traiter le cas du e-Learning. Le modèle propose trois niveaux indépendants d'explication de l'impact des T.I.C sur le comportement des hommes. Le premier concerne les caractéristiques individuelles qui sont supposé avoir un effet sur l'utilisation. Le second concerne les perceptions qui semblent aussi avoir un effet indirect et dépendant du premier sur l'impact des T.I.C sur le comportement. Enfin, le troisième concerne l'utilisation des T.I.C qui suppose avoir un effet direct et dépendant des deux premiers niveaux sur le comportement des salariés.

4) Le cadre de référence des déterminants d'acceptation :

Selon ce modèle l'utilisation du e-Learning est influencée par l'intention d'utilisation. L'intention elle-même influencée par l'attitude. L'Utilité Perçue (U.P) agit en combinaison avec la Facilité de l'Utilité Perçue (F.U.P) de la méthode sur l'attitude. Les deux déterminants (U.P) et (F.U.P) subissent l'effet de deux catégories de variables, les facteurs internes et sociaux (les normes subjectives, l'image de soi, les caractéristiques socio démographiques) et conditions facilitatrices (la disponibilité des ressources technologiques, la maîtrise de l'outil informatique).

Le cadre de référence des déterminants d'acceptation :

Le cadre de référence construit est schématisé comme suit :

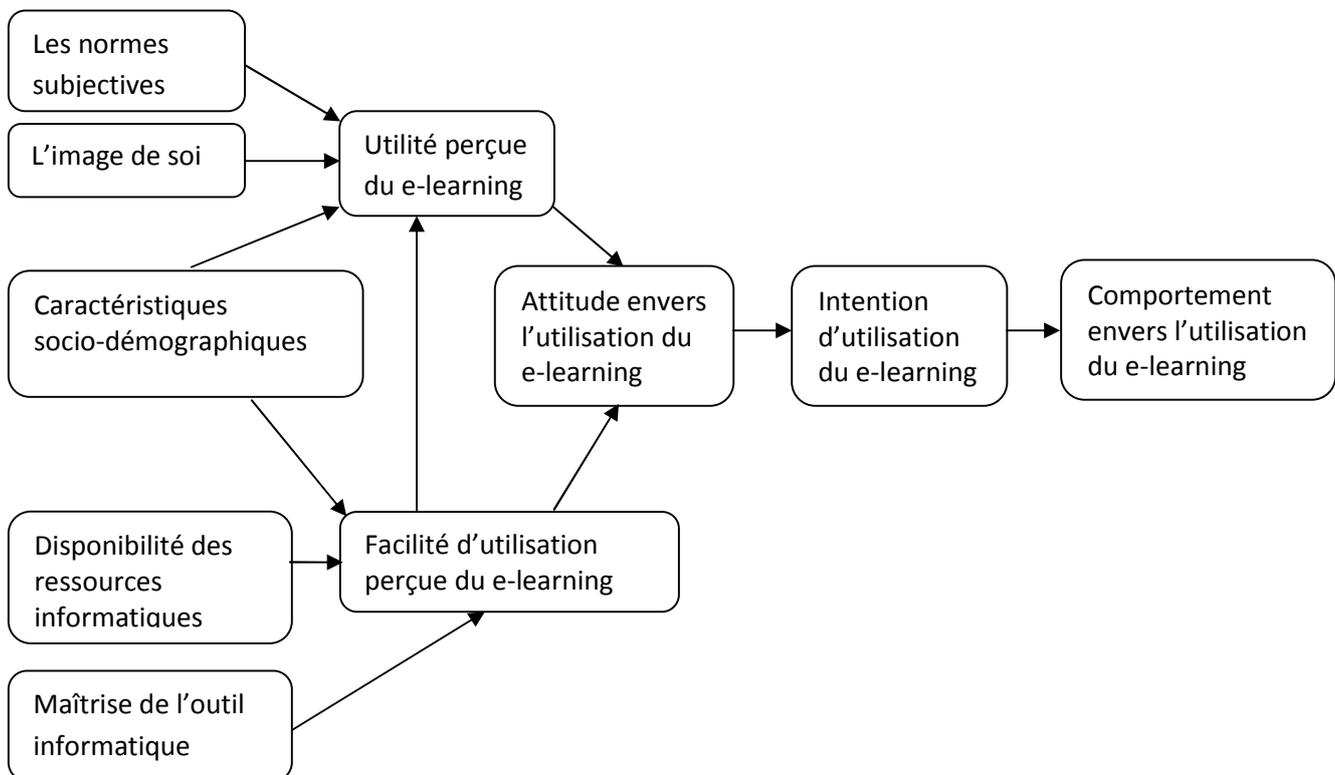


Fig. n°49 Le cadre de référence adapté de F. Davis

5) Les variables de l'utilité Perçue (U.P) du e-Learning :

C'est le degré auquel l'acteur croit que l'utilisation du e-Learning haussera sa performance.

Les normes subjectives :

Étant donné que le comportement en question est jugé bon par le groupe. ¹

Lorsque les groupes de référence encouragent le recours à l'utilisation des T.I.C par les professionnels, l'utilité perçue (U.P) de la méthode augmente. A ce niveau non seulement les mécanismes de conformité au groupe, Mais aussi les mécanismes d'intériorisation des normes agissent sur l'individu. ²

L'image de soi :

Les membres estimés influents le milieu de travail d'une personne pensent qu'elle doit adopter un comportement qui améliorera son image dans le groupe, cette personne a tendance à l'adopter pour satisfaire son besoin d'appartenance, d'estime et d'identification. ³

Les caractéristiques sociodémographiques :

Elles sont multiples comme (l'âge, le genre et le profil des acteurs de l'entreprise).

Les variables de La Facilité d'Utilisation Perçue (F.U.P) du e-Learning :

C'est le degré auquel l'acteur croit que l'utilisation du e-Learning sera libre d'effort.

La disponibilité des ressources technologiques :

C'est les outils informatiques facilitant les échanges d'informations et favorisant l'acquisition et leurs partages.

La maîtrise de l'outil informatique :

Elle désigne donc le jugement sur l'habilité à déployer des compétences acquises dans l'usage de tout l'outil et non seulement l'acquisition de compétences. ⁴

M.A.T permet d'identifier trois grandes catégories de variables explicatives :

Les caractéristiques de l'acteur, les variables qui sont (l'âge, le poste, la formation le sexe, l'expérience, la personnalité et l'habilité et anxiété informatique, le niveau d'étude,...).

La constitution des perceptions :

Ce traitement et cet apprentissage se traduit par les perceptions personnelles concernant une technologie. Elles sont une réponse apprise.

L'utilisation des T.I.C :

Les intentions sont considérées comme de moyens de prédiction de l'utilisation actuelle des T.I.C.

6) Les variables de la recherche :

Il y a deux sortes de variables (indépendantes et dépendantes).

Les variables indépendantes :

Ces variables décrivant les caractéristiques de l'acteur utilisées sont classées en deux catégories :

Les variables personnelles (âge, sexe, besoin / motivation, attitudes et les perceptions).

Les variables professionnelles ou situationnelles (formation / expérience avec les T.I.C

Ces variables décrivant les perceptions de l'acteur selon le M.A.T qui suggèrent deux perceptions l'Utilité Perçue (l'U.P) et la Facilité d'Utilité Perçue (F.U.P) comme utiles et importantes dans l'explication de la variable dans l'attitude face aux T.I.C.

Les variables indépendantes décrivant l'utilisation des T.I.C :

La variété d'utilisation :

Inclut la mesure du mode d'utilisation et la mesure de nombre d'applications informatiques utilisées.

¹ VENKATESH, V, DAVIS F.D., « A theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal studies », Management science, Vol, 46, N° 2 February 2000

² Y.I, M. JACKSON, J.D. PARK, S.J. PROBST, J.C : « Understanding information technology acceptance by individual professionals : Toward an integrate view ; information & Management 43 (2006), pp. 350 - 363

³ Moore G.C, Benbasat I. « Development of instrument to measure perception of adopting an information Technology innovation », information system research, vol.2 N°3, September 1991, 173-191.

⁴ COMPEAU D., HIGGINS C.A., « Computer self efficacy : development of measure and initial test », MIS Quarterly, Vol.19, N° 2 June 1995, 189 - 211

L'intensité d'utilisation :

Inclut la mesure (de la fréquence des outils informatiques, du nombre de tâches et du temps d'utilisation).

La diffusion d'utilisation :

La proportion des membres de l'équipe d'audit qui utilisent les technologies informatiques.

Les variables dépendantes décrivant l'impact sur le comportement des salariés :

(Le soutien des dirigeants, influence sociale). Tandis que les variables relatives à la technologie (fonctionnalité, qualité d'adéquation tâche / technologie) sont (temps passé pour exécuter la tâche, qualité de jugement, satisfaction). D'une part l'intention d'adoption telle ou tel comportement constitue un déterminant de l'action. Lorsque l'individu est devant une nouvelle technologie, plusieurs facteurs peuvent influencer sa décision à l'utiliser.

Les différentes hypothèses :

Les déterminants d'acceptation :

L'utilité perçue (U.P) et la facilité d'utilisation perçue (F.U.P) constituent les variables clés du modèle parce qu'elles ont des impacts sur l'attitude et l'intention.

Ces hypothèses sont les suivantes :

1^{ère} Hypothèse : l'utilité perçue de l'e-formation exerce un effet sur l'attitude des salariés.

2^{ème} Hypothèse : l'utilité perçue de l'e-formation exerce un effet sur l'intention de son utilisation.

3^{ème} Hypothèse : la facilité d'utilisation perçue de l'e-formation affecte son utilité perçue.

L'utilisation du e-learning est influencée par des variables individuelles propres aux acteurs. Il y a des effets comme les normes subjectives, l'image de soi et de la maîtrise des T.I.C sur l'utilité et la facilité d'utilisation perçue, l'attitude envers celle-ci et l'intention de son utilisation.

Les déterminants individuels :

Les normes subjectives :

(Les proches parents, collègues et ses supérieurs) qui favorisent l'utilisation de la méthode.

Hypothèse : Les normes subjectives exercent un effet sur l'utilité perçue

L'image de soi :

Lorsque les membres estimés influents du milieu du travail d'un acteur pensent qu'elle doit accepter un comportement et que ce comportement améliorera son image dans le groupe.

Hypothèse : l'image de soi exerce un effet sur l'utilité perçue de la formation électronique

Les normes socio-démographiques :

(L'âge, le sexe, le niveau intellectuel, le niveau hiérarchique, l'expérience).

Hypothèse : les caractéristiques socio-démographiques exercent un effet sur l'utilité perçue de la formation électronique

Hypothèse : les caractéristiques socio-démographiques exercent un effet sur la facilité de l'utilisation perçue de la formation électronique

La disponibilité des ressources informatiques : l'existence des ressources informatiques en quantité suffisantes et leurs qualités (dernières générations ainsi que le haut débit d'Internet) ont un effet sur la formation continue.

Hypothèse : La disponibilité des ressources informatiques exerce un effet sur la facilité de l'utilisation perçue de la formation électronique

La maîtrise des T.I.C :

Elle est un déterminant primordial de l'usage de l'e-formation parce qu'elle est basée sur le recours aux T.I.C.

La maîtrise des T.I.C se réfère aux jugements qu'une personne forme sur sa capacité à utiliser : un P.C, l'Internet, l'Intranet, l'Extranet, l'e-mail c'est l'habilité à déployer des compétences acquises dans l'usage.

Hypothèse : La maîtrise des T.I.C exerce un effet sur la perçue d'utilisation de l'e-formation

L'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue :

1^{ère} Hypothèse : est-ce qu'il y a une relation entre L'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue

2^{ème} Hypothèse : est-ce que l'utilité perçue a un effet sur l'attitude

3^{ème} Hypothèse : est-ce que la facilité d'utilisation perçue a un effet sur l'attitude

A la fin on vérifie les hypothèses avec une conclusion sur l'attitude et l'intention puis en dernier le comportement envers l'utilisation du e-learning

Les méthodes d'analyse :

Statistiques descriptives (élémentaires ou de base plus la représentation graphique

Le test de Student et de Fischer

Analyse de variance (Anova)

Corrélation et régression.

Section 5 : Étude des différentes entreprises

1) Entreprise NAFTAL

Elle est issue de la SONATRACH, Elle a été créée par le décret N°80/101 du 06 avril 1981. Entrée en activité le 1^{er} janvier 1982, elle est chargée de l'industrie du raffinage et de la distribution des produits pétroliers sous le sigle NAFTAL. Le décret modifie et complète par le décret N°83-112 du 05/02/1983 et N° 87-189 de l'année 1987, portant restructuration de NAFTAL. En 1987, l'activité raffinage est séparée de l'activité distribution sur le marché national, elle est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés. A partir de 1998, elle change de statut et devient société par actions (S.P.A) filiale à 100 % de SONATRACH. Elle s'est réorganisée autour de quatre (04) branches qui ont pour mission de définir avec la direction générale, la stratégie de distribution et de commercialisation des produits pétroliers en veillant à rassembler toutes les conditions de son application dans les centres opérationnels de la société. Elle contribue à hauteur de 51% de l'énergie finale en fournissant plus de 08 millions de tonnes de produits pétroliers par an sous forme de (carburant, gaz de pétrole liquéfiés, bitume, lubrifiants, pneumatique).

Le schéma ci-dessous représente l'évolution de l'organigramme de NAFTAL : suite à son intégration dans le groupe SONATRACH dont elle est filiale à 100%, NAFTAL s'est réorganisé de :

04 directions exécutives,

07 directions centrales,

05 branches (COM, CBR, GPL, AVM, BITUMES).

Les branches ont pour mission de définir avec la direction générale, la stratégie de distribution et de commercialisation des produits pétroliers en veillant à rassembler toutes les conditions de son application dans les activités de la société.

Présentation du district G.P.L de Saida : Le district G.P.L Saida se situe à 02 km de sud-ouest de la wilaya, dans la zone industrielle route nationale numéro 06 et couvre 04 wilayas (Saida, El-Bayadh, Naàma, Mascara).¹

Les objectifs de NAFTAL : A travers son plan de développement, NAFTAL vise trois objectifs (poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers, améliorer sa qualité de service, assurée la possibilité des produits pétroliers).

Les principales actions menées par NAFTAL porte sur :Elle sur la (modernisation et la réhabilitation de ses infrastructures, mise en conformité avec les normes de protection de l'environnement et de sécurité , modernisation et l'extension de son réseau de stations-service et le renouvellement de ses moyens de transport par route et de son matériel de manutention)

La mission de NAFTAL : Elle consiste à commercialiser les produits pétroliers et la gestion d'un réseau de distribution.

Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers,

Stocker, transporter et/ou faire transporter tous les produits pétroliers commercialisés,

Veiller au respect de mesures de sécurité et la protection de l'environnement,

Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers.

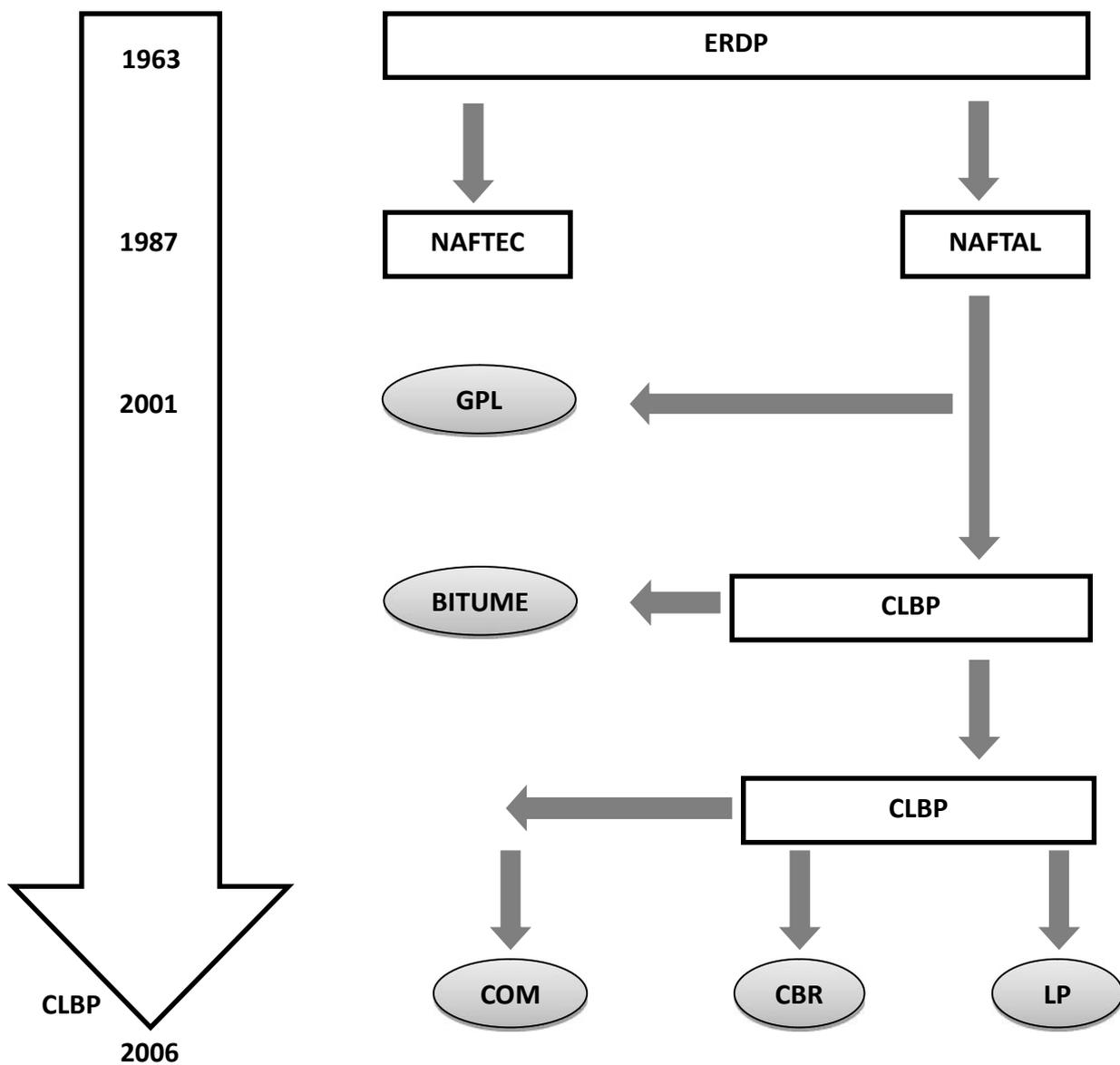
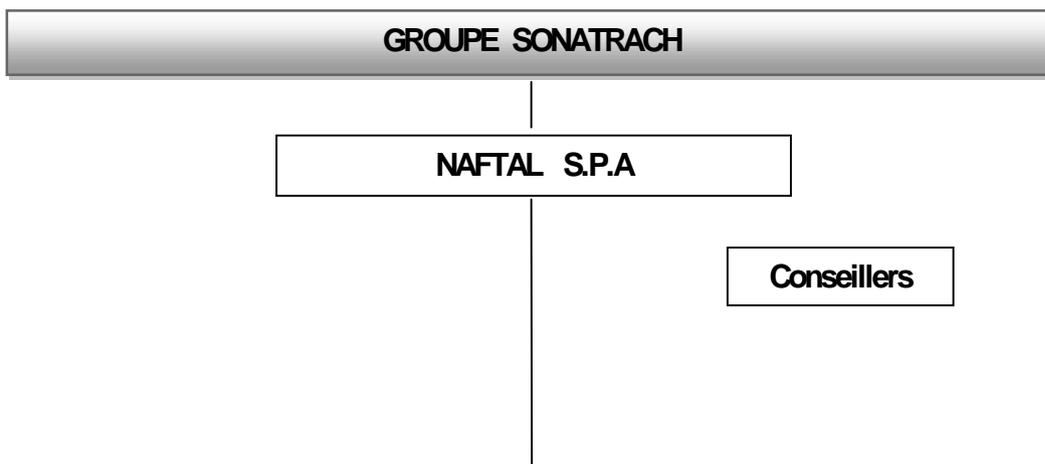


Fig. N° 50 Les activités de l'entreprise SONATRACH

L'évolution de l'organigramme de NAFTAL



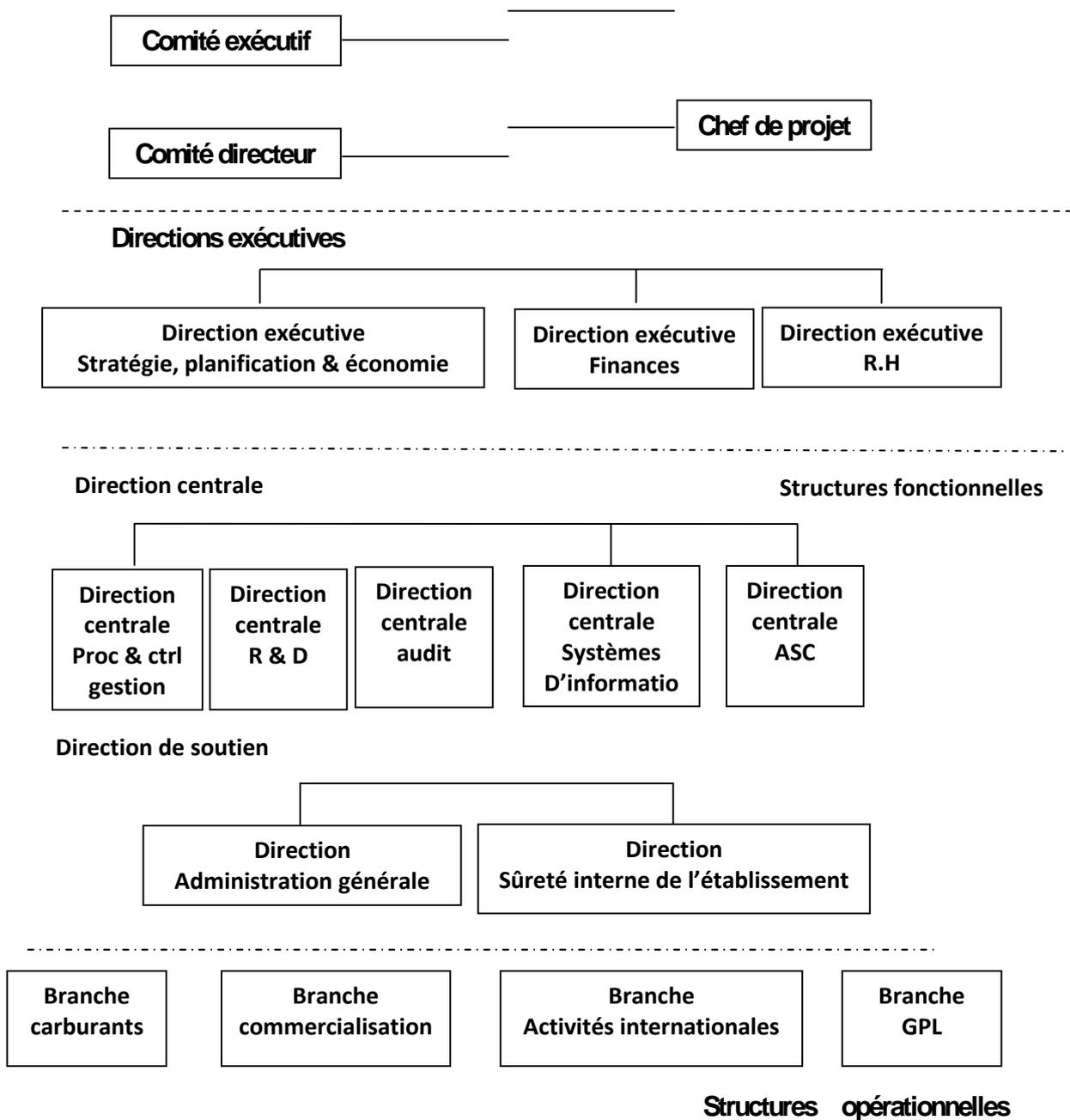


Fig. N° 51 Le schéma d'organisation de NAFTAL¹

Le groupe Sonatrach G.P.L NAFTAL

Tableau N° 10 : Les effectifs« statistiques »

		AGE	SEXE	NIV.E	EXP	NIV.H
N	Valide	27	27	27	27	27
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	2.6296	1.1852	2.22	2.2963	2.74

¹ [www.naftal.dz / images / organi.jpg](http://www.naftal.dz/images/organi.jpg)

		AGE	SEXE	NIV.E	EXP	NIV.H
N	Valide	27	27	27	27	27
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	2.6296	1.1852	2.22	2.2963	2.74
	Ecart-type	1.21365	.39585	.698	.66880	.526

Tableau N° 11 : Les fréquences « âge »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	<25	6	22.2	22.2	22.2
	26-35	8	29.6	29.6	51.9
	36-50	3	11.1	11.1	63.0
	>50	10	37.0	37.0	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

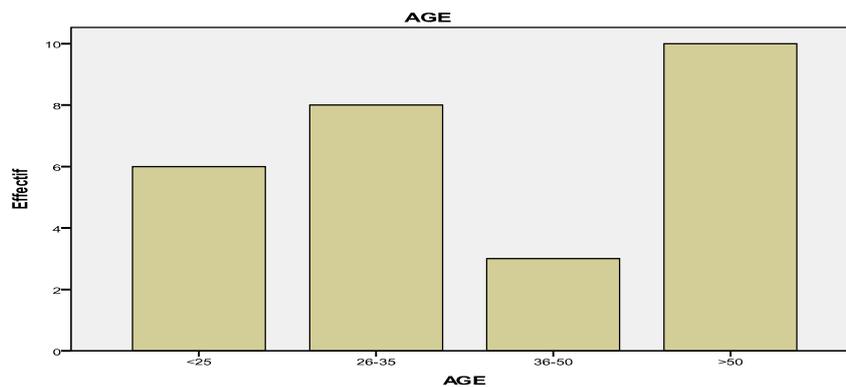


Fig. N° 52 : Le diagramme en bâton « âge »

L'âge du personnel interrogé est réparti comme suit : les < de 25 comptent 22.2%, entre 26-35 ans ils sont de l'ordre 29.6%, les cadres qui varient leurs âge de 36-50 ans ils sont de 11.1% et enfin les > de 50 ans sont de 37.0%.

Tableau N° 12 : Les fréquences « sexe »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	MASCULIN	22	81.5	81.5	81.5
	FEMININ	5	18.5	18.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

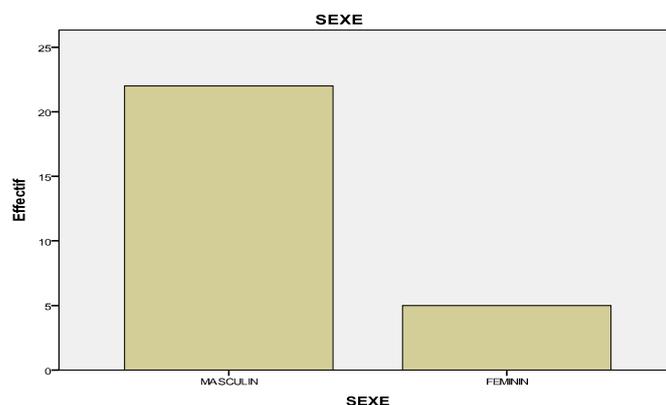


Fig. N° 53 : Le diagramme en bâton « sexe »

Le personnel interrogé est composé d'hommes et de femmes réparti comme suit : les hommes comptent plus des 2/3 soit 81.5% tandis que les femmes sont moins d'un quart de l'ordre de 18.5%.

Tableau N° 13 : Les fréquences « niveau éducatif »

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide BAC ET MOINS	4	14.8	14.8	14.8
LICENCE	13	48.1	48.1	63.0
INGENIEUR	10	37.0	37.0	100.0
Total	27	100.0	100.0	

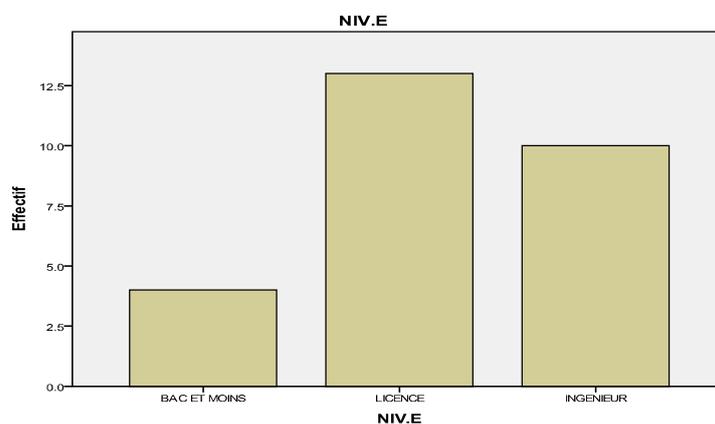


Fig. N° 54 : Le diagramme en bâton « niveau éducatif »

Le niveau intellectuel du personnel interrogé de l'entreprise NAFTAL composé d'un niveau Bac et moins qui comptent 14.8%, les licenciés représentent la moitié avec un taux de 48.1% tandis que les ingénieurs sont plus d'un quart avec 37.0%.

Tableau N° 14 : Les fréquences « expérience »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	<5ans	3	11.1	11.1	11.1
	5-10ans	13	48.1	48.1	59.3
	>10ans	11	40.7	40.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

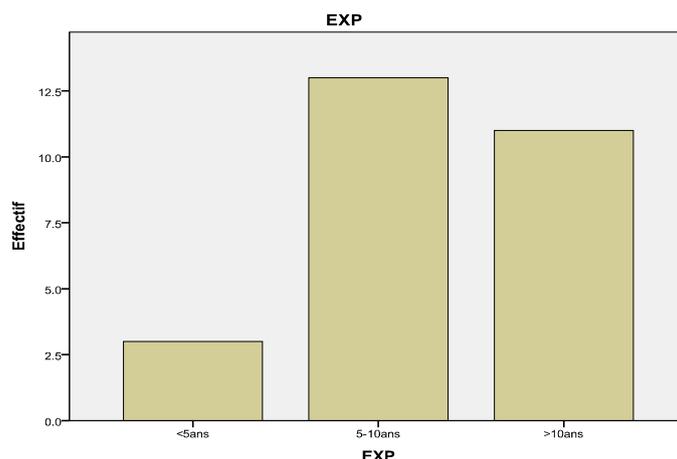


Fig. N° 55 : Le diagramme en bâton « expérience »

En ce qui concerne l'expérience dans la vie professionnelle, les cadres qui ont < de 5 ans d'expérience sont de 11,1%, entre 05 ans et 10 ans d'expérience ils forment la moitié 48,1%, tandis que le personnel qui a > de 10 ans d'expérience sont de 40,7%. La majorité des cadres ont plus de 5ans dans l'entreprise Sonatrach, ce qui montre que la moitié est née avant 1985 et par conséquent ils n'ont aucune réticence envers les TIC. Cette technologie fait partit d'une utilisation quotidienne.

Tableau N° 15 : « niveau hiérarchique »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	DIRIGEANT	1	3.7	3.7	3.7
	CADRES SUP	5	18.5	18.5	22.2
	CADRES	21	77.8	77.8	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

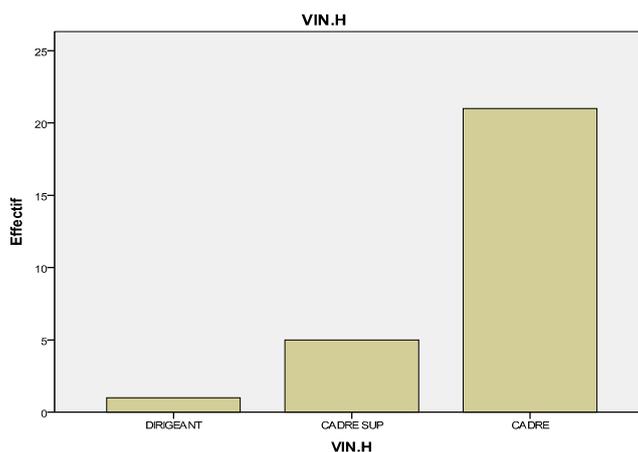


Fig. N° 56 : Le diagramme en bâton« niveau hiérarchique »

En ce qui concerne le niveau hiérarchique : logiquement il y a un seul dirigeant président directeur général, les cadres supérieurs sont composés de moins d'un quart avec un taux de 18,5% tandis que les cadres ordinaires et les employés sont de l'ordre de 77,8%

Le profil d'utilisation des TIC :

L'entreprise est équipée d'outils informatiques (ordinateurs) avec une connexion Internet d'une fréquence de 70,4%. La messagerie électronique est devenue un outil incontournable et le mode d'utilisation comme moyen de communication textuel avec 55,6% qui utilise la messagerie électronique (usage professionnel et privé). L'intranet n'a pas toujours pris la place de outils traditionnels de circulation de l'information dans l'entreprise la Sonatrach dispose d'un réseau Intranet qui facilite l'échange d'information entre les différents départements et services avec 70,4%. On remarque que dans l'entreprise Sonatrach que le profil d'utilisation des TIC est assez élevé, vu des moyens financiers dont elle dispose par rapport aux autres entreprise interrogées. Elle est placée devant des défis à cause des nouveaux changements que connaît l'environnement à l'échelle mondiale ce qui augmente l'intérêt des TIC. L'entreprise ne peut ignorer l'apport des TIC, tant elles sont utiles que ce soit pour effectuer des opérations administratives, s'informer, s'aligner sur les meilleures pratiques, s'approvisionner, payer des achats, facturer des prestations, se faire connaître, commercialiser ses produits, obtenir des avantages coopératifs. Elles permettent un gain à l'entreprise.

Les raisons d'utilisation d'Internet :

7,4%des personnes interrogées pensent que la communication téléphonique via Internet par contre la messagerie électronique est 25,9% dans le domaine d'échanges de données en premier lieu, on pensera bien sûr aux problèmes de maniement de la langue et de la communication écrite, qui restent un défi pour deux nombreux cadres, tout comme celui de l'incompréhension liée à l'utilisation des langues.es recherches d'informations générales sont rares avec 11,1%, les communications de rapports 7,4%, l'échange de données 18,5%, le chat ou participation à des forums de discussion est de 18,5%, le téléchargement de logiciels sont de 7,4%.Les raisons d'utilisation d'Internet restent minimales, la culture d'Internet n'est pas encore entrée dans le domaine du travail comme l'utilisation d'Internet dans la vente des produits ou l'échange de données entre les départements et services ou bureaux, la documentation sur papier est toujours présente.

L'effet ou l'impact des TIC sur la structure de l'entreprise et le comportement humain

SEC 07 : Est-ce que les TIC ont un effet sur la structure de l'entreprise ? 33,3% oui 66,7% non.

Tableau N° 16 : L'effet des TIC sur la structure de l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	9	33.3	33.3	33.3
2.00	18	66.7	66.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

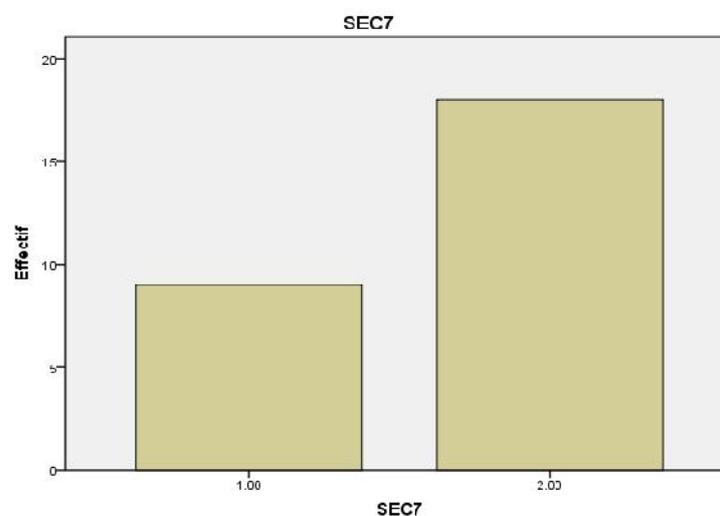


Fig. N° 57 : Le diagramme en bâton « l'effet des TIC sur la structure de l'entreprise »

Selon l'enquête 33,3% pensent que les TIC ont un effet sur la structure de l'entreprise. Les acteurs ne peuvent ignorer l'apport des TIC, tant elles sont utiles que ce soit pour effectuer des opérations administratives, s'informer, s'aligner sur les meilleures pratiques, s'approvisionner, payer des achats, facturer des prestations, se faire connaître, commercialiser ses produits, obtenir des avantages coopératifs, elles permettent un gain à l'entreprise. Les TIC rapprochent les différentes fonctions et remettent en cause la notion de distance géographique. Elles permettent de dépasser les obstacles de proximité, l'entreprise peut ne pas regrouper tout son personnel à l'intérieur et gérer en réseau, elle remplace la coordination de type hiérarchique par des coordinations à base d'échanges et de transactions électroniques. Les TIC ont un impact déterminant sur une approche transversale des tâches et des fonctions, elles jouent le rôle de nouveaux supports organisationnels. On s'oriente vers le décloisonnement des fonctions, la destruction des interfaces. On parle du delayering, il s'agit d'aplatir les niveaux hiérarchiques pour faciliter la circulation de l'information. Le niveau d'appropriation des TIC par NAFTAL est encore faible. Comment peut-on expliquer une telle frilosité alors que l'efficacité des TIC dans l'amélioration des performances de l'entreprise n'est plus à démontrer ? Le personnel de la Sonatrach ne croit pas que l'introduction des TIC dans l'entreprise a changé la structure de l'entreprise, la structure est rigide de type taylorienne. Les niveaux hiérarchiques sont nombreux avec beaucoup de cadres intermédiaires.

SEC 08 :Est-ce que les TIC ont un impact sur les fonctions de l'entreprise ? 37% oui et 63% non

Tableau N° 17 : L'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	10	37.0	37.0	37.0
2.00	17	63.0	63.0	100.0
Total	27	100.0	100.0	

37% des personnes qui ont répondu aux questionnaires pensent que les TIC ont un impact sur les fonctions de l'entreprise. Les fonctions les plus touchées par les TIC sont l'administration générale et les services comptabilités et finances à cause de l'utilisation des logiciels. La complexité et la diversité des impacts des TIC sont des raisons importantes de l'intérêt porté au « phénomène des TIC » sur les différentes fonctions de l'entreprise comme NAFTA. Cependant, ces caractéristiques contribuent aussi à expliquer pourquoi la mesure des impacts des TIC n'est pas une tâche simple dans l'entreprise. Une autre raison majeure pour laquelle les impacts des TIC sont difficiles à mesurer est le fait que tout impact d'un facteur sur un autre est difficile à mettre en évidence par ce que une corrélation positive n'est pas facilement attribuable à une relation de cause à effet exemple l'électricité tout comme les TIC sont des technologies de base ou polyvalents ce qui signifie que leur utilisation et leur incidence sont omniprésentes mais qu'il est difficile de les mesurer par ce qu'elles ont un caractère indirect. Ce n'est pas les TIC en soi qui influent principalement sur les fonctions de l'entreprise mais la façon dont elles sont utilisées pour transformer les fonctions de l'entreprise, les processus et les comportements. Enfin les T.I.C agissent de trois façons dans leur impact économique

Par l'investissement dans les T.I.C qui contribue à l'intensification du capital d'où un accroissement de la productivité du travail,

Par le progrès technologique dans la production de biens et services des T.I.C contribuant à la croissance de l'efficacité du capital et du travail,

Par la croissance de la productivité due à l'utilisation des T.I.C, par des gains d'efficience à l'intérieur de l'entreprise NAFTA.

Il est clair que les fonctions sont bouleversées par le développement des T.I.C. Les logiciels permettent une automatisation de certaines fonctions comme la comptabilité et la finance. Les TIC n'apportent pas une contribution véritablement positive à la dynamique de l'entreprise que dans la mesure où elles favoriseront la transparence des flux physiques, des flux d'informations. Tant que NAFTA n'arrive pas à admettre que l'introduction de l'outil virtuel (T.I.C) peut leur assurer la rentabilité de leurs fonctions, le taux actuel de pénétration restera sans changement important. L'enquête montre que l'entreprise est connectée au réseau internet seulement peu en font réellement l'usage du travail mais à des fins privées. Du moment que les TIC n'ont pas d'effet sur la structure de l'entreprise, les fonctions n'ont pas subi d'impact. Toutes les fonctions qui ont été existé il y a des décennies elles sont toujours présentes.

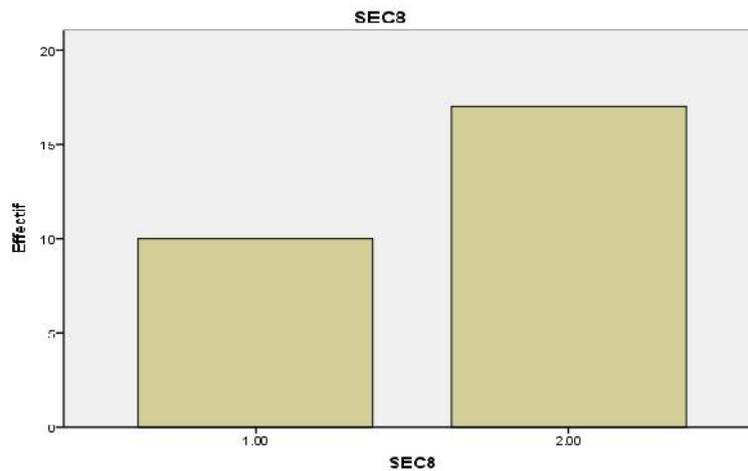


Fig. N° 58 : Le diagramme en bâton « l'effet des T.I.C sur les fonctions de l'entreprise »

SEC 09 : Est-ce que la circulation de l'information a un effet sur les niveaux hiérarchiques ? 40,7% oui et 59,3% non.

Tableau N° 18 : L'effet de la circulation d'information sur les niveaux hiérarchiques

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	11	40.7	40.7	40.7
2.00	16	59.3	59.3	100.0
Total	27	100.0	100.0	

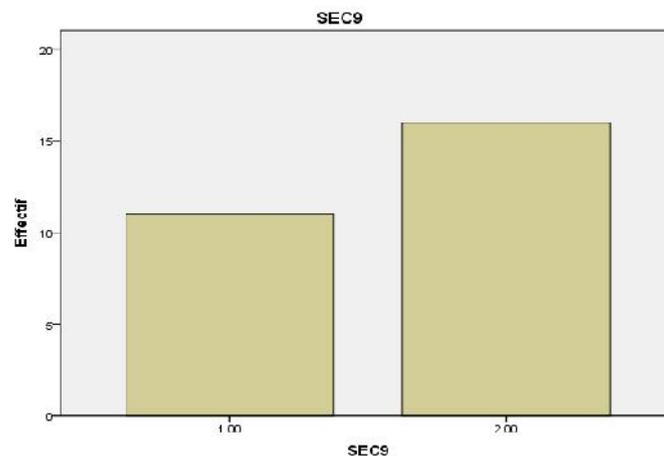


Fig. N° 59 : Le diagramme en bâton l'effet de la circulation d'info. sur les niveaux hiérarchiques

40,7% des cadres et employés de bureau pensent que la circulation de l'information a un effet sur les niveaux hiérarchiques. Il suffit de regarder la structure de l'entreprise pour voir que l'information circule du haut en bas. Certes l'information est le pivot du système organisationnel de l'entreprise. C'est un message ou une donnée perçue par un destinataire, qui modifie sa connaissance sur un sujet ou qui lui permet de résoudre un problème. Durant de nombreuses années, les responsables pensaient que détenir l'information était une source de pouvoir. Aujourd'hui, la circulation de l'information est devenue une stratégie de communication

interne. En effet, lorsqu'elle circule bien, l'information favorise la communication et devient, de ce fait, facteur de cohésion, de motivation, de décision efficace et de créativité. Identifier les circuits d'information de l'entreprise est donc une force pour le collaborateur, cela lui permet de se positionner en fonction et de détenir l'information utile au bon moment. La communication interne a pour rôle principal de favoriser une construction commune du sens dans une entreprise. Elle est souvent liée au mode d'organisation de la structure. Dans une structure centralisée comme NAFTAL, de type taylorien, la communication est formelle, le plus souvent écrite. L'information suit donc un sens vertical : de la direction vers les salariés (descendante). L'émetteur est le seul à être compétent pour maîtriser les problèmes complexes qu'il doit décomposer en éléments simples et indiquer les solutions précises.

La circulation de l'information et les formes de communication sont généralement liées à la structure organisationnelle d'une entreprise. Ainsi, dans une structure très hiérarchisée, la communication formelle sera la plus développée. La communication formelle est une communication prévue dans l'organisation de l'entreprise, qui a un caractère obligatoire (par exemple : les notes de service, réunion, etc.). La circulation de l'information généralement développée ici est une circulation hiérarchique, plutôt descendante, où l'information se diffuse du supérieur hiérarchique vers ses subordonnés. La liberté de communication est ici très faible et les échanges d'informations ont généralement la forme d'ordre ou de consignes à respecter. La circulation de l'information a un effet sur les niveaux hiérarchiques dans le domaine d'échange d'informations informatisées entre les différents services surtout dans le domaine de la comptabilité et les finances. Traditionnellement, la société a hérité la culture de l'écrit française : « l'écrit reste alors que les paroles s'envolent ». Ainsi, les outils traditionnels de communication et de circulation de l'information sont principalement des documents écrits dans l'entreprise algérienne. Enfin les TIC ne permettent pas à l'entreprise à s'ajuster et de changer par conséquent sa structure organisationnelle par la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques. en se référant aux résultats fournis par notre enquête auprès de l'entreprise, nous remarquons que la situation est ambiguë : le recours aux TIC n'a pas réellement d'effet sur la diminution du nombre hiérarchique est donc de sa structure organisationnelle.

SEC 10 : Est-ce que les T.I.C ont changé votre comportement dans l'entreprise ? 37% oui et 63% non.

Tableau N° 19 : L'effet des T.I.C sur le comportement humain dans l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	10	37.0	37.0	37.0
2.00	17	63.0	63.0	100.0
Total	27	100.0	100.0	

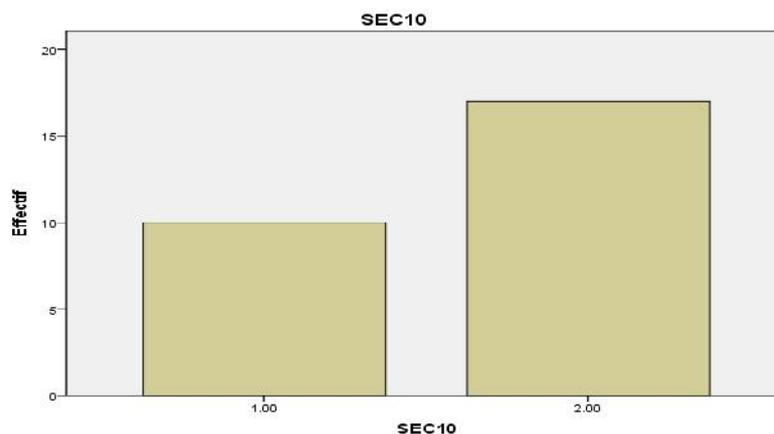


Fig. N° 60 : Le diagramme en bâtons l'effet des T.I.C sur le comportement humain dans l'entreprise

37% du personnel interrogé pensent que les T.I.C ont changé le comportement de l'acteur de l'entreprise. Les T.I.C comme (l'Internet, le téléphone portable, l'Intranet) changent la façon dont les acteurs de l'entreprise travaillent et les types d'emplois disponibles comme la saisie d'informations. Elles peuvent changer le lieu où les cadres travaillent. On peut distinguer deux catégories d'acteurs d'entreprise dont les T.I.C constituent l'essentiel de leur travail ainsi que les utilisateurs des T.I.C pour lesquels les T.I.C constituent un outil de travail donc les professions sont classées d'après une appréciation du degré d'utilisation des TIC que l'on attend d'un acteur dans ce qu'il produit personnellement.

L'introduction des TIC peut favoriser la centralisation de la décision ; elle permet aux cadres supérieurs d'obtenir rapidement des informations leur permettant de prendre des décisions avant les niveaux plus bas. Cet outil facilite par ailleurs la communication et la coordination entre les différents acteurs. Les TIC augmentent la capacité de collecte, de traitement et d'analyse d'informations glanées grâce aux comportements des acteurs, à leurs interactions et coopérations : bref elle enrichit l'environnement informationnel. L'adoption de nouvelles technologies n'est en effet pas neutre sur le plan moral, et l'émergence de nouveaux systèmes de communications électroniques a été accompagnée par celle de nouveaux comportements. Le courrier électronique est un moyen de communication à distance (télécommunications), l'avènement de la téléphonie mobile, et qui permet l'envoi de messages en nombre, ainsi que leur stockage et leur archivage. Le mail (e-mail, courriel) est devenu le mode communication le plus utilisé dans l'environnement professionnel, surpassant la téléphonie fixe ou mobile par ce qu'il est peu coûteux.

La majorité des cadres et les employés de bureau considèrent que cette technologie est une technologie parmi d'autres, elle n'a pas beaucoup changé son comportement dans le domaine du travail, parce que le papier est toujours utilisé dans la documentation. On remarque qu'il y a une fracture numérique dans l'entreprise qui désigne une inégalité entre les acteurs sur le plan d'accès aux TIC. C'est l'inégalité d'accès aux TIC qui a un impact sur les personnes donc sur leurs comportements. L'enquête montre que les perceptions des adultes quant à l'utilisation des TIC, et leur attitude à l'égard de ces TIC, sont plus favorables chez les acteurs à niveaux élevés de compréhension ou schématiques et de résolution de problèmes ; l'utilisation de l'Internet peut contribuer à améliorer l'efficacité du travail et de la vie quotidienne. Le pourcentage des acteurs qui se déclarent d'accord avec l'idée que « la technologie facilite la vie » dépend fortement de l'âge, plus on est jeune plus on apprécie la technologie nouvelle.

Description des axes :

Tableau N° 20 : Les statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Normessub	27	1.00	3.00	2.3704	.59795
Imagesoi	27	1.00	3.00	2.2469	.55155
disponibiliteRinf	27	1.67	3.00	2.3333	.35806
Maitriseoutinf	27	1.50	3.00	2.3056	.38813
DETPER	27	1.25	3.00	2.3009	.43337
DETFAC	27	1.44	2.78	2.2922	.32343
INFATT	27	1.00	2.67	2.2593	.44658
N valide (listwise)	27				

Description des axes en caractéristiques sont :

Les variables qui agissent sur l'utilité perçue sont Les caractéristiques socio-démographiques comme (l'âge, le sexe, le niveau scolaire et universitaire, le niveau hiérarchique et l'expérience), les normes subjectives, l'image de soi), l'utilité perçue, selon l'utilisateur du e-learning améliore sa performance. Tandis que les variables qui agissent sur la facilité d'utilisation perçue sont les ressources informatiques et la maîtrise de l'outil informatique,

Fiabilité
Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Tableau N° 21 : Les statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach
.842

Tableau N° 22 : la corrélation entre les déterminants de l'utilité perçue et les (normes sub. et l'image de soi)

Corrélations

		DETPER	normessub	imagesoi
DETPER	Corrélation de Pearson	1	.750**	.817**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	27	27	27

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

L'association entre l'utilité perçue et les variables suivantes qui sont des facteurs internes et sociaux (image de soi et les normes subjectives) montre qu'il y a une corrélation forte dans l'entreprise (le coefficient de l'image de soi est de 750 tandis que les normes subjectives est de 745) et une significative entre les deux variables citées ci-dessus parce que la corrélation est de > de 50% et le degré de signification bilatéral < à 5% donc il y a une relation forte et significative.

Tableau N° 23 : La corrélation entre les déterminants entre la Facilité d'utilisation perçue et la (disponibilité des ressources informatique et la maîtrise des outils informatiques)

		DETFAC	disponibiliteRinf	maitriseoutinf
DETFAC	Corrélation de Pearson	1	.763**	.759**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	27	27	27

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

L'association entre la facilité de l'utilité perçue et les variables suivantes qui sont des conditions facilitatrices (disponibilité de l'outil informatique et la maîtrise de l'outil informatique) montre qu'il y a une corrélation forte dans l'entreprise (le coefficient de disponibilité de l'outil informatique est de 763 tandis que la maîtrise de l'outil informatique est de 759) et une significative entre les deux variables citées ci-dessus parce que la corrélation est de > de 50% et le seuil bilatéral < à 5% donc il y a une relation forte et significative.

Tableau N° 24: La corrélation entre les déterminants de la Facilité d'utilisation perçue et les déterminants de l'utilité perçue

		DETFAC	DETPER
DETFAC	Corrélation de Pearson	1	.511**
	Sig. (bilatérale)		.006
	N	27	27

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau N° 25 : La corrélation entre les déterminants de la Facilité d'utilisation perçue et les déterminants de l'utilité perçue et l'influence par l'attitude

		DETFAC	DETPER	INFATT
DETFAC	Corrélation de Pearson	1	.511**	.629**
	Sig. (bilatérale)		.006	.000
	N	27	27	27

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Régression

Nous essayons de tester l'hypothèse suivante :

H₀ : il n'y a pas une relation significative entre l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue :

Est-ce qu'il existe un modèle fiable entre les deux déterminants qui sont l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue ?

H₁ : l'hypothèse alternative : il y a une relation entre l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue pour un modèle fiable

Pour vérifier cette hypothèse il est nécessaire de calculer les coefficients suivants :

Tableau N° 26 : Le récapitulatif des modèles

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.511 ^a	.261	.232	.37990

a. Valeurs prédites : (constantes), DETFAC

Selon le R Square, R² est une mesure de précision de l'ajustement de la droite de régression. Il s'agit du rapport entre la variation de la variable dépendante (mesurée par sa variance) expliquée par le modèle de régression et sa variation totale (mesurée par sa variance).

F (ou test de Fisher), le test de Fisher mesure le rapport entre la variance de la variable dépendante expliquée et non-expliquée par le modèle de régression. L'hypothèse que ce test tente d'évaluer (hypothèse nulle) est que le rapport entre la variance expliquée par le modèle est (approximativement) égale à la variance qui reste inexpliquée (auquel cas F = 1). La signification de F, Le test de Fisher permet donc de tester l'hypothèse (appelée hypothèse nulle) selon laquelle la variance expliquée est égale à la variance inexpliquée (cas ou

F'1). "Significance F" donne probabilité d'observer, si l'hypothèse nulle est vérifiée, un F supérieur ou égal au F calculé.

Après avoir calculé et tester les différents coefficients on remarque qu'il y a une relation linéaire entre l'utilité perçue et la facilité d'utilité perçue ce veut dire que le modèle adapté ou inspiré est fiable.

Tableau N° 27 ANOVA

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.275	1	1.275	8.834	.006 ^a
	Résidu	3.608	25	.144		
	Total	4.883	26			

a. Valeurs prédites : (constantes), DETFAC

b. Variable dépendante : DETPER

Tableau N° 28 : Les coefficients

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.732	.533		1.372	.182
	DETFAC	.685	.230	.511	2.972	.006

a. Variable dépendante : DETPER

L'utilité perçue comme une donnée suit : $U.P=0,685 \times \text{facilité d'utilisation perçue} + 0,732$

Test-t

Tableau N° 29 : Les statistiques de groupe

SEXE		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
DETPER	MASCULIN	22	2.2841	.45346	.09668
	FEMININ	5	2.3750	.36443	.16298
DETFAC	MASCULIN	22	2.2980	.33839	.07214
	FEMININ	5	2.2667	.27889	.12472

Tableau N° 30 : Le test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
DETPE R	Hypothèse de variances égales	.183	.672	-.417	25	.681	-.09091	.21820	-.54031	.35849
	Hypothèse de variances inégales			-.480	7.142	.646	-.09091	.18950	-.53720	.35538
DETFA C	Hypothèse de variances égales	.237	.631	.192	25	.849	.03131	.16329	-.30499	.36761
	Hypothèse de variances inégales			.217	6.976	.834	.03131	.14408	-.30963	.37226

TEST DE STUDENT.

Nous essayons de tester l'hypothèse suivante :

H0 : il n'existe pas une signification statistique entre le sexe et l'utilité perçue ou la facilité d'utilisation perçue :

H1 : il existe une signification statistique entre le sexe et l'utilité perçue ou la facilité d'utilisation perçue.

Après avoir calculé et utilisé le test de student on trouve le seuil de signification > à 5% c'est-à-dire que H0 est vérifiée. il n'existe pas une signification statistique entre le sexe et l'utilité perçue ou la facilité d'utilisation perçue.

Tableau N° 31: ANOVA n° 01 (Age)

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETPER	Inter-groupes	.212	3	.071	.348	.791
	Intra-groupes	4.671	23	.203		
	Total	4.883	26			
DETFAC	Inter-groupes	.264	3	.088	.826	.493
	Intra-groupes	2.455	23	.107		
	Total	2.720	26			

Tableau N° 32 : ANOVA n° 02 (NIV. EDU)

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETPER Inter-groupes	.009	2	.005	.023	.977
Intra-groupes	4.874	24	.203		
Total	4.883	26			
DETFAC Inter-groupes	.119	2	.059	.549	.585
Intra-groupes	2.601	24	.108		
Total	2.720	26			

Tableau N° 33 : ANOVA n° 03 (EXP)

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETPER Inter-groupes	.416	2	.208	1.116	.344
Intra-groupes	4.468	24	.186		
Total	4.883	26			
DETFAC Inter-groupes	.105	2	.053	.483	.623
Intra-groupes	2.614	24	.109		
Total	2.720	26			

Tableau N° 34 : ANOVA n° 04 (NIH. H)

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETPER Inter-groupes	.070	2	.035	.175	.841
Intra-groupes	4.813	24	.201		
Total	4.883	26			
DETFAC Inter-groupes	.031	2	.015	.137	.873
Intra-groupes	2.689	24	.112		
Total	2.720	26			

TEST DE FISHER :

Nous essayons de tester l'hypothèse suivante :

H0 : il n'existe pas une signification statistique entre les autres variables socio-démographiques tels que (l'âge, le niveau intellectuel, le niveau hiérarchique, l'expérience) et l'utilité perçue ou la facilité d'utilisation perçue :

H1 : il existe une signification statistique entre les autres variables socio-démographiques tels que (l'âge, le niveau scolaire, le niveau universitaire, le niveau hiérarchique, l'expérience) et l'utilité perçue ou la facilité d'utilisation perçue.

Après avoir calculé et utilisé le test de Fisher selon le tableau Anova on trouve le seuil de signification > à 5% c'est-à-dire que H0 est vérifiée. Il n'existe pas une signification statistique entre les autres variables socio-démographiques tels que (l'âge, le niveau intellectuel, le niveau hiérarchique, l'expérience) et l'utilité perçue ou la facilité d'utilisation perçue :

Le choix du modèle est justifié par le caractère novateur qui se base sur les TIC. Par conséquent le comportement des acteurs de l'entreprise envers cette nouvelle pratique peut être influencé en partie par leurs rapports avec la technologie. Selon ce modèle l'utilisation du e-learning est influencée par l'intention du e-learning. L'intention elle-même influencée par l'attitude à l'égard du e-learning. Enfin les deux déterminants de l'acceptation (UP) et FUP subissent l'effet de deux catégories de variables, les facteurs internes et sociaux (les normes subjectives, l'image de soi, les caractéristiques sociaux démographiques) et les conditions facilitatrices (la disponibilité des ressources technologiques, la maîtrise de l'outil, informatique). Toutefois, il est important de mentionner que l'évaluation de l'impact des caractéristiques sur l'utilisation des TIC qui ont un impact sur le comportement des acteurs de l'entreprise et enfin sur la productivité est l'objectif de notre recherche.

Les conclusions suivantes ont été tirées à l'issue de l'étude de l'échantillon :

L'utilité perçue n'est fortement corrélée avec l'acceptation du e-learning,

L'utilité perçue n'a pas une grande influence sur le comportement d'utilisation du e-learning comparée à la facilité d'utilisation perçue,

La facilité d'utilisation perçue a une grande influence sur le comportement d'utilisation du e-learning parce qu'elle est basée sur les ressources informatiques et la maîtrise des TIC.

L'Environnement Informatique pour l'Apprentissage Humain (EIAH) & le e-Learning dans la SONATRACH :

Il intègre des agents et leur offre des conditions d'interactions à travers les réseaux informatiques, ainsi que des conditions d'accès à des ressources formatives. La période récente se caractérise par le contexte créé par l'avènement des T.I.C et le "*e-Learning*", terme qui ne se limite pas aux travaux de l'enseignement à distance fondés sur les T.I.C, mais dénote également les dimensions d'ouverture et de distribution introduites par ces technologies. Le groupe SONATRACH définit le e-learning comme étant la possibilité de suivre un programme de formation à distance, en auto-formation ou accompagné, de manière individuelle ou collective. Pour s'inscrire dans une stratégie de croissance durable, l'entreprise vise aujourd'hui à capitaliser, fédérer et faciliter l'approbation des savoirs et des savoir-faire. Dans cette nouvelle ère de la société du savoir et de l'entreprise apprenante, la formation voit son rôle augmenter de manière significative, elle doit constamment contribuer à développer les compétences individuelles et accroître la performance collective de l'entreprise. L'e-learning accompagne et favorise cette évolution de la formation.

Réalisation de l'environnement informatique pour l'apprentissage humain type e-Learning dans la SONATRACH :

L'entreprise utilise la plateforme e-learning et ces logiciels pour créer des cours en ligne diffusables sur l'internet, sur l'intranet ou encore via un CD-Rom en mode sécurisé, capturer les écrans des applications et permet ainsi de générer des simulations pédagogiques d'applications métier, capturer la vidéo d'une conférence en temps réel et de la synchroniser avec le PowerPoint de la conférence, créer différents types d'utilisateurs qui peuvent être regroupés sous ces groupes. Ce portail permet de faire une gestion globale de la formation de l'université d'entreprise (Gestion Prévisionnelle des compétences, Gestion des demandes de formation et des offres de formation, etc). Le cycle préparatoire à distance d'e-Learning utilise plusieurs types de fonctionnalités (publication de pages, téléchargement de documents PDF, messageries, questionnaires

d'autoévaluation, l'outil annexe permet de conduire des chats écrits et un partage de tableau blanc. et l'utilisation canonique d'une plate-forme, elle consiste à distribuer des documents, à effectuer des suivis individualisés, à permettre à l'apprenant de suivre ses apprentissages, à piloter des classes virtuelles).

Le dispositif le plus puissant est le serveur de connaissances (serv-SONA), qui reste un moyen techniquement simple à développer par les acteurs métiers « knowledge workers » (K.W) accessibles et sécurisant, baptisé (serv-SONA) et un environnement informatique pour l'apprentissage baptisé (e-Learn). Les communautés d'apprentissage lancés auteur de ces dispositifs d'apprentissage qui seront développés pour assurer le partage évolueront, par affinités sociales. Donc, l'accent est mis sur les aspects d'apprentissage, formation, appropriation et partage/transfert appuyés par la conception et la réalisation de serv-SONA & e-Learn.

Conclusion :

Le e-learning augmente la compétence moyenne ainsi que la productivité des acteurs de l'entreprise ; ils seront plus efficace et meilleur utilisateur des nouvelles connaissances, ce qui réduit l'ignorance informatique ; le e-learning donne plus de confiance en ses propres compétences ainsi que les perspectives de carrière.

Les TIC se développent de façon rapide et imprévisible et nous permettant d'avoir des gains en terme de productivité et de savoir ; le passage d'un système traditionnel à un système d'information nouveau suppose le « passage obligé » de la formalisation en reprenant plusieurs apparences différentes au niveau de l'introduction de l'utilisation des outils et la nature de travail en question, l'usage de l'e-mail, peut être une manière d'éviter un face à face ou bien encore de prendre tout le monde à partie. L'introduction des TIC a renforcé leurs compétences traditionnelles, l'acquisition de nouvelles compétences définit par la connaissance relative aux applications des TIC. Les TIC ont modifié le travail effectué dans les bureaux, elles ont un impact sur le travail administratif que sur le travail spécialisé. Les outils des TIC le plus utilisés sont l'Internet, l'Intranet, le téléphone portable, l'absence total de l'utilisation d'autres application comme l'IDE, le groupware ou le workflow. Donc on peut affirmer que le personnel le plus favorable aux ce sont les cadres supérieur il possède le taux d'usage le plus grand par rapport aux employés ; tandis que d'autres n'ont pas eu la formation suffisante pour le mieux usage des TIC.

2) Présentation du groupe Sonelgaz

Historique de la société Sonelgaz de la W. de Saida.

Elle produit de l'électricité et le transport du gaz selon le décret N° 47.1002 du 05/06/1947 qui porte création de l'établissement public national « Electricité et Gaz d'Algérie » (E.G.A). L'E.G.A détenait le monopole de l'énergie électrique. Les deux énergies électriques et gazières s'avèrent indispensables.

1962, le défi de la relève :

Sonelgaz alors Electricité et Gaz d'Algérie (E.G.A) devait faire face au départ massif de cadres français. Il fallait assurer la relève à la maîtrise d'un outil indispensable à la souveraineté nationale.

Période allant de 1962 à 1969 :

Recrutement et à la formation dans tous les domaines avec une priorité pour la fonction technique ainsi que ramener le niveau de consommation de l'énergie à celui de 1961.

En 1969 Création de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz " SONELGAZ" :

Par ordonnance n° 69 - 59 du 28 juillet 1969 (parue au journal officiel n° 63 du 01 er août 1969 qui porte dissolution « E.G.A » et création de la Société Nationale de l'électricité et du Gaz (SONELGAZ)

1977, le plan national d'électrification :

C'est ainsi, de 1947 à 1961, l'électrification rurale n'a concerné que 450 centres ruraux et un millier de fermes des colons. En effet, l'Algérie a pour objectif l'amélioration des conditions de vie des ruraux.

1983, naissance des entreprises travaux :

Elle a donné naissance à des entreprises travaux spécialisée pour l'électrification, les infrastructures et installations électriques le génie civil, le montage industriel, la réalisation des réseaux gaz,

1991, Nouveau statut de SONELGAZ :

Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial (E.P.I.C).

1995, SONELGAZ (Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial E.P.I.C :

. Elle est placée sous tutelle du ministère chargé de l'énergie et des mines et doté de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière.

1998, création de filiales périphériques :

Elle a mené à la constitution de nouvelles entreprises, juridiquement autonome par rapport à la Sonelgaz

Juin 2002, SONELGAZ devient S.P.A :

Le décret a transformé l'E.P.I.C « SONELGAZ " en holding dénommée SONELGAZ (S.P.A)

2004 Sonelgaz (Groupe Industriel) :

Cela annonce l'évolution de 2004 où Sonelgaz devient un Groupe Industriel. Les principes d'organisation du Groupe Sonelgaz : Réorganiser pour mieux progresser, telle est la démarche poursuivie par le Groupe Sonelgaz durant ces dernières années. Elle est dotée de nouveaux statuts de Société Par Action (S.P.A)

2006, l'après restructuration du Groupe Sonelgaz :

Une nouvelle création verra également le jour en 2006 la direction de l'audit technique. Les activités de la Sonelgaz. Elle est composée des trois branches d'activités suivantes (production ; transport ; distribution).

Organisation et fonction de la macrostructure du groupe Sonelgaz

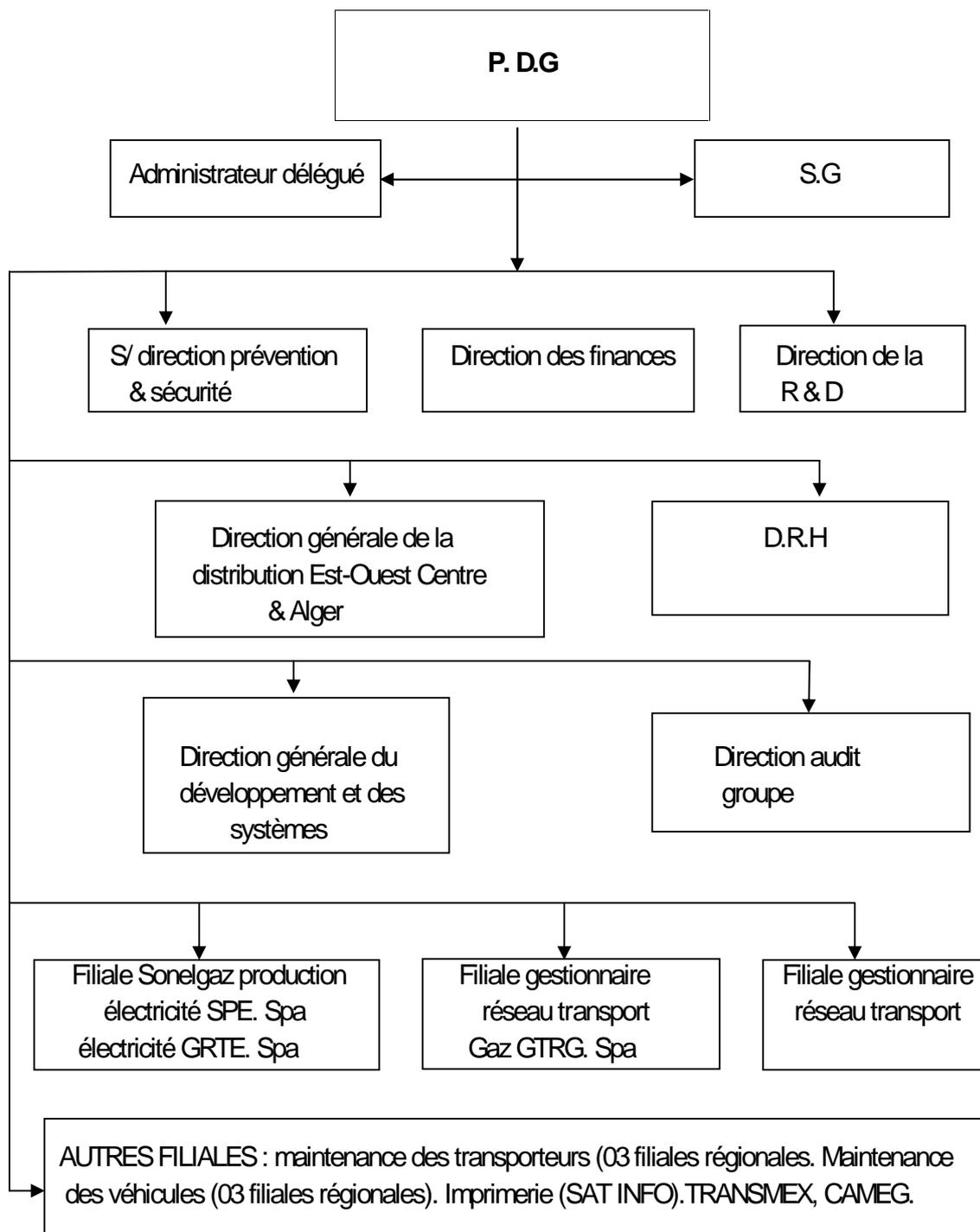


Fig. n° 61 Le schéma organisationnel et fonctionnel de la macrostructure du groupe Sonelgaz

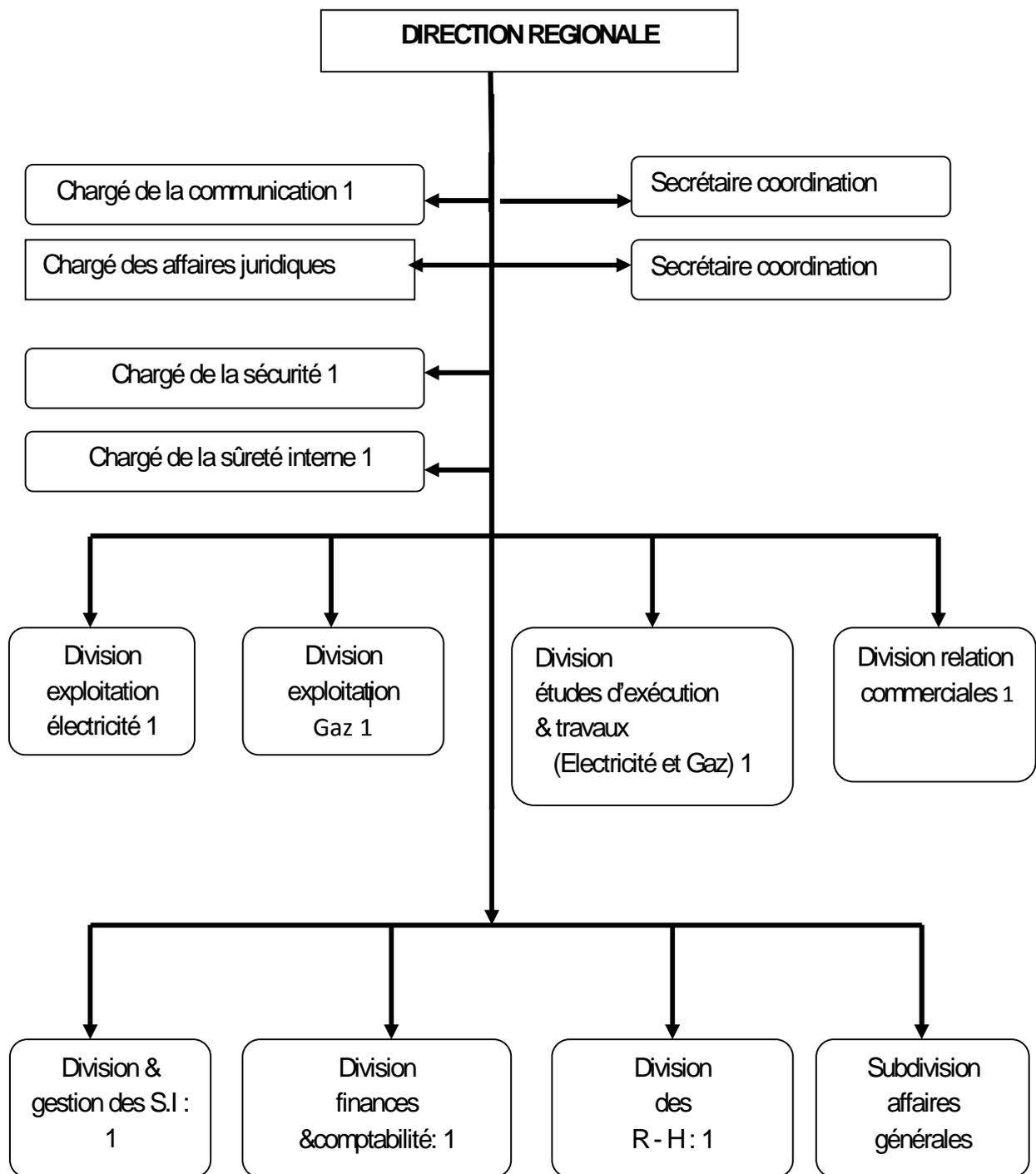


Fig. n° 62 L'organigramme du Groupe Sonelgaz de Saïda

L'effectif :

Tableau N° 35 : Les statistiques

		AGE	SEXE	NIV.E	EXP	NIV.H
N	Valide	53	53	53	53	53
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	2.4151	1.2264	1.62	1.8679	2.26
	Écart-type	1.15082	.42252	.596	.68043	.486

Tableau N° 36 : Les fréquences « âge »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	<25	14	26.4	26.4	26.4
	26-35	17	32.1	32.1	58.5
	36-50	8	15.1	15.1	73.6
	>50	14	26.4	26.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

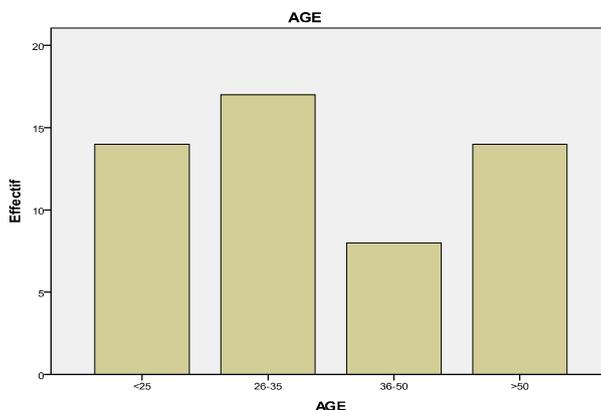


Fig. N° 63 : Le diagramme en bâton « âge »

L'âge du personnel interrogé est réparti comme suit : les < de 25 comptent 26,4 %, entre 26-35 ans ils sont de l'ordre 32.1%, les cadres qui varient leurs âge de 36-50 ans ils sont de 15.1% et enfin les > de 50 ans sont de 26.4%.

Tableau N° 37: Les fréquences « sexe »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	MASCULIN	41	77.4	77.4	77.4
	FEMININ	12	22.6	22.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

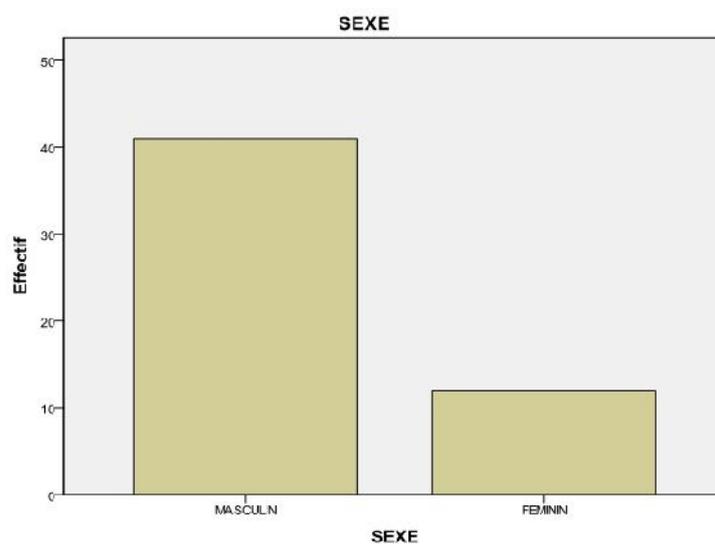


Fig. N° 64 : Le diagramme en bâton « sexe »

Le personnel interrogé est composé d'hommes et de femmes réparti comme suit : les hommes comptent plus des 2/3 soit 77,4% tandis que les femmes sont de l'ordre de 22,6%.

Tableau N° 38 : Les fréquences « niveau éducatif »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	BAC ET MOINS	23	43.4	43.4	43.4
	LICENCE	27	50.9	50.9	94.3
	INGENIEUR	3	5.7	5.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

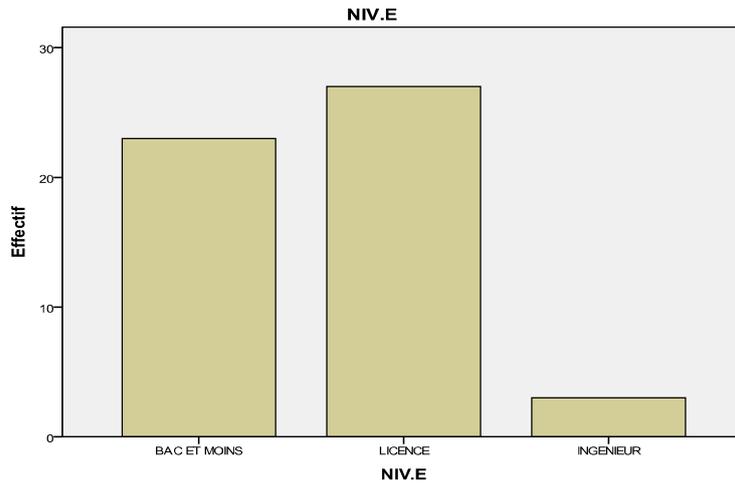


Fig. N° 65 : Le diagramme en bâton « niveau éducatif »

Le niveau intellectuel du personnel du groupe Sonelgaz composé d'un niveau Bac et moins qui comptent 43,4%, les licenciés sont majoritaires avec un taux de 50,9% tandis que les ingénieurs sont minoritaires avec 5,7%

Tableau N° 39 : Les fréquences « expérience »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	<5ans	16	30.2	30.2	30.2
	5-10ans	28	52.8	52.8	83.0
	>10ans	9	17.0	17.0	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

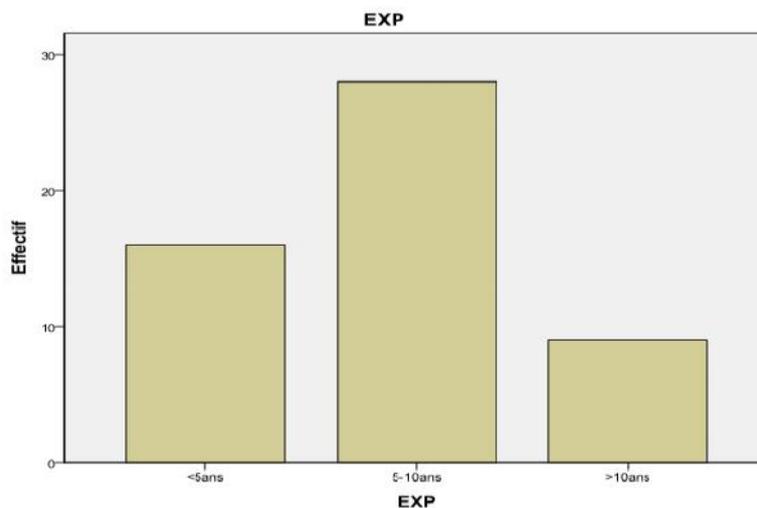


Fig. N° 66 : Le diagramme en bâton « expérience »

En ce qui concerne l'expérience dans la vie professionnelle, les cadres qui ont < de 5 ans d'expérience sont de 30,2%, entre 05 ans et 10 ans d'expérience ils forment la moitié 52,8%, tandis que le personnel qui > de 10ans d'expérience sont de 17%.

Tableau N° 40 : « niveau hiérarchique »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	DIRIGEANT	1	1.9	1.9	1.9
	CADRES SUP	37	69.8	69.8	71.7
	CADRES	15	28.3	28.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

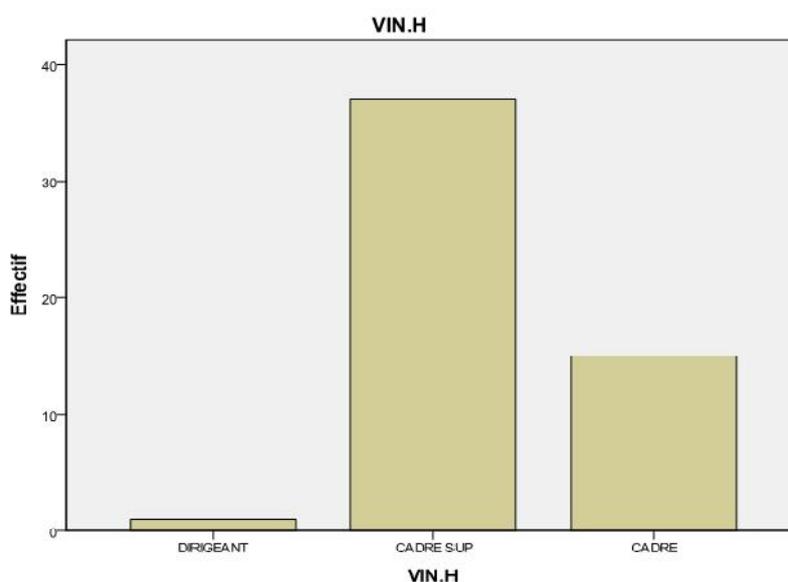


Fig. N° 67 : Le diagramme en bâton « niveau hiérarchique »

En ce qui concerne le niveau hiérarchique il y a un seul dirigeant président directeur général, les cadres supérieurs sont composés de plus d la moitié avec un taux de 69,8% tandis que les cadres ordinaires et les employés sont de l'ordre de 28,3%

Le profil d'utilisation des TIC :

L'équipement en matériel spécifique aux TIC est présent dans l'entreprise 83%, l'e-mail est 69,8%, La communication se fait grâce à l'Intranet 62,3% le mode de traitement à partir des équipements disponibles, cela permet d'avoir une idée sur els changements sans les rapports hiérarchiques et fonctionnels entre les acteurs de cette entreprise. L'entreprise dispose de son propre réseau Intranet. La maîtrise des TIC est indispensable à leur bonne utilisation dans le travail. .

En effet, de plus en plus de personnes de l'entreprise travaillent à distance ne coopération avec les autres via les TIC. En effet, les TIC, en particulier l'intranet et l'internet abolissent des distances physiques et créent des distances virtuelles entre les acteurs de l'entreprise. Le développement du réseau intranet permet le travail en commun, il améliore la circulation de l'information, diminue la communication parallèle et augmente la transparence et la responsabilité.

Les raisons d'utilisation d'Internet :

7,5% du personnel de la Sonelgaz pense que la communication téléphonique via Internet est utilisée tandis que l'e-mail est en nette augmentation avec 30,2%. Les recherches d'informations générales sont à moins d'un quart 18,9%. Les communications des rapports sont aussi de 18,9%. L'échange de données avec d'autres collègues de travail est de 15,1%. Le chat ou participation à des forums de discussion est le plus faible 3,8%. Les téléchargements de logiciels 5,7% réservés au professionnel de l'informatique.

L'effet ou l'impact des TIC sur la structure et le comportement humain :

SEC 07 : Est-ce que les TIC ont un effet sur la structure de l'entreprise ? 28.3% oui, 71.7% non

Tableau N° 41 : L'effet des TIC sur la structure de l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	15	28.3	28.3	28.3
2.00	38	71.7	71.7	100.0
Total	53	100.0	100.0	

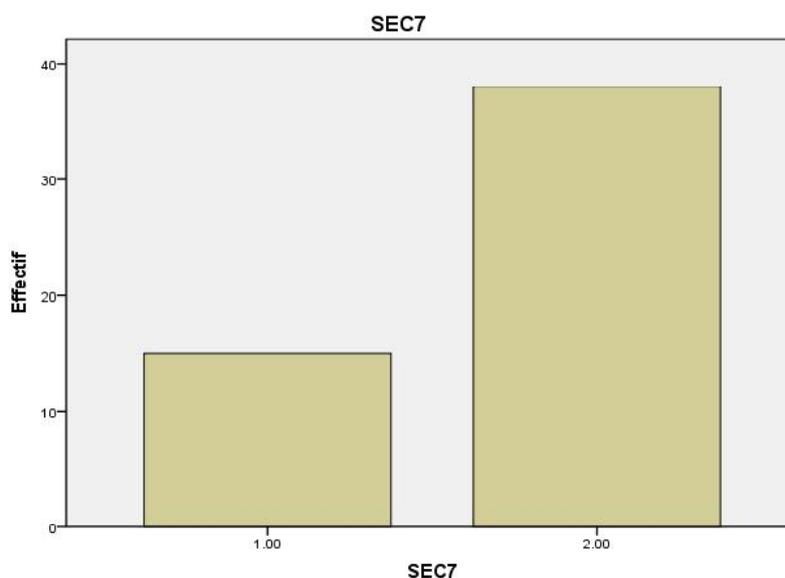


Fig. N° 68 :Le diagramme en bâtons l'effet des TIC sur la structure de l'entreprise

28.3% des personnes interrogées pensent que les TIC ont un effet sur la structure de l'entreprise. Comme toute nouvelle technologie, il lui faut un temps d'adaptation et de diffusion pour ensuite pouvoir mesurer son impact sur la structure de l'entreprise. Les TIC n'ont pas provoqué de véritables bouleversements dans sa structure et processus de l'entreprise ainsi que sur la nature de son capital humain. Les diverses applications des TIC (portées pour l'essentiel par l'apport développement des outils Internet, Intranet) ont amené l'entreprise et son acteur à considérer l'informatique dans une nouvelle perspective, caractérisé par une nouvelle culture de partage d'informations, de communications et de coordination de activités. L'impact de l'introduction des TIC sur la structure, semble significatif pour certains acteurs de l'entreprise dans la mesure où 28.3% des sondés considèrent que la circulation de l'information à travers la hiérarchie est devenue un

petit peu souple et que le nombre des niveaux hiérarchiques à légèrement diminué. Cela est perçu comme ayant entraîné davantage de liberté dans l'organisation du travail. On remarque qu'il y a un certain impact sur le travail en groupe grâce à la coordination à distance. La performance de l'entreprise dépend directement de compétences métiers, de l'expérience et des connaissances stratégiques individuelles, mais elles sont rarement partagées par tous. En effet, ce sont les ressources humaines qui en font la force, la réactivité le dynamise, ou plus exactement le travail en synergie de ces acteurs.

SEC 08 : Est-ce que les TIC ont un impact sur les fonctions de l'entreprise ? 18.9% oui, 81.1% non

Tableau N° 42 : L'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	10	18.9	18.9	18.9
2.00	43	81.1	81.1	100.0
Total	53	100.0	100.0	

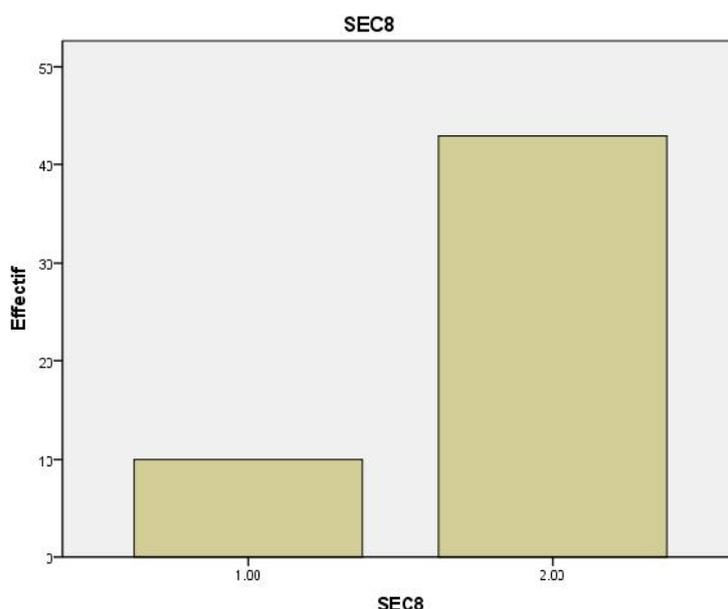


Fig. N° 69 : Le diagramme en bâtons l'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise

18.9% des acteurs de l'entreprise pensent que les TIC ont un impact sur les fonctions de l'entreprise. Les TIC jouent le rôle de support organisationnel, on s'oriente vers un léger décloisonnement des fonctions. On ne peut pas parler de delayering qui consiste à aplatir les niveaux hiérarchiques pour faciliter la circulation de l'information. L'entreprise utilise les TIC comme simple investissement technologique, outil ayant une fonction opérationnelle. L'entreprise ne peut ignorer l'apport des TIC, tant elles sont utiles que ce soit pour effectuer des opérations administratives, s'informer, s'aligner sur des pratiques, obtenir un avantage concurrentiel.

Malgré la mobilité des acteurs de l'entreprise, les TIC n'ont pas changé la structure de l'entreprise. Le système de régulation autogéré n'existe pas, c'est le système de contrôle et régulation. Il y a toujours une centralisation des décisions dans la prise de décision malgré les petits groupes et les unités qui ont une certaine

performance. Il n'y a pas une certaine autonomie des acteurs parce que l'information se transmet de service à un autre malgré l'utilisation de l'Intranet. L'organisation pyramidale n'a pas encore atteint ses limites malgré la libération du temps et du lieu. Les TIC n'ont pas totalement remodelé la vie de l'entreprise, aussi bien dans son fonctionnement interne que dans ses relations avec els clients, les employés, les partenaires et les fournisseurs. Les TIC sont désormais la clé de la pérennité de l'entreprise. L'entreprise possède des ressources humaines nécessaires pour que son service soit connu, maîtrisé et valorisé.

SEC 09 : Est-ce que la circulation de l'information a un effet sur les niveaux hiérarchiques ?

Tableau N° 43 : L'effet de la circulation d'info. sur les niveaux hiérarchiques : 28.3% oui, 71.7% non

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	15	28.3	28.3	28.3
2.00	38	71.7	71.7	100.0
Total	53	100.0	100.0	

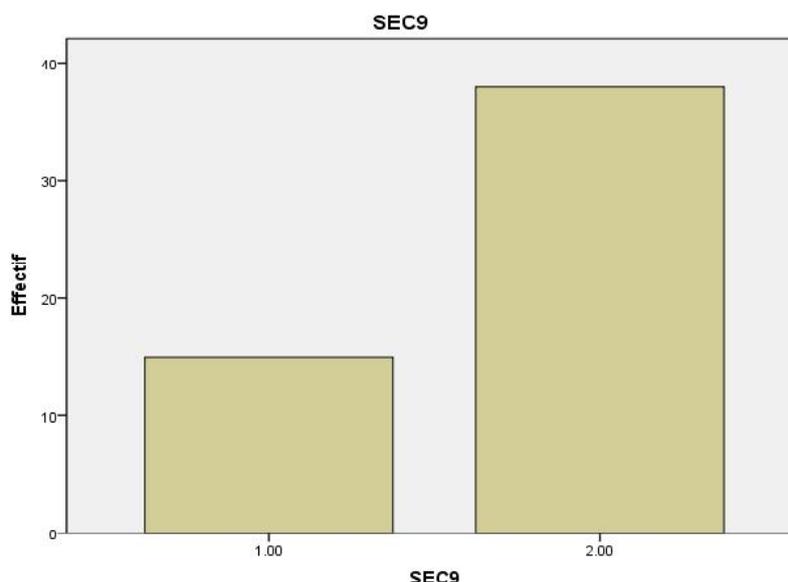


Fig. N° 70 : Le diagramme en bâtons l'effet de la circulation d'info. sur les niveaux hiérarchiques

28.3% des individus croient que la circulation de l'information a un effet sur les niveaux hiérarchiques. Le fonctionnement de l'entreprise dépend fortement de la capacité à disposer au bon moment de la bonne information. Le raccourcissement des lignes hiérarchiques n'a pas eu lieu malgré le développement de coordination et d'information exemple l'e-mail. L'autorité de compétence n'a pas remplacé l'autorité hiérarchique, la structure formelle n'est pas éclatée, la pyramide ne s'est pas renversée. Les TIC ont un effet sur la culture de l'entreprise, si elles réussissent à s'implanter avec el méthodes traditionnelles de travail, c'est que l'entreprise a bien déterminé l'impact des TIC dans sa stratégie, comme l'a si bien souligné M. Porter « se donner une stratégie fait gagner en rapidité ». Du changement de l'organisation dans le travail et qui impliquent une redéfinition des activités et des responsabilités entre les acteurs de l'entreprise. Les acteurs rencontrés sont unanimes pour penser que les TIC sont importantes et nécessaires à leurs activités et qu'elles sont un support positif quant à l'accès de l'information. Il n'y a pas eu de changement organisationnel (autonomie, le

nombre élevé de niveaux hiérarchiques). Les responsables de l'entreprise déterminent leur pouvoir sur la ligne hiérarchique.

SEC10 : Est-ce que les TIC ont changé votre comportement dans l'entreprise ?

Tableau N° 44 : L'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise : 32.1% oui, 67.9% non

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	17	32.1	32.1	32.1
2.00	36	67.9	67.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

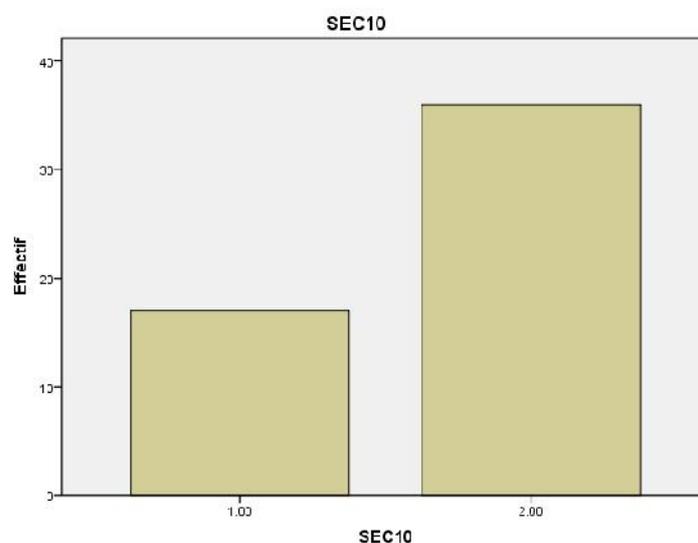


Fig. N° 71 : Le diagramme en bâtons l'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise

32.1% des cadres et les employés de bureau raisonnent les TIC ont un impact sur le comportement humain. L'essor des outils de communications portables (téléphones mobiles) permet de joindre en tout lieu et à n'importe quel moment l'acteur qui en est doté. Dans cette entreprise diverses formes de travail à distance ((télétravail) qui se développe pose des problèmes fondamentaux en matière de droit sociaux. Les TIC renforcent en effet le caractère immatériel et abstrait du travail (or tous les acteurs de l'entreprise ne sont pas à l'aise dans la manipulation des signes). Certains acteurs éprouvent les plus grandes difficultés d'adaptation ; leur incapacité à se mouvoir avec aisance dans l'univers des TIC génère de la fatigue mentale et du stress, voire une attitude de profond rejet. Les TIC favorisent, de ce fait, la tendance qui consiste à exiger de l'acteur une disponibilité en tout temps et en tous lieux. Elles contribuent à l'accroissement de son volume de travail. La perméabilité croissante de cloisons entre vie privée et vie professionnelle se manifeste par le fait qu'il devient de plus en plus aisément mobilisable en dehors de leur présence dans l'entreprise Sonelgaz.

La valeur ajoutée d'un acteur croît avec l'expérience et la maturité. L'entreprise profite des connaissances des acteurs plus expérimentés, contrairement à ce qui se fait actuellement dans certaines entreprises avec les mises à retraite anticipées et qui risquent de se solder par une immense perte de capital intellectuel,

d'expériences originales, de mémoires et de richesses patrimoniale. Pour une meilleure réussite il faut avoir à l'esprit les points suivants :

La mise en place d'une démarche pragmatique avec une création des groupes de travail afin d'avoir une vision sur le marché et su le potentiel d'usage qu'il peut en être fait.

L'implication des dirigeants pour évoluer les compétences liées aux TIC qui touchent toutes les fonctions de l'entreprise.

Le copilotage avec les utilisateurs qui constituent une équipe opérationnelle.

L'accompagnement des acteurs avec une certaine motivation qui doit provenir de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

La prise en compte du client (consommateur) ; il n'y a de bon investissement dans une entreprise que s'il apporte de la valeur ajoutée au client final.

Tableau N° 45 : Les statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
normessub	53	1.50	3.00	2.6604	.52599
imagesoi	53	1.00	3.00	2.5849	.56104
disponibiliteRinf	53	1.33	3.00	2.5975	.43046
maitriseoutinf	53	1.00	3.00	2.5660	.53966
DETERFAC	53	1.44	3.00	2.5639	.36191
DETERPER	53	1.38	3.00	2.6108	.41361
INFATT	53	1.00	3.00	2.4906	.55702
N valide (listwise)	53				

Description des axes en caractéristiques sont :

Les variables individuelles des salariés qui sont l'âge, le sexe, l'expérience, le niveau d'étude, les normes subjectives, l'image de soi) qui agissent sur l'utilité perçue sont Les caractéristiques socio-démographiques. Tandis que les variables qui agissent sur la facilité d'utilisation perçue sont les ressources informatiques et la maîtrise de l'outil informatique.

Fiabilité

Échelle : TOUTES LES VARIABLES

Tableau N° 46 : Les statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach
.832

Fiabilité et validité :

Le coefficient Alpha Cronbach > 50%, il est fiable selon le statisticien Uma Sekaran c'est-à-dire le questionnaire est fiable pour l'utilisation et la vérification des hypothèses.

Tableau N° 47: la corrélation entre les déterminants de l'U. P et les (normes sub. et l'image de soi)

		DETERPER	imagesoi	normessub
DETERPER	Corrélation de Pearson	1	.751**	.745**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	53	53	53

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

L'association entre l'utilité perçue et les variables suivantes (image de soi et les normes subjectives) montre qu'il y a une corrélation forte dans l'entreprise (le coefficient de l'image de soi est de 75 tandis que les normes subjectives est de 745) et une significative entre les deux variables citées ci-dessus parce que la corrélation est de > de 50% et le degré de signification bilatéral < à 5% donc il y a une relation forte et significative.

Tableau N° 48: La corrélation entre les déterminants entre la F.U. P et la (disponibilité des ressources informatique et la maîtrise des outils informatiques)

		DETERFAC	disponibiliteRinf	maitriseoutinf
DETERFAC	Corrélation de Pearson	1	.694**	.809**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	53	53	53

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

L'association entre la facilité de l'utilité perçue et les variables suivantes (disponibilité de l'outil informatique et la maîtrise de l'outil informatique) montre qu'il y a une corrélation forte dans l'entreprise (le coefficient de disponibilité de l'outil informatique est de 694 tandis que la maîtrise de l'outil informatique est de 809) et une significative entre les deux variables citées ci-dessus parce que la corrélation est de > de 50% et le seuil bilatéral < à 5% donc il y a une relation forte et significative. Les TIC facilitent les échanges d'informations et favorisant l'acquisition et le partage de connaissance. Il s'agit essentiellement des outils informatiques incluant (le matériel, l'Internet, l'Intranet). Ainsi, elle facilite l'accès au contenu du e-Learning et facilite les perceptions de la facilité d'utilisation du e-Learning.

Le e-Learning est basé sur le recours aux TIC fait que la capacité d'utilisation de l'outil informatique soit primordiale. L'acteur d'entreprise doit normalement savoir maîtriser son PC, connaître le fonctionnement basique de l'Internet comme le moteur de recherche, la base de données, le forum, le chat...). La maîtrise de l'outil se réfère aux jugements qu'une personne forme sur sa capacité à utiliser des TIC (les ordinateurs, l'Internet, l'Intranet ou l'e-mail. Elle désigne donc le jugement sur l'habilité à déployer des compétences acquises dans l'usage de tout l'outil informatique et non seulement l'acquisition de compétences dans l'entreprise ce qui aura un impact sur la productivité de l'acteur.

Tableau N° 49 : La corrélation entre les déterminants de la F.U.P et les déterminants de l'U.P

	DETERFAC	DETERPER
DETERFAC	1	.718**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		.000
N	53	53

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau N° 50: La corrélation entre les déterminants de la F.U.P et les déterminants de l'U.P et l'influence par l'attitude

	DETERFAC	DETERPER	INFATT
DETERFAC	1	.718**	.537**
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)		.000	.000
N	53	53	53

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Régression

Nous essayons de tester et vérifier les mêmes hypothèses (H0 et H1) que nous avons utilisées pour toutes entreprises étudiées. Il est nécessaire de calculer les coefficients suivants :

Tableau N° 51 : Le récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.718 ^a	.516	.506	.29065

a. Valeurs prédites : (constantes), DETERFAC

On peut conclure, après avoir calculé et tester les différents coefficients on remarque qu'il y a une relation linéaire entre l'utilité perçue et la facilité d'utilité perçue ce veut dire que le modèle adapté ou inspiré est fiable.

Tableau N° 52 :ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4.587	1	4.587	54.300	.000 ^a
Résidu	4.308	51	.084		
Total	8.896	52			

a. Valeurs prédites : (constantes), DETERFAC

b. Variable dépendante : DETERPER

Tableau N° 53 : Les coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.507	.288		1.757	.085
DETERFAC	.821	.111	.718	7.369	.000

a. Variable dépendante : DETERPER

L'utilité perçue comme une donnée suit : $U.P = 0,82 \times \text{facilité d'utilisation perçue} + 0,507$

Test-t

Test de student :

Tableau N° 54 : Les statistiques de groupe

SEXE	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard moyenne
DETERFAC MASCULIN	41	2.5799	.35617	.05562
FEMININ	12	2.5093	.39200	.11316
DETERPER MASCULIN	41	2.6006	.43591	.06808
FEMININ	12	2.6458	.34059	.09832

TEST DE STUDENT.

Nous essayons de tester et vérifier les mêmes hypothèses (H0 et H1) que nous avons utilisées pour toutes entreprises étudiées. Après avoir calculé et utilisé le test de student on trouve le seuil de signification > à 5% c'est-à-dire que H0 est vérifiée. Il n'existe pas une signification statistique entre le sexe et l'utilité perçue ou la facilité d'utilisation perçue.

Tableau N° 55: Le test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
DETER FAC	.076	.784	.591	51	.557	.07069	.11953	-.16929	.31066
Hypothèse de variances égales									
			.561	16.690	.583	.07069	.12609	-.19573	.33710
DETER PER	1.190	.280	-.330	51	.743	-.04522	.13693	-.32012	.22967
Hypothèse de variances égales									
			-.378	22.644	.709	-.04522	.11959	-.29283	.20238
Hypothèse de variances inégales									

Tableau N° 56: ANOVA n° 01 (AGE)

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETERFAC Inter-groupes	.168	3	.056	.413	.744
Intra-groupes	6.643	49	.136		
Total	6.811	52			
DETERPER Inter-groupes	.254	3	.085	.480	.698
Intra-groupes	8.642	49	.176		
Total	8.896	52			

Tableau N° 57 : ANOVA n° 02 (NIV. EDU)

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETERFAC Inter-groupes	.244	2	.122	.928	.402
Intra-groupes	6.567	50	.131		
Total	6.811	52			
DETERPER Inter-groupes	.835	2	.418	2.591	.085
Intra-groupes	8.060	50	.161		
Total	8.896	52			

Tableau N° 58 : ANOVA n° 03 (EXP)

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETERFAC Inter-groupes	.066	2	.033	.244	.785
Intra-groupes	6.745	50	.135		
Total	6.811	52			
DETERPER Inter-groupes	.461	2	.231	1.367	.264
Intra-groupes	8.434	50	.169		
Total	8.896	52			

Tableau N° 59 : ANOVA n° 04 (NIV. H)

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETERFAC Inter-groupes	.452	2	.226	1.776	.180
Intra-groupes	6.359	50	.127		
Total	6.811	52			
DETERPER Inter-groupes	.757	2	.379	2.327	.108
Intra-groupes	8.138	50	.163		
Total	8.896	52			

TEST DE FISHER :

Nous essayons de tester et vérifier les mêmes hypothèses (H0 et H1) que nous avons utilisées pour toutes entreprises étudiées. Il est nécessaire de calculer les coefficients suivants. Après avoir calculé et utilisé le test de Fisher selon le tableau Anova on trouve le seuil de signification > à 5% c'est-à-dire que H0 est vérifiée, il n'existe pas une signification statistique entre les autres variables socio-démographiques tels que (l'âge, le niveau intellectuel, le niveau hiérarchique, l'expérience) et l'utilité perçue ou la facilité d'utilisation perçue. L'étude a montré que la facilité d'utilisation perçue a une forte influence sur le comportement d'utilisation du e-Learning parce que les cadres et les employés de bureau ne seront pas susceptibles de développer une forte intention d'agir et de se comporter d'une certaine façon s'ils croient ne pas avoir les ressources nécessaires, la maîtrise de l'outil informatique ou l'opportunité pour y arriver.

En conclusion :

Les personnes interrogés voient que l'impact réel que le e-learning aura sur l'entreprise et son fonctionnement, ce qui permet une intégration à la vie quotidienne; à l'avenir le e-learning facilite l'accélération du changement au sein de l'organisation en dynamisant la performance des salariés (formation ciblée) et en favorisant la polyvalence.

Le groupe Sonelgaz est conscient que sa principale richesse est sa ressource humaine, il a toujours œuvré pour l'amélioration permanente de sa qualification. Son entrée dans l'ère de la compétition économique

encore plus important, tant dans le domaine technique que dans ceux de la gestion et du management. Aussi, l'entreprise concentre ses efforts dans la formation continue pour suivre l'évolution des métiers, implanter et assurer le développement des capacités managériales de l'encadrement et préparer la relève, afin de pouvoir prendre en charge les projets de développement des infrastructures, des réseaux et du volet commercial. La formation est assurée au recrutement et tout au long de la vie professionnelle, par le biais de la formation spécialisée et le perfectionnement dans ses propres centres de formation. Les ressources et moyens de la Sonelgaz en matière de formation, à savoir des formateurs expérimentés, des ateliers, laboratoires et salles spécialisées et des équipements audiovisuels, lui ont conféré une riche expérience, qu'elle exploite pour son personnel, et qui lui ont valu d'être sollicitée par la formation d'équipes. Les acteurs insistent sur l'implication des dirigeants dans la mise en place des processus e-Learning, définir les conditions requises, faire évoluer le métier de formateur et le déploiement d'une plateforme e-Learning dans l'entreprise.

3) Laiterie la Source de Saïda (GIPLAIT) ex OROLAIT

A l'indépendance de 1962 à 1970 :

l'Algérie n'a hérité d'aucune industrie laitière valable sur le plan technique et économique. Elle a développé de petites industries (laitière et fromagerie) réalisée par le secteur privé dont les intérêts étaient intimement liés à des groupes français d'exportation. Les Laiteries privées sont au nombre de 06 étaient des centres de conditionnement de lait pasteurisé importé par des firmes françaises "Gopexalait" et "Pyrénées Lait". Ces laiteries ont pratiquement disparues en 1980 faute de matières premières.

Période de 1970 – 1980 :

Lors de sa création en 1970 l'O.NA.LAIT a intégré dans son patrimoine les trois (03) unités précédemment citées (C.L.O, CO.LAIT.AL, CO.LA.C). C'est durant les deux plans quadriennaux 1970 -1973 et 1974 -1977 que fut réalisée l'industrie laitière existante. Ces réalisations ont portés sur reconversion et l'extension de deux unités existantes (Birkhadem et Oran) et la construction de six (06) nouvelles usines.

Les dates de mises en production des installations industrielles sont les suivantes :

- **Juillet 1972** : Laiterie de Birkhadem, atelier de lait recombinaison et laiterie de pasteurisation.
- **Octobre 1972** : Laiterie de Constantine ville, remplacement de tous les équipements de l'ancienne unité. Cette unité a été désaffectée en 1980.
- **Février 1973** : Laiterie d'Oran, atelier de lait recombinaison et renouvellement des équipements.
- **Juin 1974** : Fromagerie Yaourterie de Birkhadem.
- **Août 1974** : Laiterie Fromagerie de DBK.
- **Novembre 1975** : Laiterie Fromagerie d'Annaba.
- **Janvier 1976** : Laiterie de Tlemcen.
- **Décembre 1977** : Laiterie Fromagerie de Sidi-Bel-Abbès.
- **Avril 1978** : Laiterie Fromagerie de Boudouaou.
- **Mars 1980** : Laiterie Yaourterie de Constantine.

Période de 1980 – 1997 :

Un effort industriel s'est intensifié pour "couvrir " le territoire national afin de réduire les problèmes de la collecte et de besoin et de distribution et satisfaire les besoins de consommation. L'effort industriel devra se développer et s'intensifier durant cette période. Cette période a été caractérisée par la première restructuration du secteur. En fait, suite à une analyse de la situation de l'ONALAIT de l'époque, une décentralisation au niveau régional s'est avérée avantageuse est a été mise en exécution pour donner naissance à 03 offices régionales au centre (ORLAC), à l'Est (ORELAIT), à l'Ouest (OROLAIT). Le développement de l'industrie laitière a permis d'atteindre les objectifs suivants en mettant en place les capacités nécessaires de traitement et transformation (750.000 tonnes de Lait en 1984 équivalents à 2.500.000 L/J, 1.350.000 tonnes de Lait en 1990 équivalents à 4.500.000 L/J. la collecte de la production nationale est de (240 millions de litres en 1984 équivalents à 50% P.N, 660 millions de litres en 1990 équivalents à 75% P.N).

Période de 1997- 2000 :

Malgré l'effort entrepris, l'industrie laitière demeurait insuffisante par rapport aux besoins. Une autre restructuration devait se faire. Au cours de l'année 1997, les unités du secteur laitier ont été filialisées tout en restant rattachées aux offices régionaux. A partir de Janvier 1998, les offices régionaux de l'Est et de l'ouest ont été intégrés dans une démarche de fusion dans l'entreprise ORLAC qui devient à partir de Mai 1998 : "Groupe Industriel des Productions Laitières / SPA", constitué par les unités érigées en 19 filiales auxquelles s'ajoute la filiale MILK-TRADE créée en vue de fournir les filiales en poudre de lait importée et autres matières. Giplait, appartenait alors, au Holding agro-alimentaire de base.

Le Groupe GIPLAIT

Créé en Mai 1998 par la fusion absorption des trois (03) offices régionaux du lait (ORELAIT – ORLAC – OROLAIT), il représente le premier groupe industriel national du secteur du lait et des produits laitiers. Il est une entreprise publique économique, S.P.A, au capital social de 2,5 Milliards de Dinars, son portefeuille renferme vingt (20) Filiales localisées de l'Est à l'Ouest et du Nord au Sud du pays.

Dix-neuf (19) usines de production et commercialisation, dont leur capital est détenu à 100% par GIPLAIT.

Un (01) Projet de fromagerie non encore achevé à Es-Sénia (Oran).

Une (01) société de trading, Milk-Trade S.P.A, chargée des importations de matières premières laitières pour le compte des Filiales.

Le Groupe GIPLAIT, à travers ses dix-neuf (19) Filiales dispose d'une capacité globale de 1,4 Milliards de litres équivalents dont 80% en lait conditionné en sachet, bouteille et carton.

La volonté de saisir les opportunités offertes par les TIC, pour informer les partenaires de manière continue nos activités et appels d'offres. Ce qui nous amène à la création et la mise en ligne de ce site. Cette occasion permettra la découverte du groupe GIPLAIT méconnu ou insuffisamment connus dans l'environnement Socio-économique, Les internautes auront tout le loisir de considérer le chemin et évolutions de la production laitière faites depuis la première restructuration d'ONALAIT suivi de la deuxième des 03 offices régionales (ORELAC, OROLAIT, ORELAIT), grâce à la témérité des compétences techniques et humaines qu'il utilise ainsi que son vraie connaissance du marché laitier algérien. Ce site constituera, grâce à ce canal, un espace privilégié pour GIPLAIT de s'offrir de nouvelles possibilités de concrétisation d'opérations de partenariat avec les nombreux acteurs qui activent principalement dans le domaine.

Organigramme de l'OROLAIT (GIPLAIT)

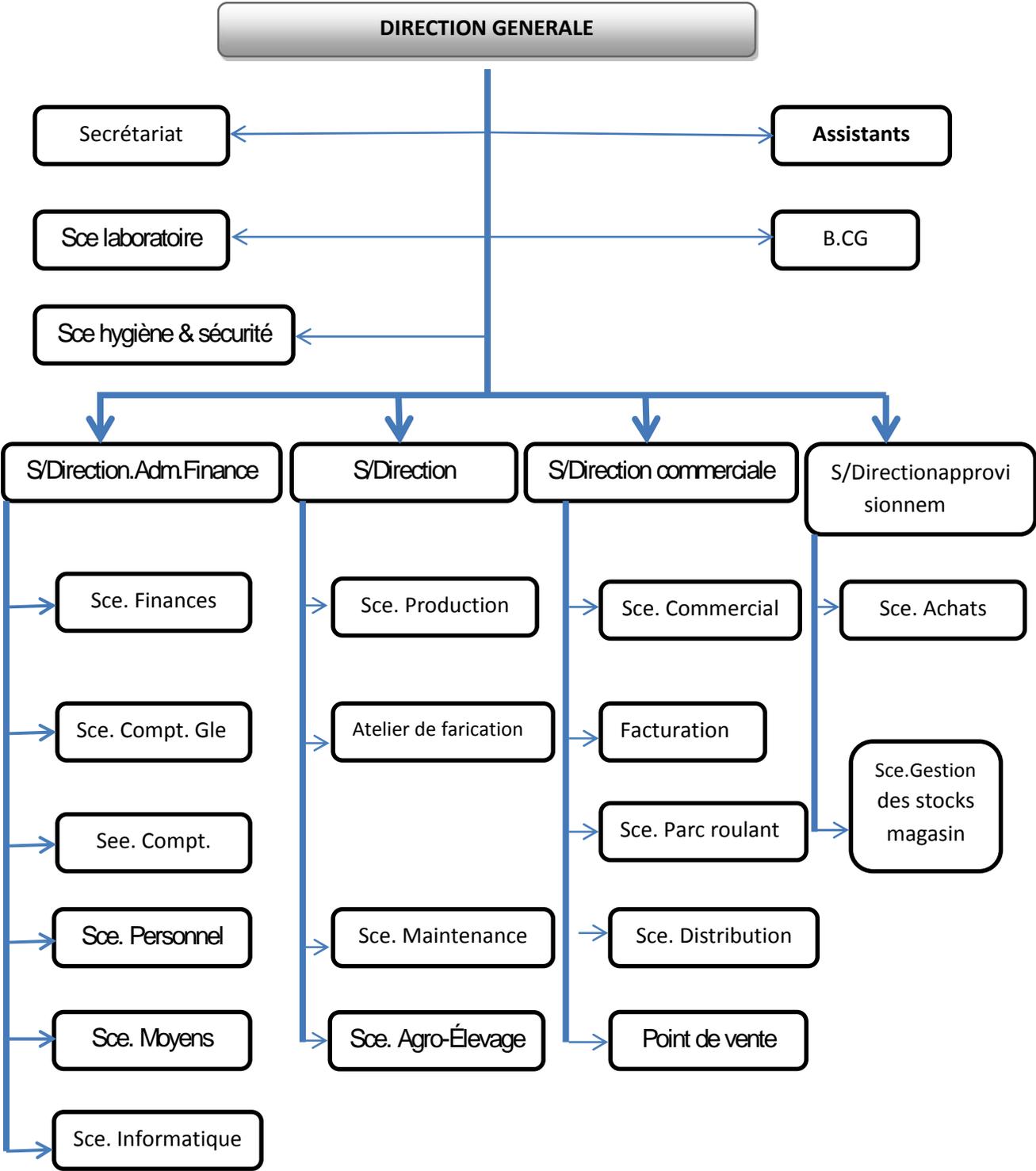


Fig. N° 72 : L'organigramme de l'OROLAIT (GIPLAIT)

Effectifs

Tableau N° 60 : Les effectifs « statistiques »

		AGE	SEXE	NIV.E	EXP	NIV..H
N	Valide	21	21	21	21	21
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	2.3810	1.2381	1.71	1.8571	2.62
	Ecart-type	1.07127	.43644	.717	.65465	.590

Tableau N° 61: Les fréquences « âge »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	<25	5	23.8	23.8	23.8
	26-35	7	33.3	33.3	57.1
	36-50	5	23.8	23.8	81.0
	>50	4	19.0	19.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

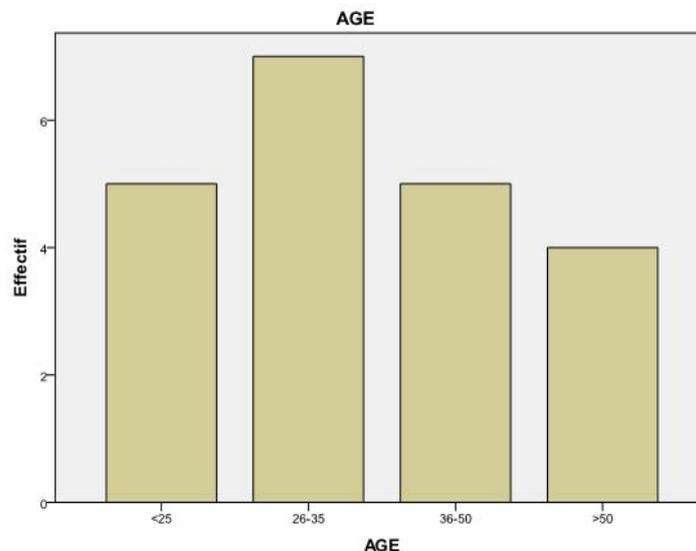


Fig. N° 73 : Le diagramme en bâton « âge »

L'âge du personnel interrogé de l'entreprise la source (GIPLAIT) est réparti comme suit : les < de 25 comptent 23.8 %, entre 26-35 ans ils sont de l'ordre 33,33%, les cadres qui varient leurs âge de 36-50 ans ils sont de 23.8% et enfin les > de 50 ans sont de 19.0%, donc plus de 50% du personnel ont moins de 50 ans, moins d'un quart du personnel ont plus de 50 ans, les travailleurs ont pris leurs retraites anticipées.

Tableau N° 62: Les fréquences « sexe »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	MASCULIN	16	76.2	76.2	76.2
	FEMININ	5	23.8	23.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

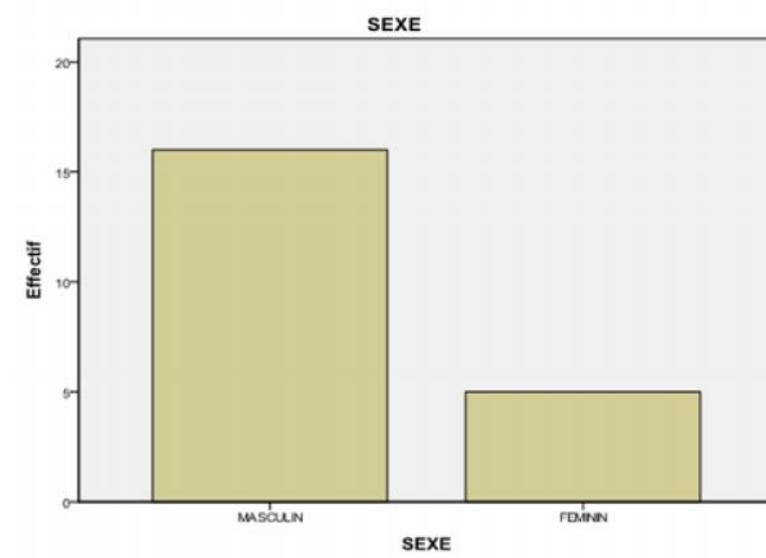


Fig. N° 74: Le diagramme en bâton « sexe »

Le personnel est composé d'hommes et de femmes réparti comme suit : les hommes comptent plus des 2/3 soit 76,2% tandis que les femmes sont de l'ordre de 23,8%.

Tableau N° 63 : Les fréquences « niveau éducatif »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	BAC ET MOINS	9	42.9	42.9	42.9
	LICENCE	9	42.9	42.9	85.7
	INGENIEUR	3	14.3	14.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

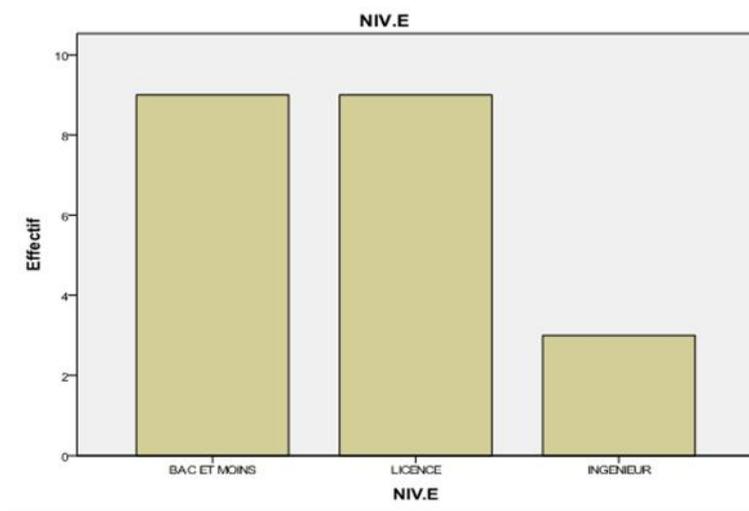


Fig. N° 75 : Le diagramme en bâton « niveau éducatif »

Le niveau scolaire et universitaire du personnel de la source (GIPLAIT) est composé d'un niveau Bac et moins qui comptent 42,9%, de même pour les licenciés avec un même taux de 42,9% tandis que les ingénieurs en agriculture sont minoritaires avec 14,3%

Tableau N° 64 : Les fréquences « expérience »

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide <5ans	6	28.6	28.6	28.6
5-10ans	12	57.1	57.1	85.7
>10ans	3	14.3	14.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

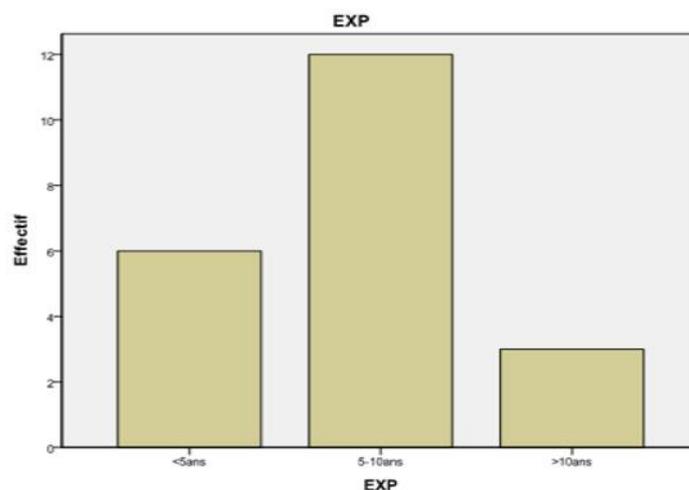


Fig. N° 76 : Le diagramme en bâton « expérience »

En ce qui concerne l'expérience dans la vie professionnelle des acteurs de l'entreprise de l'OROLAIT, les cadres qui ont < de 5 ans d'expérience sont de 28.6%, entre 05 ans et 10 ans d'expérience ils forment plus de la moitié 57.1%, tandis que le personnel qui > de 10ans d'expérience sont de 14.3%.

Tableau N° 65 : « niveau hiérarchique »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	DIRIGEANT	1	4.8	4.8	4.8
	CADRES SUP	6	28.6	28.6	33.3
	CADRES	14	66.7	66.7	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

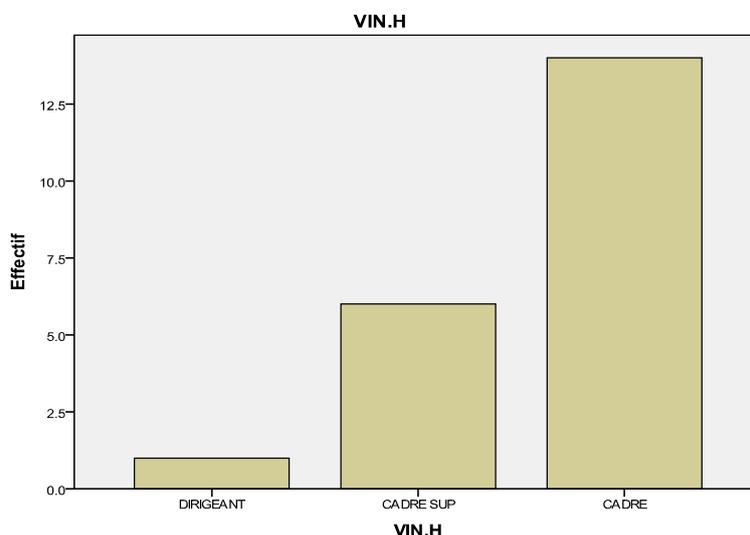


Fig. N° 77 : Le diagramme en bâton « niveau hiérarchique »

En ce qui concerne le niveau hiérarchique il y a un seul dirigeant (directeur), les cadres supérieurs sont composés de plus de la moitié avec un taux de 28,6% tandis que les cadres ordinaires et les employés représentent plus des deux tiers du personnel de l'entreprise la source (GIPLAIT) et sont de l'ordre de 77,7%

Le profil d'utilisation des TIC :

L'ordinateur a sa place au sein de l'entreprise économique GIPLAIT en général avec (100% oui). La connexion Internet reste selon les employés de bureau, pour le moins frappé d'ostracisme, pour ne pas dire de ségrégation par ce que limité parfois à une catégorie déterminée de personnel surtout les cadres d'entreprise ou encore quelques postes intermédiaires (85,7% oui). L'Internet est devenu un moyen de communication formidable, d'échanges de messages (81% oui), de travail de rencontre, d'apprentissage et même de commerce. Grâce à cet outil, l'entreprise peut améliorer efficacement son image de marque et son degré d'action ou de réaction face à son environnement. La communication se fait grâce à l'Intranet avec (76,2% oui), mais n'oublions pas que le serveur est détenu par le dirigeant c'est-à-dire que l'information doit passer par son PC. la fréquence utilisation d'Internet est assez élevé avec 81% Souvent.

Les raisons d'utilisation d'Internet

Les raisons d'utilisation d'Internet sont multiples dans l'entreprise GIPLAIT, la communication par Internet est rare ou réservé pour une catégorie de cadres. La messagerie électronique est de (23,8% oui). Il n'y a pas de recherches d'informations générales. Les communications des rapports avec (9,5% oui). Les échanges de données avec des collègues de travail est de (38,1% oui) ; le chat ou participation à des forums de discussion est de (9,5% oui). Le téléchargement de logiciels est le moins élevé avec (4,8% oui).

L'effet ou l'impact des TIC sur la structure et le comportement humain :

SEC 07 : Est-ce que les TIC ont un effet sur la structure de l'entreprise ? 14.3% oui 85.7%non

Tableau N° 66 : L'effet des TIC sur la structure de l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	3	14.3	14.3	14.3
2.00	18	85.7	85.7	100.0
Total	21	100.0	100.0	

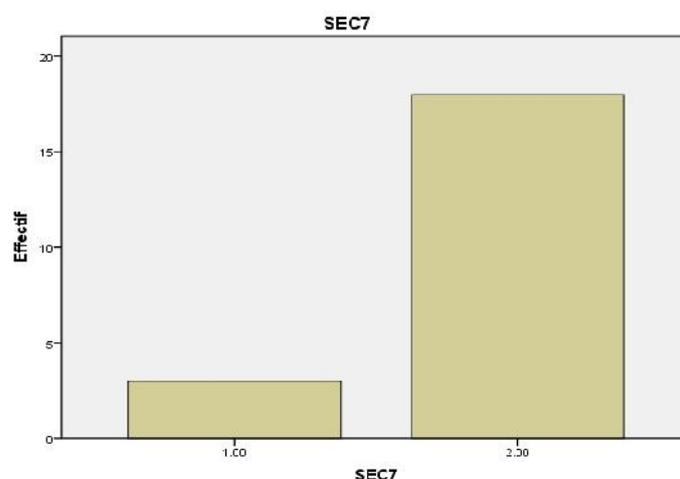


Fig. N° 78 : Le diagramme en bâtons L'effet des TIC sur la structure de l'entreprise

14.3% des personnes interrogées pensent que les TIC ont un effet sur la structure de l'entreprise de cela prouve que la structure est de type taylorienne, rigide et cloisonnée. Les TIC créent un léger bouleversement dans les processus internes de l'organisation à commencer par sa structure, son système de communication et d'information, sa conception de la notion de temps de travail. Le travail va devenir immatériel devient difficile à mesurer à moins d'inventer un nouveau système. Dans cette entreprise la logique industrielle qui prime au détriment de la logique de services et du savoir-faire plus spécifique liée à l'utilisation des technologies dans le travail. Ces TIC n'ont beaucoup changé la structure de l'entreprise, il suffit de voir son organigramme pour faire le constat malgré la présence de l'application technologique telle que le web, l'Intranet et l'utilisation de l'e-mail comme moyen de communication simple.

SEC 08 : Est-ce que les TIC ont un impact sur les fonctions de l'entreprise ?

Tableau N° 67 : L'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise : 23.8% oui 76.2%/non

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	5	23.8	23.8	23.8
2.00	16	76.2	76.2	100.0
Total	21	100.0	100.0	

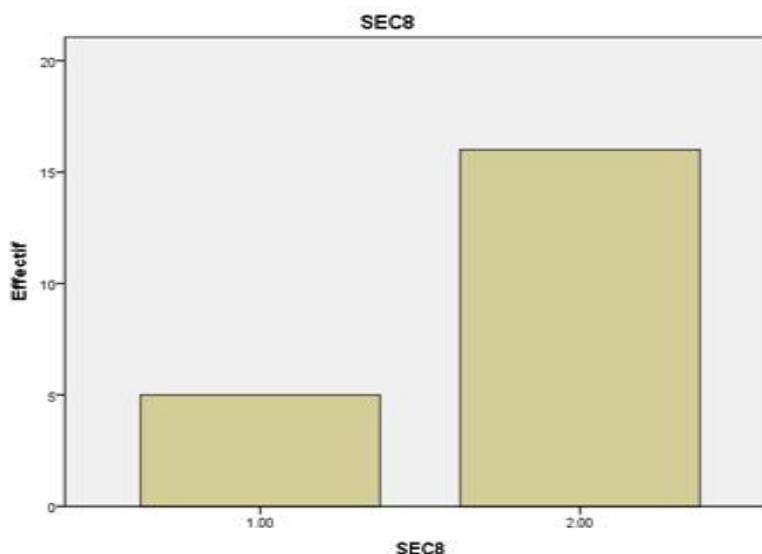


Fig. N° 79 : Le diagramme en bâtons l'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise

23.8% des cadres considèrent que les TIC ont un impact sur les fonctions de l'entreprise. L'introduction des TIC dans certaines fonctions telles que l'administration, la comptabilité, les finances, les services achats, les ventes. L'entreprise est de loin de l'utilisation des TIC dans la production. Ces outils (Internet, téléphone portable) sont devenus si courants qu'ils deviennent indispensables. Les cadres les utilisent aujourd'hui dans le cadre de leur travail entre les différentes fonctions de l'entreprise (économie du temps). D'autres rajoutent que ces technologies rendent la vie au travail simple comme le personnel de la comptabilité. L'autre avantage des TIC leur rôle d'outil de communication ; malheureusement on n'assiste pas à la fin de frontières, et tout peut se s'échanger sur le net ou sur les réseaux. Les TIC concernent toutes les activités de l'entreprise, elles

peuvent irriguer tous les réseaux de communications et toutes les catégories de personnes qui font l'entreprise : clients, collaborateurs, fournisseurs. Actuellement les anciennes méthodes de management vivent encore.

SEC 09 : Est-ce que la circulation de l'information a un effet sur les niveaux hiérarchiques ?

Tableau N° 68 : L'effet de la circulation d'info. sur les niveaux hiérarchiques : 47.6% oui 52.4% non

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	10	47.6	47.6	47.6
2.00	11	52.4	52.4	100.0
Total	21	100.0	100.0	

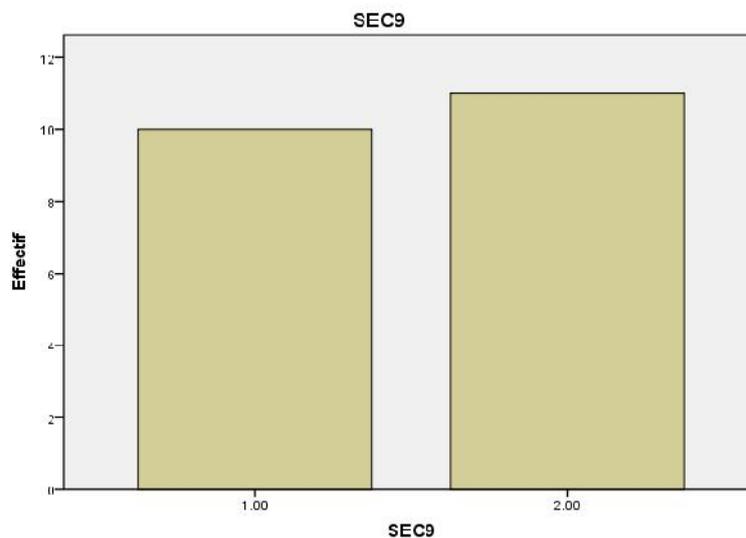


Fig. N° 80 : Le diagramme en bâtons L'effet de la circulation d'info. sur les niveaux hiérarchiques

47.6% des acteurs considèrent que la circulation a un impact sur les niveaux hiérarchiques. L'introduction des TIC (ordinateurs, l'Internet, le téléphone portable, l'intranet et l'utilisation de l'e-mail) représente un enjeu de taille pour l'entreprise et les formes de travail qui y coexistent ; elle doit considérer l'information comme un nouvel outil. Dans ce contexte l'Internet et l'extranet, se positionne comme un exemple de ces nouveaux outils dont dispose l'entreprise pour faire face à ce nouvel environnement concurrentiel afin de communiquer plus vite en temps réel.. Les changements ne sont ni évident ni automatique dans la mesure où ces technologies ne représentent qu'un potentiel, tout dépend en fait de la stratégie de l'entreprise de l'usage qu'elle en fait pour réduire les niveaux hiérarchiques ; le but de développement des TIC dans l'entreprise n'est pas celui de remplacer les rencontres physiques, entre les individus mais au contraire le but de les enrichir à travers notamment une multiplication des échanges d'information entre les différents niveaux de la structure de l'entreprise.

SEC 10 :Est-ce que les TIC ont changé votre comportement dans l'entreprise ?

Tableau N° 69 : L'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise : 28.6% oui 71.4%non

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	6	28.6	28.6	28.6
2.00	15	71.4	71.4	100.0
Total	21	100.0	100.0	

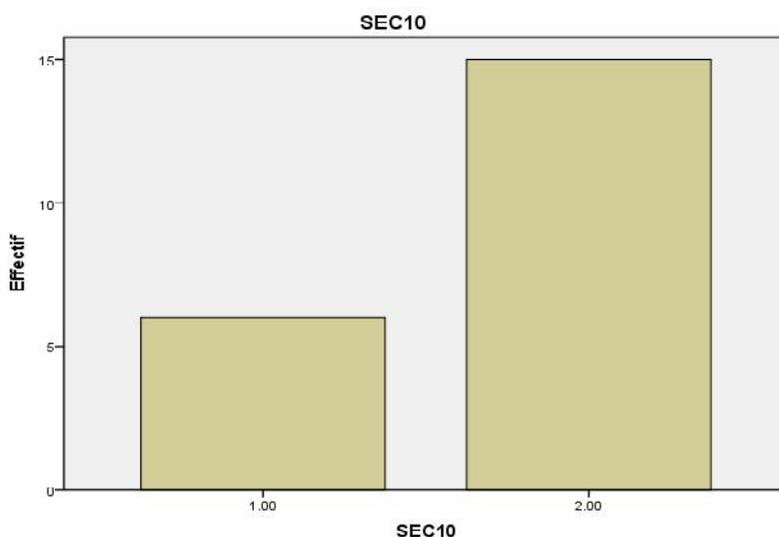


Fig. N° 81 : Le diagramme en bâtons L'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise

28,6% des cadres et des employés qui ont répondu aux questionnaires pensent que les TIC ont changé le comportement de l'acteur dans l'entreprise. Les TIC comme le téléphone, l'ordinateur portable, les liaisons intranet, le mail permettent de travailler dans l'entreprise. La frontière entre travail et non-travail apparaît de plus en plus floue. Il est nécessaire de changer les mentalités

Les usages des TIC doivent être élaborés en étroite concertation avec les utilisateurs, car elles modifient les façons de travailler. La technologie ne doit pas prendre le pas sur les acteurs de l'entreprise, mais au contraire les aider à trouver les voies de la performance. L'utilisation performante des TIC nécessite dans l'entreprise l'acquisition de nouvelles compétences grâce au e-Learning ou autre moyen d'apprendre à manipuler cette technologie qui ne cesse de se développer d'un jour à l'autre. Il est indispensable d'accompagner toute mise en place de TIC par un programme de développement des compétences axé sur des objectifs opérationnels identifiés, afin d'utiliser pleinement les possibilités de cette révolution technologique.

En ce qui concerne l'apport des TIC à l'entreprise en termes de productivité, les avis sur ce sujet divergent énormément entre les acteurs de l'entreprise. D'une part la productivité est un concept difficile à cerner par ce que l'efficacité des TIC est liée à la manière dont elles sont intégrées dans l'entreprise c'est la qualité de

l'organisation du travail et de l'entreprise qui permet à ces technologies d'être efficace. Donc on parle de productivité organisationnelle, la mesure des gains de productivités associés à l'usage des TIC reste très limitée. Parce que la productivité et les coûts ne sont pas en effet les seuls motifs ni les seules critères de performance.

Tableau N° 70 : Les statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Normessub	21	1.50	3.00	2.6429	.50356
Imagesoi	21	1.33	3.00	2.5873	.47028
disponibiliteRinf	21	1.67	3.00	2.6349	.40695
Maitriseoutinf	21	1.75	3.00	2.5476	.43746
DETFAC	21	2.00	3.00	2.5767	.30554
DETPER	21	2.25	3.00	2.6012	.30521
INFATT	21	1.67	3.00	2.6032	.38900
N valide (listwise)	21				

Description des axes en caractéristiques sont :

Il y a deux sortes de variables, les variables qui agissent sur l'utilité perçue sont Les caractéristiques socio-démographiques comme (l'âge, le sexe, le niveau scolaire et universitaire, le niveau hiérarchique et l'expérience), les normes subjectives, l'image de soi. Tandis que les variables qui agissent sur la facilité d'utilisation perçue sont les ressources informatiques et la maîtrise de l'outil informatique.

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Tableau N° 71 : Les statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach
.580

Fiabilité et validité :

Si le coefficient Alpha Cronbach est supérieur à 50%, cela prouve que le questionnaire est fiable pour l'utilisation et la vérification des hypothèses.

Tableau N° 72: la corrélation entre les déterminants de l'U. P et les (normes sub. et l'image de soi)

	DETPER	imagesoi	normessub
DETPER	1	.697**	.471*
Sig. (bilatérale)		.000	.031
N	21	21	21

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

L'association entre l'utilité perçue et les variables suivantes (image de soi et les normes subjectives) montre qu'il y a une corrélation forte dans l'entreprise (le coefficient de l'image de soi est de 697 tandis que les

normes subjectives est de 471) et une significative entre les deux variables citées ci-dessus parce que la corrélation est de > de 50% et le degré de signification bilatéral < à 5% donc il y a une relation forte et significative. Les variables du contexte organisationnel de l'utilisateur du e-learning qui peuvent améliorer ses perceptions de l'e-Learning et augmenter la probabilité de son utilisation (soutien des dirigeants, influence sociale).

Tableau N° 73: La corrélation entre les déterminants entre la Facilité d'utilisation perçue et la (disponibilité des ressources informatique et la maîtrise des outils informatiques)

		DETFAC	disponibilitèRin f	maîtriseoutinf
DETFAC	Corrélation de Pearson	1	.572**	.751**
	Sig. (bilatérale)		.007	.000
	N	21	21	21

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

L'association entre la facilité de l'utilité perçue et les variables suivantes (disponibilité de l'outil informatique et la maîtrise de l'outil informatique) montre qu'il y a une corrélation forte dans l'entreprise (le coefficient de disponibilité de l'outil informatique est de 572 tandis que la maîtrise de l'outil informatique est de 751) et une significative entre les deux variables citées ci-dessus parce que la corrélation est de > de 50% et le seuil bilatéral < à 5% donc il y a une relation forte et significative. Les variables relatives à la technologie (fonctionnalité, qualité d'adéquation tâche/technologie) :

Temps passé pour exécuter la tâche,

Qualité de jugement,

Satisfaction.

Il s'y avéré que l'individu est devant une nouvelle technologie, plusieurs facteurs peuvent influencer sa décision à utiliser. La maîtrise des TIC se réfère aux jugements qu'une personne forme sur sa capacité à utiliser. L'impact des caractéristiques qui sont la pertinence de la technologie, la qualité des résultats de son utilisation et leur tangibilité. En ce qui concerne le e-learning pour qu'il soit favorablement perçue par l'acteur de l'entreprise algérienne, i doit être adaptée à la nature du travail et répondre à ses exigences en garantissant une meilleure performance et présente des avantages tangibles clairs.

Tableau N° 74 : La corrélation entre les déterminants de la Facilité d'utilisation perçue et les déterminants de l'utilité perçue

		DETFAC	DETPER
DETFAC	Corrélation de Pearson	1	.616**
	Sig. (bilatérale)		.003
	N	21	21

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau N° 75: La corrélation entre les déterminants de la facilité d'utilisation perçue et les déterminants de l'utilité perçue et l'influence par l'attitude

	DETFAC	DETPER	INFATT
DETFAC	1	.616**	.542*
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)		.003	.011
N	21	21	21

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Régression

Pour vérifier l'hypothèse on calcule les coefficients suivants :

Tableau N° 76 : Le récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.616 ^a	.380	.347	.24660

a. Valeurs prédites : (constantes), DETFAC

Conclusion : après avoir calculé et tester les différents coefficients on remarque qu'il y a une relation linéaire entre l'utilité perçue et la facilité d'utilité perçue ce veut dire que le modèle adapté ou inspiré est fiable.

Tableau N° 77: ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.708	1	.708	11.637	.003 ^a
Résidu	1.155	19	.061		
Total	1.863	20			

a. Valeurs prédites : (constantes), DETFAC

b. Variable dépendante : DETPER

Tableau N° 78 : Les coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.015	.468		2.168	.043
DETFAC	.616	.180	.616	3.411	.003

a. Variable dépendante : DETPER

L'utilité perçue comme une donnée suit : U.P= 0,616 X facilité d'utilisation perçue + 1,507

Test-t

Tableau N° 79 : Les statistiques de groupe

SEXE	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
DETFAC MASCULIN	16	2.5903	.33387	.08347
FEMININ	5	2.5333	.21373	.09558
DETPER MASCULIN	16	2.5625	.30277	.07569
FEMININ	5	2.7250	.31125	.13919

Tableau N° 80 : Le test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
DETFAC C	Hypothèse de variances égales	1.607	.220	.356	19	.726	.05694	.16008	-.27810	.39199
	Hypothèse de variances inégales			.449	10.759	.663	.05694	.12690	-.22312	.33701
DETPER R	Hypothèse de variances égales	.453	.509	-1.041	19	.311	-.16250	.15605	-.48911	.16411
	Hypothèse de variances inégales			-1.026	6.562	.341	-.16250	.15844	-.54228	.21728

Tableau N°81 : ANOVA 01 (AGE)

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETFAC Inter-groupes	.260	3	.087	.916	.454
Intra-groupes	1.607	17	.095		
Total	1.867	20			
DETPER Inter-groupes	.475	3	.158	1.940	.161
Intra-groupes	1.388	17	.082		
Total	1.863	20			

Tableau N° 82 : ANOVA 02 (NIV. EDU)

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETFAC Inter-groupes	.166	2	.083	.879	.432
Intra-groupes	1.701	18	.094		
Total	1.867	20			
DETPER Inter-groupes	.273	2	.136	1.544	.241
Intra-groupes	1.590	18	.088		
Total	1.863	20			

Tableau N° 83 : ANOVA 03 (EXP)

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETFAC Inter-groupes	.102	2	.051	.518	.604
Intra-groupes	1.765	18	.098		
Total	1.867	20			
DETPER Inter-groupes	.363	2	.182	2.179	.142
Intra-groupes	1.500	18	.083		
Total	1.863	20			

Tableau N° 84 : ANOVA 04 (NIV. H)

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETFAC Inter-groupes	.143	2	.071	.744	.489
Intra-groupes	1.725	18	.096		
Total	1.867	20			
DETPER Inter-groupes	.639	2	.319	4.696	.023
Intra-groupes	1.224	18	.068		
Total	1.863	20			

TEST DE FISHER :

On a calculé et utilisé le test de Fisher selon le tableau Anova on détermine le seuil de signification > à 5% c'est-à-dire que H0 est vérifiée, il n'existe pas une signification statistique entre les autres variables socio-démographiques tels que (l'âge, le niveau intellectuel, le niveau hiérarchique, l'expérience) et l'utilité perçue ou la facilité d'utilisation perçue

Conclusion :

On peut conclure selon les responsables de l'entreprise que l'accompagnement et la formation des utilisateurs dans leur pratiques quotidiennes est l'une des conditions d'un usage efficace et efficient de outils. Mais certains acteurs de l'entreprise voient que la formation présentielle, en groupe avec un formateur, reste le premier fondement de l'apprentissage, beaucoup d'acteurs ont en main leurs propres formations ; l'entreprise est peur friande de l'e-learning. Cette dynamique doit se traduire par des plans de formation adaptés aux profils des utilisateurs. Elle doit s'inscrire dans une démarche d'intégration des acteurs de l'entreprise, familières des nouvelles technologies très sophistiquées qui ne cessent de se développer avec de plus en plus d'applications récentes, enfin valoriser pleinement le potentiel de cette entreprise. Les TIC sont des outils puissants fabriqués à l'étranger, dont l'usage peut aussi bien déstabiliser une entreprise dans le cas où il existe une réticence de la part de ces acteurs, que favoriser son développement si elles sont utilisées à bon escient. Dans tous les cas, il questionne les valeurs, la cohérence, l'éthique que les acteurs sont censés partager. Il revient à l'encadrement de proximité et de la direction générale de l'entreprise de faire entrer dans une culture commune. Une réflexion doit s'ouvrir autour du plan de formation e-learning pour intégrer :

La maîtrise des TIC à toutes les étapes de la vie professionnelle,

Une réflexion sur le recours aux TIC pour former les salariés.

Ce type de formation n'est donc pas idéal dans le cadre de formations complexes.

4) Le Groupe ENAVA (filiale abrasifs) de Saida

La société des produits abrasifs ABRAS de Saida mise en exploitation à la veille de la restructuration de la société nationale des industries chimiques (S.N.I.C) en 1982. Elle est sous la tutelle de l'entreprise nationale des verres et abrasifs ENAVA, l'unité de Saida a connu une évolution importante dès le 05 février 1997 date de sa transformation en filiale dénommée ABRAS S.P.A et ce à l'instar des autres filiales du Groupe ENAVA.

La société est dénommée : société des produits abrasifs,

S.P.A au capital social : de 174.500.000 DA

Adresse du siège social : Zone industrielle de Saida,

Activité : production-commercialisation des produits abrasifs,

L'ENAVA est l'une des grandes firmes de production de verre sous toutes ses formes, faisait la fierté de l'Algérie dans l'industrie verrière et des abrasifs, à travers le complexe de Saida (production des abrasifs) tous types et tous formats. Elle répondait pratiquement à des besoins en verre plat, en emballage en verre (bouteilles, bocaux, verres à eau et à the) ; en verrerie de laboratoire et emballage pharmaceutique, le reste était approvisionné par quelques petites unités privées et le recours à l'importation.

L'ENAVA était de renommée nationale, maghrébine, africaine et internationale, disposait d'équipements de pointe et ce qui a fait d'elle une renommée, un personnel qualifié et expérimenté et qui bénéficiait de temps à autre de mise à niveau et recyclage. Comme toutes les entreprises algériennes elle a connu quelques difficultés financières dès le début de l'ouverture du marché algérien aux firmes étrangères, et la signature de la convention commerciale avec l'Union Européenne (UE), sans pour autant assurer aux entreprises locales une mise à niveau pour leur permettre d'affronter cette concurrence déloyale et invertie. Aujourd'hui cette grande entreprise, vit encore des difficultés financières à cause d'une restructuration d'où une déstructuration profonde et lourde de conséquence. Cette entreprise peut se relever, si une fois assainie sur tous les plans et bien sûr avec un état des lieux et un programme de réhabilitation et de mise à niveau conséquent.

Organigramme ENAVA (Abras) Société des produits abrasifs

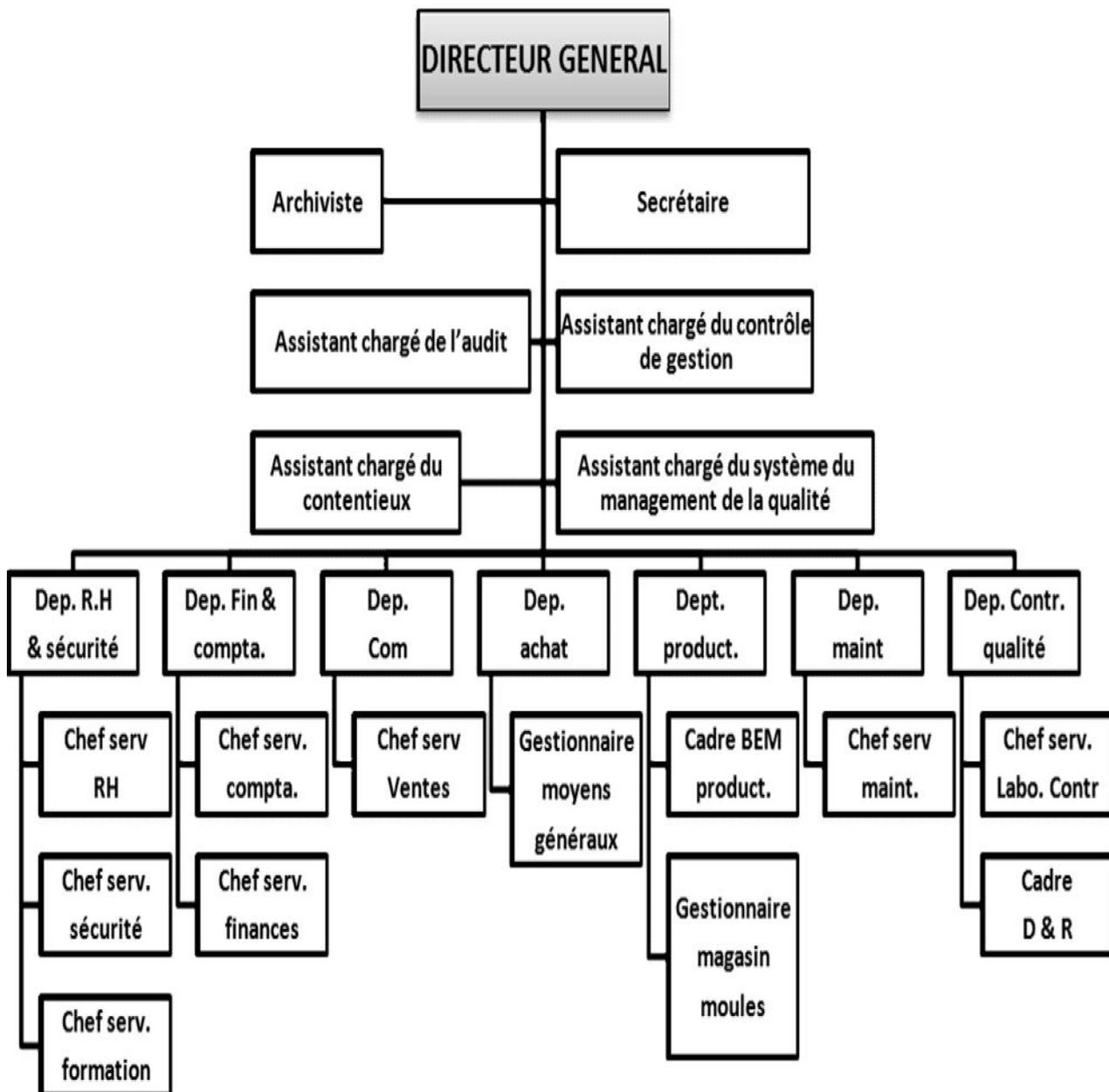


Fig. N° 82 : L'organigramme ENAVA (Abras) Société des produits abrasifs

Effectifs

Tableau N° 85 : Les effectifs « statistiques »

		AGE	SEXE	NIV.E	EXP	NIV.H
N	Valide	12	12	12	12	12
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		2.9167	1.1667	1.75	1.8333	1.58
Ecart-type		.99620	.38925	.452	.83485	.669

Tableau N° 86: Les fréquences « âge »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	<25	1	8.3	8.3	8.3
	26-35	3	25.0	25.0	33.3
	36-50	4	33.3	33.3	66.7
	>50	4	33.3	33.3	100.0
Total		12	100.0	100.0	

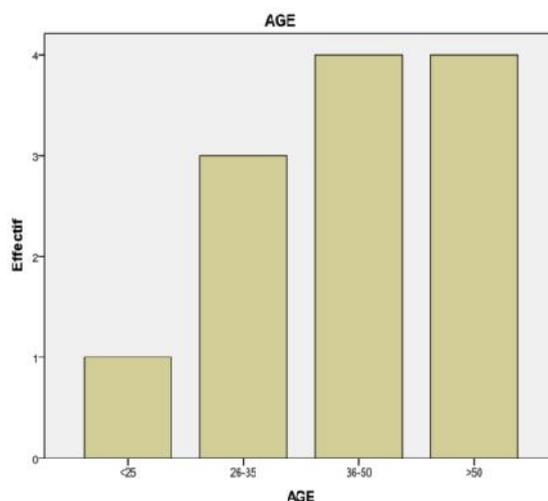


Fig. N° 83: Le diagramme en bâton « âge »

L'âge du personnel est réparti comme suit : les < de 25 comptent 8.3%, entre 26-35 ans ils sont de l'ordre 25.0%, les cadres qui varient leurs âge de 36-50 ans ils sont de 33.3% et enfin les > de 50 ans sont de 33.3%

Tableau N° 87 Les fréquences « sexe »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	MASCULIN	10	83.3	83.3	83.3
	FEMININ	2	16.7	16.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

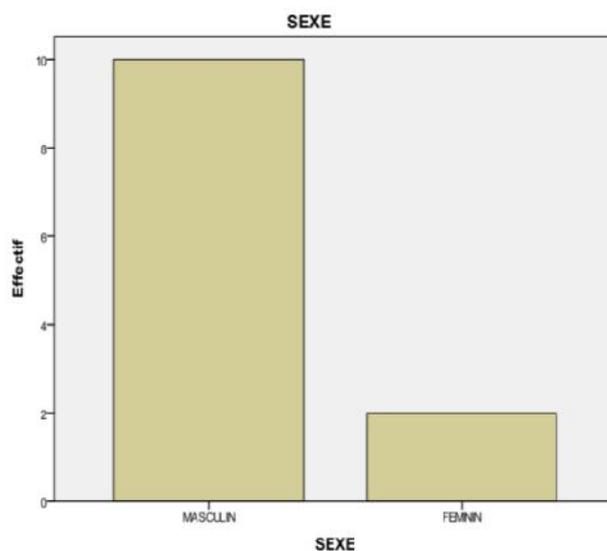


Fig. N° 84 : Le diagramme en bâton « sexe »

Le personnel est composé d'hommes et de femmes réparti comme suit : les hommes comptent plus des 2/3 soit 83.3% tandis que les femmes sont de l'ordre de 16.7%

Tableau N° 88: Les fréquences « niveau éducatif »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	BAC ET MOINS	3	25.0	25.0	25.0
	LICENCE	9	75.0	75.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

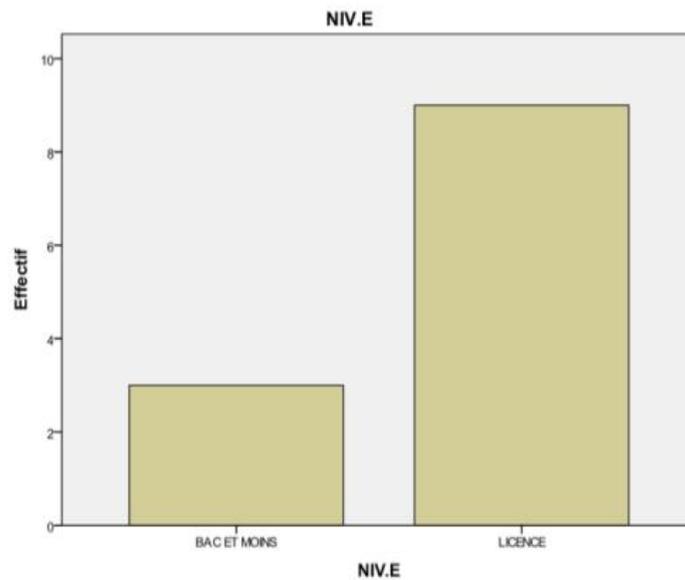


Fig. N° 85 : Le diagramme en bâton « niveau éducatif »

Le niveau intellectuel du personnel groupe ENAVA Abrasifs composé d'employés et cadres d'un niveau Bac et moins de un quart qui comptent 25.0%, les licenciés sont majoritaires de trois quarts avec un taux de 75.0%.

Tableau N° 89 : Les fréquences « expérience »

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide <5ans	5	41.7	41.7	41.7
5-10ans	4	33.3	33.3	75.0
>10ans	3	25.0	25.0	100.0
Total	12	100.0	100.0	

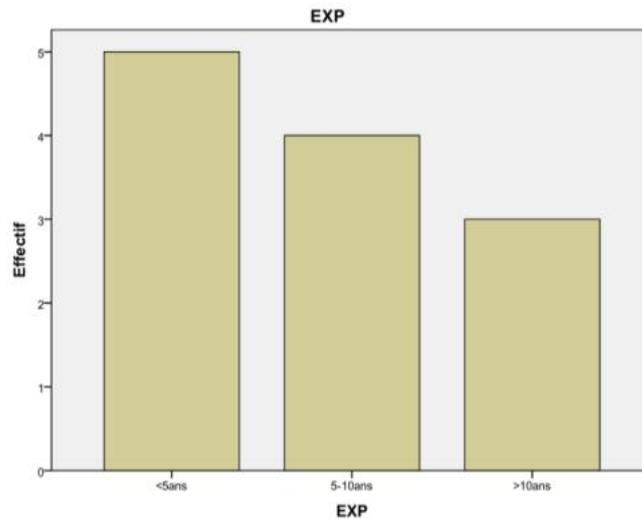


Fig. N° 86 : Le diagramme en bâton « expérience »

En ce qui concerne l'expérience dans la vie professionnelle, les cadres qui ont < de 5 ans d'expérience sont de 41.7%, entre 05 ans et 10 ans d'expérience ils forment la moitié 33.3%, tandis que le personnel qui > de 10ans d'expérience sont de 25.0%

Tableau N° 90 : Les fréquences « niveau hiérarchique »

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide DIRIGEANT	1	8,3	8,3	8,3
CADRES SUP	2	16,7	16,7	25
CADRE	9	75,0	75,0	100.0
Total	12	100.0	100.0	

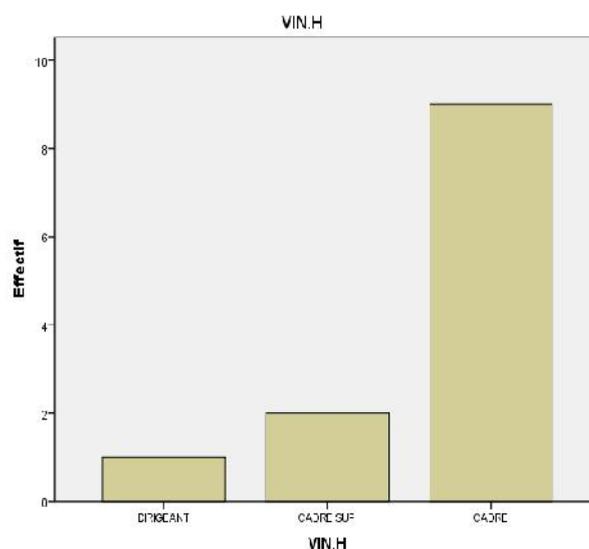


Fig. N° 87: Le diagramme en bâton « niveau hiérarchique »

En ce qui concerne le niveau hiérarchique : logiquement il y a un seul dirigeant président directeur général, les cadres supérieurs avec un taux de 16,7% tandis que les cadres ordinaires et les employés sont majoritaires des trois quarts de l'ordre de 75,0%

Le profil d'utilisation des TIC

83,3% des personnes interrogées disposent d'un ordinateur et 66,7% dispose d'une connexion Internet avec une fréquence de 75%. La messagerie (e-mail) est le dispositif le plus utilisé avec 75,0%, il est le plus courant de communication asynchrone et le téléphone celui de la communication synchrone. La communication se fait grâce à l'Intranet avec 41,7% ;

Les raisons d'utilisation d'Internet

La communication téléphonique via Internet est de 16,7%. La messagerie électronique 58,3%. Les recherches d'informations générales sont généralement faibles avec 8,3 %. Les communications des rapports échanges de données avec d'autres collègues sont nulles. Le chat ou participation à des forums de discussion et le téléchargement de logiciels sont de 8,3%.

L'effet ou l'impact des TIC sur la structure et le comportement humain

SEC 07 Est-ce que les TIC ont un effet sur la structure de l'entreprise ?

Tableau N° 91 : L'effet des TIC sur la structure de l'entreprise : 33.3% oui 66.7% non

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	4	33.3	33.3	33.3
2.00	8	66.7	66.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

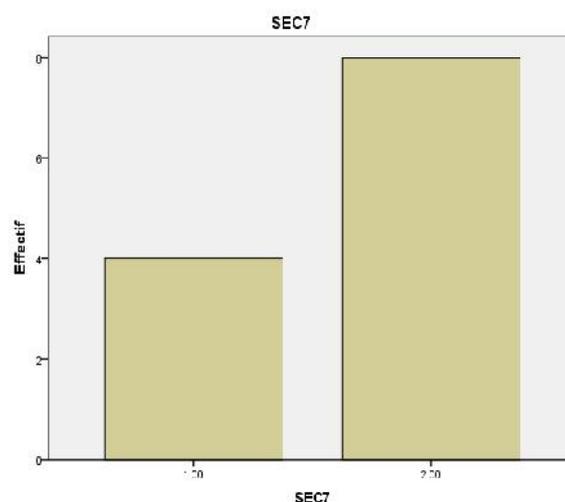


Fig. N° 88 : Le diagramme en bâtons « l'effet des TIC sur la structure de l'entreprise »

33,3% des cadres imaginent que les TIC ont un effet sur la structure de l'entreprise ce qui est un petit faible par rapport à d'autres entreprises. Le pourcentage ne reflète pas la réalité parce que l'échantillon de l'entreprise étudié est minime composé de 12 cadres, ce qui difficile d'avoir un impact réel sur les fonctions de l'entreprise En réalité les TIC mettent en valeur trois facteurs importants : le travail collaboratif, la circulation de l'information dans toute la hiérarchie organisationnelle et la coordination des activités dans l'entreprise. Cette nouvelle organisation du travail n'a pas cassé le système traditionnel c'est-à-dire l'éclatement de l'entreprise ou son regroupement ou déplacé les centres de décision et modifie les rapports au travail. Les décisions sont prises par le niveau hiérarchique le plus élevé.

SEC 08 Est-ce que les TIC ont un impact sur les fonctions de l'entreprise ?

Tableau N° 92 : L'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise : 41,7% oui 58,3%% non

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	5	41.7	41.7	41.7
2.00	7	58.3	58.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	

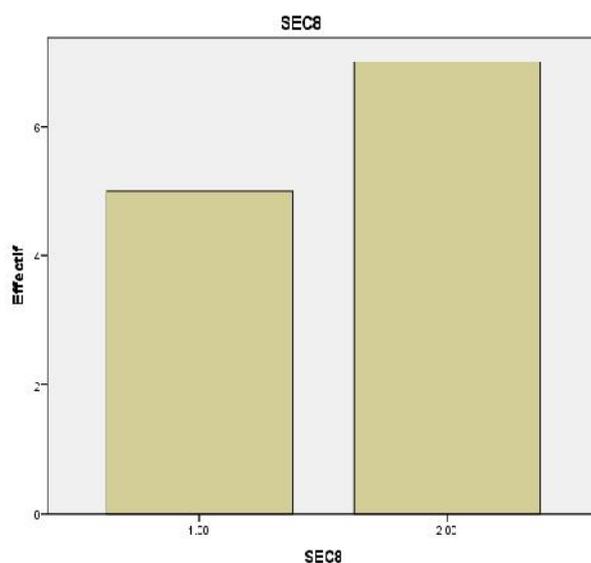


Fig. N° 89 : Le diagramme en bâtons « 'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise »

L'enquête montre 41,7% du personnel croient que les TIC ont un impact sur les fonctions de l'entreprise. L'introduction des TIC induirait légèrement des changements dans les fonctions de l'entreprise. Les fonctions les plus touchées sont l'administration le service achat de matière et le service vente de produit et le service de comptabilité. Les autres fonctions privilégiées l'écrit. L'entreprise ENAVA ne fait pas encore l'objet d'un effort d'investissement suffisant qui permettrait de mieux reconnaître leur réalité multiple et complexe. Certains acteurs éprouvent une réticence envers ces technologies soit parce qu'on pense que c'est un moyen de luxe ou parce qu'ils considèrent que c'est encore un investissement réservé aux entreprises comme la Sonatrach ou la Sonelgaz.

SEC 09 Est-ce que la circulation de l'information a un effet sur les niveaux hiérarchiques ?

Tableau N° 93 : L'effet de la circulation d'info. sur les niveaux hiérarchiques : 33.3% oui 66.7% non

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	4	33.3	33.3	33.3
2.00	8	66.7	66.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

33,3% des cadres et employés interrogés pensent que la circulation de l'information a un effet sur les niveaux hiérarchiques. En observant la structure de l'entreprise c'est-à-dire son organigramme, certains cadres disent que le vieil adage de la « connaissance, c'est le pouvoir » est terminé et que maintenant la réalité c'est le « partage de la connaissance, c'est le pouvoir ». L'intégration des TIC se fait plus au moins rapidement, ce qui ralentit la bonne adaptation de ces outils, c'est le type d'organisation. Les bases de cette entreprise sont l'autorité, le contrôle, l'organigramme figé de cette entreprise est le seul système d'information mis à disposition pour gérer les employés or il s'avère inefficace aujourd'hui face à ces technologies et cet environnement turbulent basé sur la compétition entre les entreprises à l'heure la mondialisation ou l'ouverture des frontières entre les pays est présente comme le cas de l'Europe.

Les TIC ont été introduites dans le monde de l'entreprise pour aider les acteurs de l'entreprise en facilitant leurs échanges, mieux gérer les informations et donc mieux connaître leur environnement, augmente la productivité ou encore mieux gérer les sources à travers. L'étude montre les utilisateurs utilisent au moins une technologie mais que c'est souvent l'e-mail ou le téléphone mobile pour transmettre l'information. Il est révélé que la majorité des acteurs ignorent les termes technologiques et ne savent pas pourquoi et comment utiliser ces technologies.

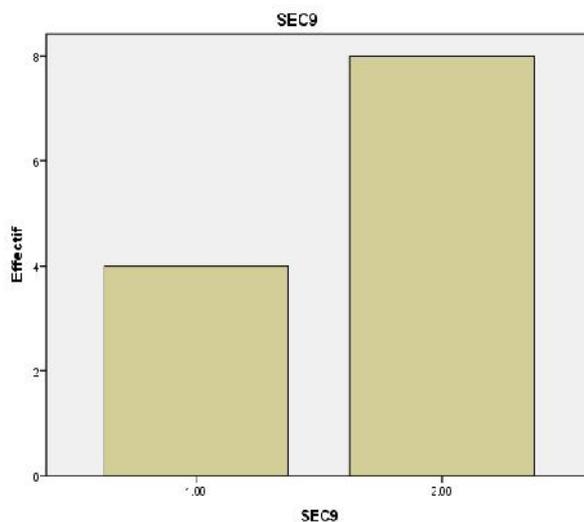


Fig. N° 90 : Le diagramme en bâtons « l'effet de la circulation d'info. sur les niveaux hiérarchiques »

SEC 10 Est-ce que les TIC ont changé votre comportement dans l'entreprise ?

Tableau N° 94 : L'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise : 41.7% oui 58.3% non

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	5	41.7	41.7	41.7
2.00	7	58.3	58.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	

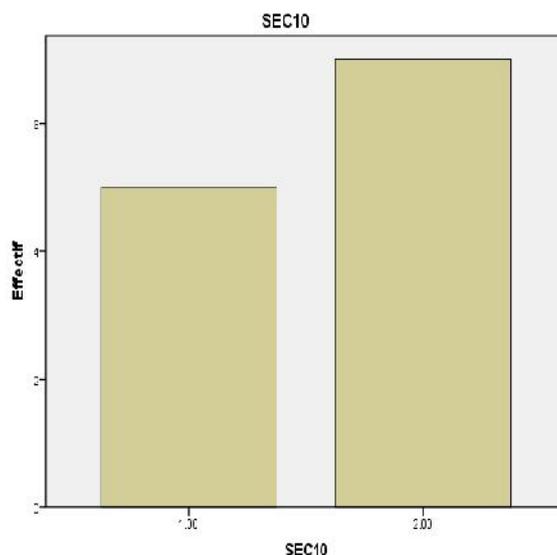


Fig. N° 91 : Le diagramme en bâtons «l'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise »

Selon l'enquête réalisée auprès de cette entreprise, 41,7% du personnel interrogé pense que les TIC ont changé le comportement de l'acteur dans l'entreprise comme L'internet, l'e-mail et le téléphone portable. L'individu est la première personne touchée par l'entrée des TIC dans l'entreprise. Ses comportements évoluent et la façon de manager les individus a été amenée à évoluer. Les cadres considèrent que la généralisation des TIC change la manière de manager les hommes. Le mail est largement considéré comme u outil positif avec 75% mais les TIC introduisent dans l'entreprise une fracture numérique dans l'entreprise, certains ne parviennent pas à suivre l'évolution rapide des outils mis en place, les TIC créent un sentiment d'urgence lié à la rapidité de transmission d'information.

Ces TIC peuvent être à la fois source de qualification pour les uns et d'exclusion pour les autres pourquoi parce que le travail devient de plus en plus abstrait (ordinateur), le travail est devenu interactif (plusieurs heures devant son ordinateur). Les TIC sont ainsi susceptibles d'avoir un effet perturbateur plus important pour les séniors, d'être renforcées. Les TIC en effet impliquent pour de nombreux cadres d'ajouter à leur travail quotidien des tâches qui autrefois assurés par des secrétaires (rédaction des notes, saisie de données...). Les TIC n'apportent pas d'avantage de liberté alors que les jeunes sont neutres. Maitrisant mieux les TIC, ces derniers tirent mieux leur épingle du « nouveau » jeu technologique.

Tableau N° 95 : Les statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
AXEPROFIL	12	1.38	1.94	1.6354	.18623
AXEUTlelearning	12	1.27	2.88	2.2972	.45043
UTTIC	12	1.00	2.00	1.3167	.37618
RAISON TIC	12	1.86	1.86	1.8571	.00000
IMPACTENT	12	1.00	2.00	1.6458	.37626
EFFETFORC	12	1.29	2.50	1.7917	.33304
INFATT	12	1.00	3.00	2.4722	.67358
DETER	12	1.06	3.00	2.4608	.62748
DETERFAC	12	1.00	3.00	2.4815	.60178
DETERPER	12	1.13	3.00	2.4375	.66891
Imagesoi	12	1.33	3.00	2.4444	.59175
Normessub	12	1.00	3.00	2.4583	.75252
disponibiliteRinf	12	1.00	3.00	2.4444	.68657
maitriseoutinf	12	1.00	3.00	2.4792	.65243
N valide (listwise)	12				

Description des axes en caractéristiques sont :

Les variables qui agissent sur l'utilité perçue (l'âge, le sexe, le niveau scolaire et universitaire, le niveau hiérarchique et l'expérience), les normes subjectives, l'image de soi. Tandis que les variables qui agissent sur la facilité d'utilisation perçue sont les ressources informatiques et la maîtrise de l'outil informatique.

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Tableau N° 96 : Les statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach
.894

Fiabilité et validité :

Tableau N° 97: la corrélation entre les déterminants de l'utilité perçue et les (normes sub. et l'image de soi)

	DETERPER	imagesoi	normessub
DETERPER	1	.947**	.909**
Corrélation de Pearson		.000	.000
Sig. (bilatérale)			
N	12	12	12

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

L'association entre l'utilité perçue et les variables suivantes (image de soi et les normes subjectives) montre qu'il y a une corrélation forte dans l'entreprise (le coefficient de l'image de soi est de 947 tandis que les normes subjectives est de 909) et une significative entre les deux variables citées ci-dessus parce que la corrélation est de > de 50% et le degré de signification bilatéral < à 5% donc il y a une relation forte et significative.

Tableau N° 98 : La corrélation entre les déterminants de la Facilité d'utilisation perçue et la (disponibilité des ressources informatique et la maîtrise des outils informatiques)

		DETERFAC	disponibiliteRin f	maitriseoutinf
DETERFAC	Corrélation de Pearson	1	.934**	.973**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	12	12	12

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

L'association entre la facilité de l'utilité perçue et les variables suivantes (disponibilité de l'outil informatique et la maîtrise de l'outil informatique) montre qu'il y a une corrélation forte dans l'entreprise (le coefficient de disponibilité de l'outil informatique est de 934 tandis que la maîtrise de l'outil informatique est de 973) et une significative entre les deux variables citées ci-dessus parce que la corrélation est de > de 50% et le seuil bilatéral < à 5% donc il y a une relation forte et significative.

Tableau N° 99: La corrélation entre les déterminants de la Facilité d'utilisation perçue et les déterminants de l'utilité perçue

		DETERFAC	DETERPER
DETERFAC	Corrélation de Pearson	1	.963**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	12	12

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau N° 100 : La corrélation entre les déterminants de la Facilité d'utilisation perçue et les déterminants de l'utilité perçue et l'influence par l'attitude

		DETERFAC	DETERPER	INFATT
DETERFAC	Corrélation de Pearson	1	.963**	.501
	Sig. (bilatérale)		.000	.097
	N	12	12	12

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Régression

Tableau N° 101 : Le récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.963 ^a	.927	.920	.18918

a. Valeurs prédites : (constantes), DETERFAC

Après avoir calculé et tester les différents coefficients on remarque qu'il y a une relation linéaire entre l'utilité perçue et la facilité d'utilité perçue ce veut dire que le modèle adapté ou inspiré est fiable.

Tableau N° 102 : ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4.564	1	4.564	127.519	.000 ^a
Résidu	.358	10	.036		
Total	4.922	11			

a. Valeurs prédites : (constantes), DETERFAC

b. Variable dépendante : DETERPER

Tableau N° 103 : Les coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-.219	.241		-.905	.387
DETERFAC	1.070	.095	.963	11.292	.000

a. Variable dépendante : DETERPER

L'utilité perçue comme une donnée suit : U.P=1,07 X facilité d'utilisation perçue - 0,219

Test-t

Tableau N° 104 : Les statistiques de groupe

SEXE	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
DETERPER MASCULIN	10	2.4000	.73077	.23109
FEMININ	2	2.6250	.17678	.12500

Tableau N° 105 : Le test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
DETERPE R	2.908	.119	- .418	10	.685	- .22500	.53875	-1.42541	.97541
			- .856	8.493	.415	- .22500	.26273	- .82479	.37479

Test-t

Tableau N° 106 : Les statistiques de groupe

SEXE	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
DETERFAC MASCULIN	10	2.4556	.65724	.20784
FEMININ	2	2.6111	.23570	.16667

Tableau N° 107 : Le test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
DETERF AC	1.259	.288	- .320	10	.756	- .15556	.48641	-1.23934	.92823
			- .584	5.146	.584	- .15556	.26641	- .83459	.52348

TEST DE STUDENT.

Après avoir calculé et utilisé le test de student on trouve le seuil de signification > à 5% c'est-à-dire que H0 est vérifiée. Il n'existe pas une signification statistique entre le sexe et l'utilité perçue ou la facilité d'utilisation perçue :

Tableau N° 108 ANOVA n° 01 (AGE)

DETERFAC

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.534	3	.178	.413	.748
Intra-groupes	3.450	8	.431		
Total	3.984	11			

DETERFAC

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.040	1	.040	.102	.756
Intra-groupes	3.943	10	.394		
Total	3.984	11			

Tableau N° 109 ANOVA n° 02 (NIV. EDU)

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETERFAC Inter-groupes	.269	1	.269	.724	.415
Intra-groupes	3.715	10	.371		
Total	3.984	11			
DETERPER Inter-groupes	.293	1	.293	.634	.444
Intra-groupes	4.628	10	.463		
Total	4.922	11			

Tableau N° 110 ANOVA n° 03 (EXP)

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETERFAC Inter-groupes	.648	2	.324	.873	.450
Intra-groupes	3.336	9	.371		
Total	3.984	11			
DETERPER Inter-groupes	1.423	2	.711	1.830	.215
Intra-groupes	3.499	9	.389		
Total	4.922	11			

Tableau N° 111 ANOVA n° 04 (NIV. H)

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETERFAC Inter-groupes	.087	2	.043	.100	.906
Intra-groupes	3.897	9	.433		
Total	3.984	11			
DETERPER Inter-groupes	.214	2	.107	.204	.819
Intra-groupes	4.708	9	.523		
Total	4.922	11			

TEST DE FISHER :

Après avoir calculé et utilisé le test de Fisher selon le tableau Anova on trouve le seuil de signification > à 5% c'est-à-dire que H0 est vérifiée. Il n'existe pas une signification statistique entre les autres variables socio-démographiques tels que (l'âge, le niveau intellectuel, le niveau hiérarchique, l'expérience) et l'utilité perçue ou la facilité d'utilisation perçue

Conclusion :

La mise en place du e-learning n'est pas un moyen rapide de faire monter en compétences les acteurs de l'entreprise. Il est également nécessaire de réaliser une communication auprès des cadres afin qu'ils comprennent et acceptent ce dispositif d'autant plus que c'est une nouveauté dans la formation à distance via les TIC. Enfin, ce travail de recherche présente certaines limites liées à la taille de l'échantillon de qui est de l'ordre de 12 individus ce qui a limité au personnel de l'entreprise et au nombre réduit d'interviews et de visites qui ne permettent pas de dégager la perception des utilisateurs vis-à-vis des TIC. Malgré cela, cette étude peut ouvrir d'autres pistes telles que l'examen des facteurs stimulants de la décision de poursuivre des études sur les TIC en temps réel grâce la recherche. La pertinence du e-learning se réfère au niveau d'adéquation avec le travail qu'exerce un cadre. Elle s'applique à un travail qui demande des connaissances théoriques plutôt qu'un savoir-faire pratiques comportementaux. Ces perceptions sont personnelles et se rattachent aux cadres ou employés. L'utilisation du e-learning est déterminée par l'intention de comportement d'utilisation. Celle-ci est influencée autant par l'attitude de l'acteur envers l'utilisation du e-learning que par l'utilité perçue.

5) La société des ciments de Saida (S.C.I.Saida) E.R.C.O ex : S.N.M.C

Présentation de la société :

La société nationale de matériaux de construction (S.N.M.C) a été créée en 1979 lors de la restructuration financière, un certain nombre de mesures internes et externes avaient été définies dans le cadre de la convention du 27/02/1984. Au cours de la décennie 1979/1989 date de passage à l'autonomie et ce jusqu'à novembre 1989 la cimenterie de Saida a subi un déséquilibre financier causant un découvert. La société des ciments de Saida (S.C.I.Saida) est une filiale créée suivant le statut qui date du 28/12/1997 suivant à la filialisation de l'Entreprise Régionale des Ciments et Dérivés de l'Ouest (E.R.C.O). La société des Ciments de Saida est devenue une société » par actions S.P.A d'un capital social de 1.050.000.000,00 DA détenu à 100% par le groupe E.R.C.O.

Données générales :

Localisation :

La société des Ciments de Saida est implantée dans la commune d'Oum Djerane, daïra des Hassasna à une altitude de 1100 M.

Identification de la société :

Raison sociale : société des Ciments de Saida filiale GIC ERCCO.

Activité : production de ciment.

Forme juridique : S.P.A société par action au capital social de 1.050.000.000 DA.

Propriétaire : SGP Ciment.

Siège social adresse : BP 95 Daïra des Hassasna (wilaya de Saida).

Les principaux Inputs Environnement :

Calcaire

Argile

Grés :

Capacités de production :

Le chiffre d'affaires a été calculé sur la base des hypothèses suivantes.

La part commercialisée en vrac est de 40%

La part commercialisée en sac est de 60%

Le prix de vente au démarrage de l'usine : sac est de 250 DA, en vrac est de 226 DA.

La cadence de production :

1 ère année : 50% de la capacité.

2 ème année : 65% de la capacité.

3 ème année : 80% de la capacité.

4 ème année et les années suivantes : 98% de la capacité.

Les Ressources humaines :

La société emploie 391 agents confondus. L'effectif a connu, d'année en année, une baisse de l'ordre de 03% par rapport à l'année 1999 et 16% par rapport à celui de 1998. La ventilation du personnel par catégorie, son évolution durant les deux dernière années 2009 et 2010 sont données par les tableaux suivants.

Organigramme de l'entreprise S.C.I.Saida

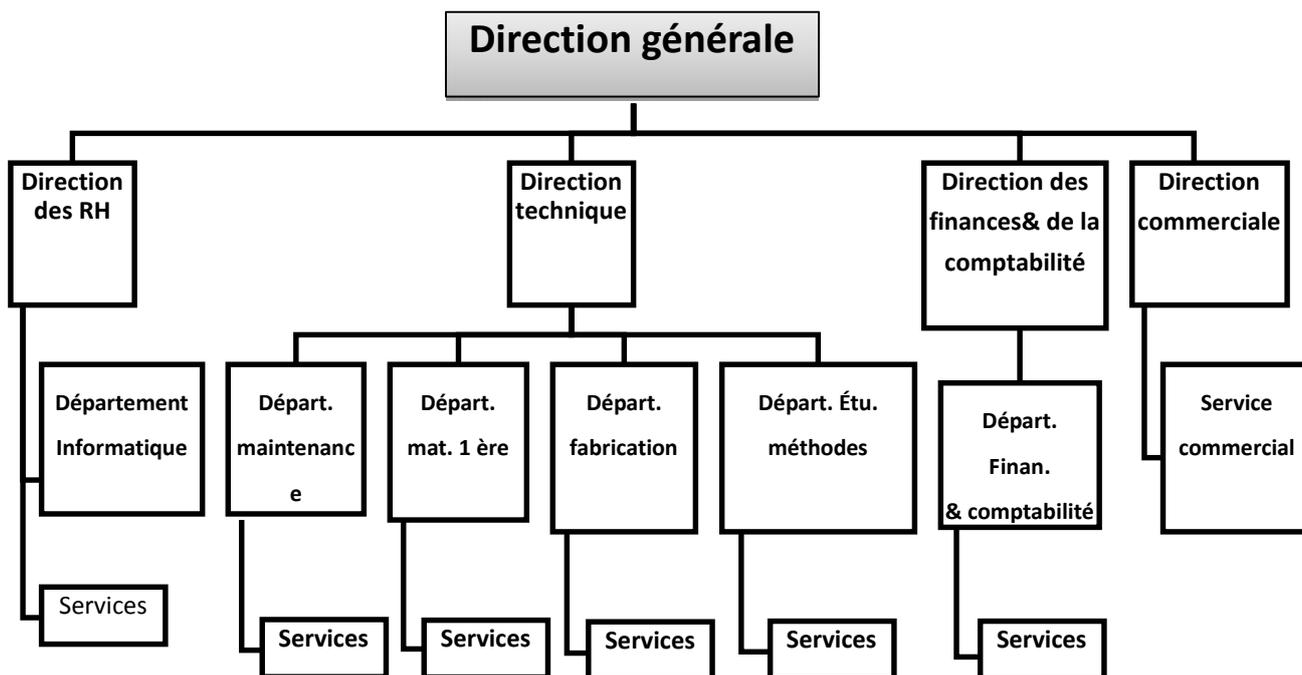


Fig. N° 92L'organigramme de l'entreprise S.C.I.Saida

Effectifs

Tableau N° 112: Les effectifs « statistiques »

		AGE	SEXE	NIV.E	EXP	NIV.H
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	2.5400	1.1600	1.58	1.6400	2.94
	Écart-type	1.07305	.37033	.758	.56279	.314

Tableau N° 113: Les fréquences « âge »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	<25	10	20.0	20.0	20.0
	26-35	15	30.0	30.0	50.0
	36-50	13	26.0	26.0	76.0
	>50	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

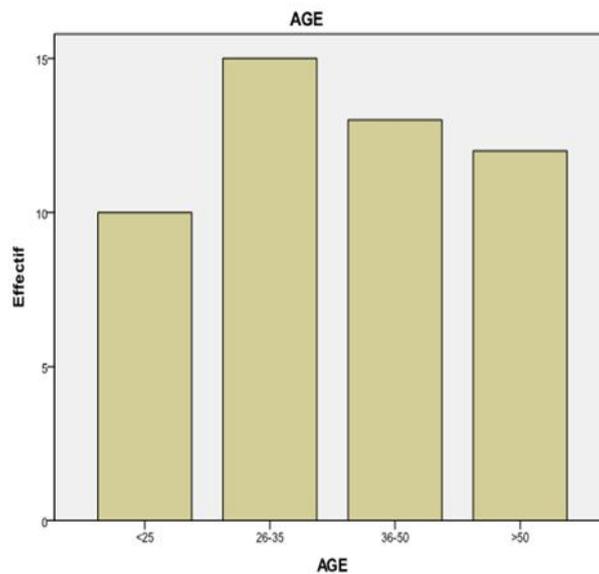


Fig. N° 93 : Le diagramme en bâton « âge »

L'âge du personnel interrogé est réparti comme suit : les < de 25 comptent 20 %, entre 26-35 ans ils sont de l'ordre 30%, les cadres qui varient leurs âge de 36-50 ans ils sont de 26% et enfin les > de 50 ans sont de 24%. On remarque dans cette entreprise qu'il y a un équilibre entre les trois catégories d'âge à cause de leur nombre élevé par rapport aux autres entreprises étudiées.

Tableau N° 114: Les fréquences « sexe »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	MASCULIN	42	84.0	84.0	84.0
	FEMININ	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

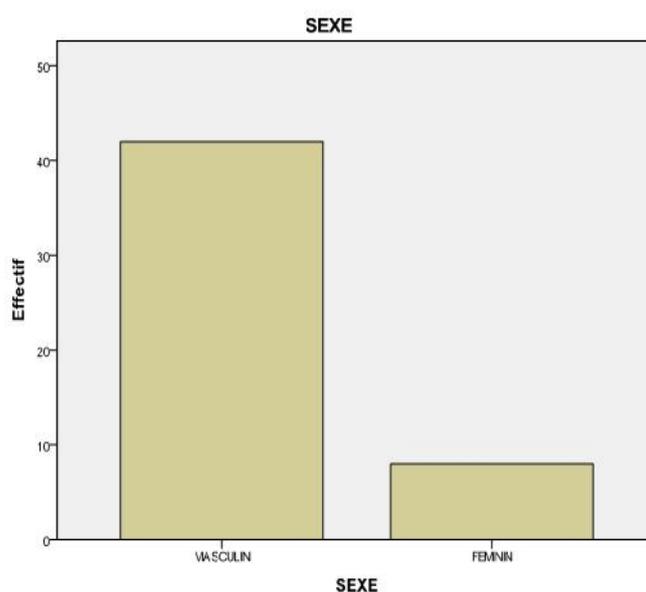


Fig. N° 94: Le diagramme en bâton « sexe »

Le personnel interrogé est composé d'hommes et de femmes réparti comme suit : les hommes comptent plus des 2/3 soit 84% tandis que les femmes sont de l'ordre de 16%.

Tableau N° 115: Les fréquences « niveau éducatif »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	BAC ET MOINS	29	58.0	58.0	58.0
	LICENCE	13	26.0	26.0	84.0
	INGENIEUR	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

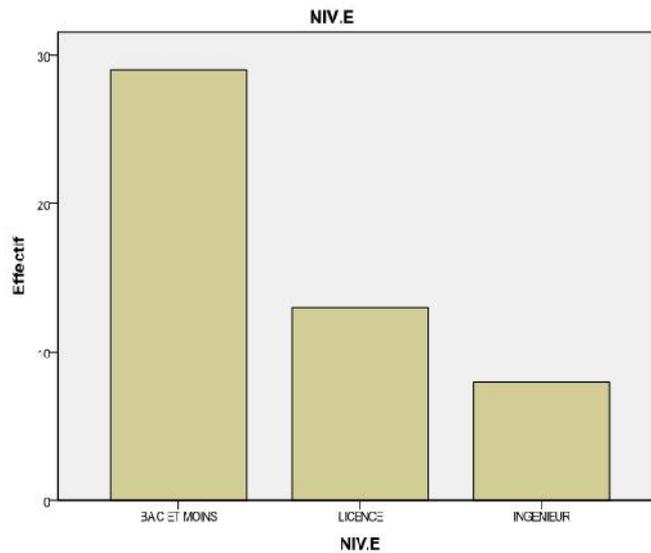


Fig. N° 95: Le diagramme en bâton « niveau éducatif »

Le niveau intellectuel du personnel de l'entreprise est composé d'un niveau Bac et moins qui compte plus de la moitié des employés de bureau avec un taux de 58%, les licenciés avec un taux de 26% tandis que les ingénieurs sont minoritaires avec 16%.

Tableau N° 116: Les fréquences « expérience »

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide <5ans	20	40.0	40.0	40.0
5-10ans	28	56.0	56.0	96.0
>10ans	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

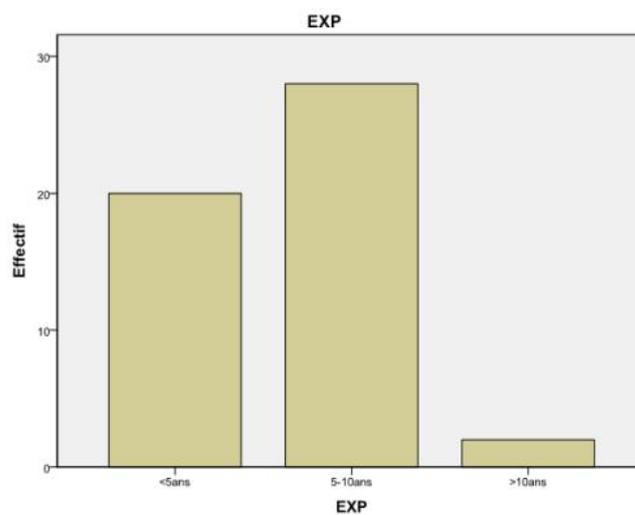


Fig. N° 96: Le diagramme en bâton « expérience »

En ce qui concerne l'expérience dans la vie professionnelle, les cadres qui ont < de 5 ans d'expérience sont de 30,2%, entre 05 ans et 10 ans d'expérience ils forment la moitié 52,8%, tandis que le personnel qui > de 10ans d'expérience sont de 17%.

Tableau N° 117 : « niveau hiérarchique »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	DIRIGEANT	1	2.0	2.0	2.0
	CADRES SUP	8	16.0	16.0	18.0
	CADRE	41	82.0	82.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

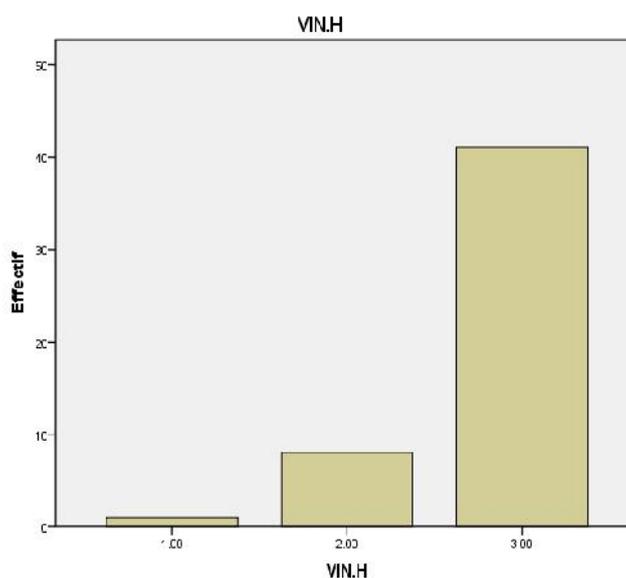


Fig. N° 97 : Le diagramme en bâton « niveau hiérarchique »

En ce qui concerne le niveau hiérarchique, il y a un seul dirigeant président directeur général, les cadres supérieurs sont avec un taux 16.0% tandis que les cadres ordinaires et les employés sont plus des trois quart de la population étudiée 82.0%.

Le profil d'utilisation des TIC dans l'entreprise

Presque toutes les personnes interrogées disposent d'un ordinateur 94% et 88% disposent d'une connexion. L'utilisation de la messagerie (e-mail) est fréquente dans l'entreprise et hors travail avec 76%. La communication se fait grâce à l'Intranet avec 58%.

Les raisons d'utilisation d'Internet :

La communication téléphonique via Internet 20%. La messagerie électronique qui concerne le travail est 22%.

Les recherches d'informations générales sont de 16%. Les communications des rapports 12%. Les échanges de données avec d'autres collègues de travail ou d'autres unités 12%. Le chat ou participation à des forums de discussion représentent 12%. Le téléchargement de logiciels est de 6%.

L'effet ou l'impact des TIC sur la structure et le comportement humain :

SEC 07 : Est-ce que les TIC ont un effet sur la structure de l'entreprise ?

Tableau N° 118 : L'effet des TIC sur la structure de l'entreprise : 10,0% oui 90,0% non

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	5	10.0	10.0	10.0
2.00	45	90.0	90.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

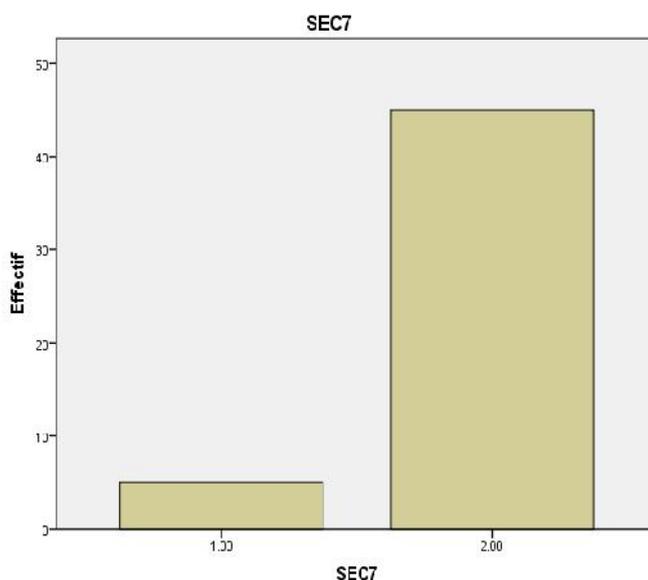


Fig. N° 98 : Le diagramme en bâtons « l'effet des TIC sur la structure de l'entreprise »

L'enquête relève que 10,0% du personnel pensent que les TIC n'ont d'effet sur la structure de l'entreprise. La privatisation est l'une des causes de la structure de type taylorienne qui est assez rigide cloisonnée. Le passage de l'économie de stagnation à une économie de croissance conduit toujours au changement de comportement de la structure de l'entreprise et son administration. L'économie prend le pas sur le politique. L'entreprise a bénéficié de nouveaux progrès des sciences régissant l'organisation du travail telle que la sociologie du travail et des organisations. Selon les cadres l'entreprise ressent l'épuisement du style traditionnel de gestion de type taylorien surtout avec l'ensemble de pratiques complètement inadaptées aux de l'entreprise moderne. Les TIC ont amené bien des bouleversements au sein de l'entreprise mais elle a du mal à saisir l'intérêt de ces nouvelles technologies. Les retombées des TIC sur l'entreprise s'avèrent assez limitée. Selon les cadres les TIC pénètrent rarement l'entreprise qui n'est pas encore préparée à les recevoir, le modèle libéral de la structure de l'entreprise comme la structure matricielle (maillée) est encore à l'état embryonnaire.

SEC 08 :Est-ce que les TIC ont un impact sur les fonctions de l'entreprise ?

Tableau N° 119 : L'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise : 14,0% oui 96,0% non

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	7	14.0	14.0	14.0
	2.00	43	86.0	86.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

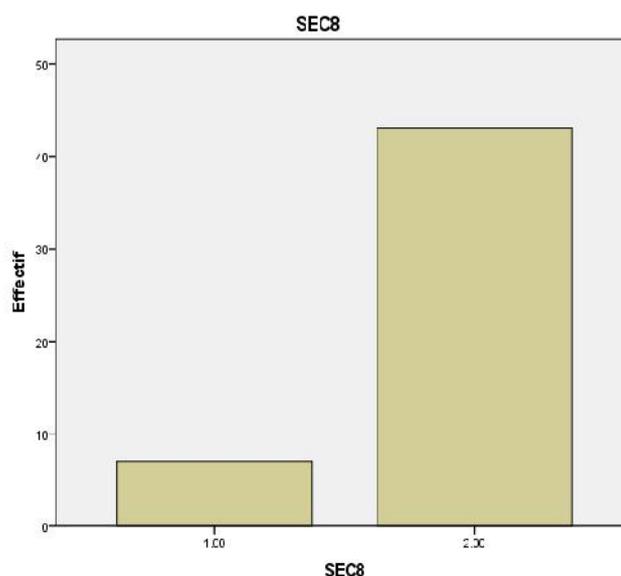


Fig. N° 99 : Le diagramme en bâtons « l'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise »

14,0% pensent que les TIC ont un impact sur les fonctions de l'entreprise ce qui est assez faible pour une entreprise qui fabrique et exporte son produit à l'étranger. La structure de l'entreprise es rigide doisonnée de type taylorienne. Les décisions sont prise par la direction tandis que les autres fonctions exécutent les directes. Les TIC qui influencent les fonctions de l'entreprise sont l'Internet et le téléphone portable. Les fonctions qui utilisent les TIC sont surtout la direction générale et les services comme la comptabilité et l'achat et vente ou la saisie d'une façon générale selon les cadres de l'entreprise.

SEC 09 : Est-ce que la circulation de l'information a un effet sur les niveaux hiérarchiques ?

Tableau N° 120 : L'effet de la circulation d'info. sur les niveaux hiérarchiques : 16,0% oui 84,0% non

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	8	16.0	16.0	16.0
	2.00	42	84.0	84.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

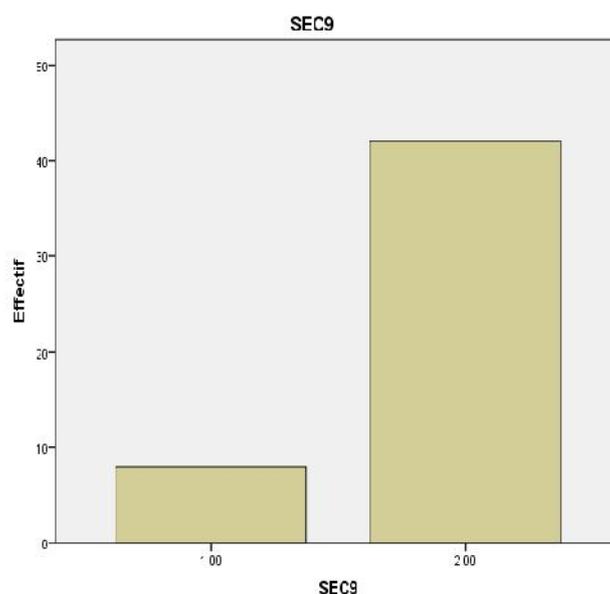


Fig. N° 100 : Le diagramme en bâtons «l'effet de la circulation d'info. sur les niveaux hiérarchiques »

Selon l'enquête 16% du personnel questionnés pensent que la circulation de l'information a un effet sur les niveaux hiérarchiques de l'entreprise, ce qui prouve que cette entreprise qui produit du ciment a un rôle stratégique dans le pays, en plus de ça l'entreprise est une société de participation SPA, ce qui montre que toutes les décisions passent la direction. Elle est loin des autres entreprises en question. La circulation de l'information est lente, ils utilisent surtout le téléphone ou à défaut l'e-mail pour transmettre les messages urgents.

SEC 10 : Est-ce que les TIC ont changé votre comportement dans l'entreprise ?

Tableau N° 121 : L'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise : 14,0% oui 84,0% non

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	7	14.0	14.0	14.0
2.00	43	86.0	86.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

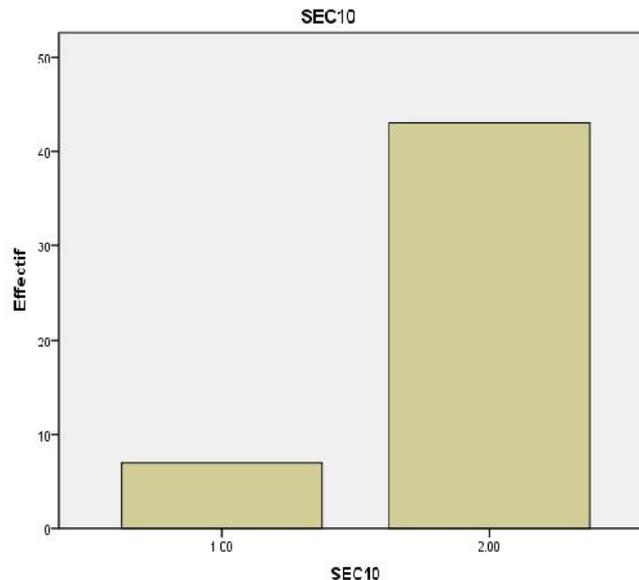


Fig. N° 101 : Le diagramme en bâtons «l'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise»

Selon l'enquête du questionnaire et d'interview 14,0% croient que les TIC ont changé le comportement de l'acteur dans l'entreprise. Les cadres de l'entreprise avec leur nombre très élevé par rapport aux autres entreprises subissent un bouleversement, les modifications de leurs méthodes de travail, l'angoisse du changement, de l'erreur de la suppression de postes et le départ de l'Etat protecteur ainsi que la privatisation de l'entreprise. L'entreprise n'est pas assez outillée pour affronter ces nouvelles situations dans laquelle elle se trouve. Les cadres deviennent méfiants, ce qui paralyse toute action novatrice. Certains pensent que ces changements vont les déposséder de leur technique et par conséquent de leur poste, en plus de ça la transparence n'est pas toujours souhaitée.

Tableau N° 122 : Les statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Normessub	50	1.00	3.00	2.3600	.74258
Imagesoi	50	1.00	3.00	2.3267	.67172
disponibiliteRinf	50	1.33	5.00	2.2067	.65600
maitriseoutinf	50	1.00	3.00	2.2950	.59266
DETERPER	50	1.00	3.00	2.3800	.51133
DETERFAC	50	1.11	3.33	2.2378	.46927
INFATT	50	1.33	3.00	2.4600	.57495
N valide (listwise)	50				

Description des axes en caractéristiques sont :

Les variables qui agissent sur l'utilité perçue sont Les caractéristiques socio-démographiques comme (l'âge, le sexe, le niveau scolaire et universitaire, le niveau hiérarchique et l'expérience), les normes subjectives, l'image de soi. Les variables qui agissent sur la facilité d'utilisation perçue sont les ressources informatiques et la maîtrise de l'outil informatique.

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Tableau N° 123 : Les statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach
.775

Fiabilité et validité :

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Tableau N° 124 : Le récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	19	38.0
Exclus ^a	31	62.0
Total	50	100.0

Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Tableau N° 125 : Le récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	50	100.0
Exclus ^a	0	.0
Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Tableau N° 126: la corrélation entre les déterminants de l'utilité perçue et les (normes sub. et l'image de soi)

	DETERPER	normessub	imagesoi
DETERPER	1	.764**	.864**
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)		.000	.000
N	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

L'association entre l'utilité perçue et les variables suivantes (image de soi et les normes subjectives) montre qu'il y a une corrélation forte dans l'entreprise (le coefficient de l'image de soi est de 864 tandis que les normes subjectives est de 764) et une significative entre les deux variables citées ci-dessus parce que la corrélation est de > de 50% et le degré de signification bilatéral < à 5% donc il y a une relation forte et significative.

Tableau N° 127: La corrélation entre les déterminants entre la Facilité d'utilisation perçue et la (disponibilité des ressources informatique et la maîtrise des outils informatiques)

	DETERFAC	disponibiliteRinf	maitriseoutinf
DETERFAC	1	.765**	.839**
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)		.000	.000
N	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

L'association entre la facilité de l'utilité perçue et les variables suivantes (disponibilité de l'outil informatique et la maîtrise de l'outil informatique) montre qu'il y a une corrélation forte dans l'entreprise (le coefficient de disponibilité de l'outil informatique est de 765 tandis que la maîtrise de l'outil informatique est de 839) et une significative entre les deux variables citées ci-dessus parce que la corrélation est de > de 50% et le seuil bilatéral < à 5% donc il y a une relation forte et significative.

Tableau N° 128: La corrélation entre les déterminants de la Facilité d'utilisation perçue et les déterminants de l'utilité perçue

	DETERFAC	DETERPER
DETERFAC	1	.517**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		.000
N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau N° 129: La corrélation entre les déterminants de la Facilité d'utilisation perçue et les déterminants de l'utilité perçue et l'influence par l'attitude

	DETERFAC	DETERPER	INFATT
DETERFAC	1	.517**	.144
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)		.000	.319
N	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Régression :

Tableau N° 130 : Le récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.517 ^a	.267	.252	.44220

a. Valeurs prédites : (constantes), DETERFAC

Conclusion : après avoir calculé et tester les différents coefficients on remarque qu'il y a une relation linéaire entre l'utilité perçue et la facilité d'utilité perçue ce veut dire que le modèle adapté ou inspiré est fiable.

Tableau N° 131 : ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3.425	1	3.425	17.517	.000 ^a
Résidu	9.386	48	.196		
Total	12.811	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), DETERFAC

b. Variable dépendante : DETERPER

Tableau N° 132 : Les coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.119	.308		3.638	.001
DETERFAC	.563	.135	.517	4.185	.000

a. Variable dépendante : DETERPER

L'utilité perçue comme une donnée suit : U.P=0,563 X facilité d'utilisation perçue + 1,119

Test-t

Tableau N° 133 : Les statistiques de groupe

SEXE		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
DETERPER	MASCULIN	42	2.3661	.51234	.07906
	FEMININ	8	2.4531	.53426	.18889
DETERFAC	MASCULIN	42	2.1905	.46321	.07148
	FEMININ	8	2.4861	.44815	.15844

Tableau N° 134 : Le test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
DETERPER R	.026	.874	-438	48	.664	-.08705	.19890	-.48696	.31285
			-425	9.617	.680	-.08705	.20477	-.54578	.37167
DETERFAC C	.134	.716	-1.662	48	.103	-.29563	.17785	-.65323	.06196
			-1.701	10.068	.120	-.29563	.17382	-.68258	.09131

TEST DE STUDENT.

Après avoir calculé et utilisé le test de student on trouve le seuil de signification > à 5% c'est-à-dire que H0 est vérifiée. Il n'existe pas une signification statistique entre le sexe et l'utilité perçue ou la facilité d'utilisation perçue

Tableau N° 135 : ANOVA n° 01 (AGE)

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETERPER	Inter-groupes	.248	3	.083	.302	.824
	Intra-groupes	12.564	46	.273		
	Total	12.811	49			
DETERFAC	Inter-groupes	.068	3	.023	.098	.961
	Intra-groupes	10.722	46	.233		
	Total	10.790	49			

Tableau N° 136 : ANOVA n° 02 (NV. EDU)

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETERPER	Inter-groupes	.816	2	.408	1.598	.213
	Intra-groupes	11.995	47	.255		
	Total	12.811	49			
DETERFAC	Inter-groupes	.003	2	.002	.007	.993
	Intra-groupes	10.787	47	.230		
	Total	10.790	49			

Tableau N° 137 : ANOVA n° 03 (EXP)

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETERPER	Inter-groupes	.893	2	.446	1.760	.183
	Intra-groupes	11.919	47	.254		
	Total	12.811	49			
DETERFAC	Inter-groupes	.088	2	.044	.193	.825
	Intra-groupes	10.703	47	.228		
	Total	10.790	49			

Tableau N° 138 : ANOVA n° 04 (NV. H)

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETERPER	Inter-groupes	.801	2	.400	1.567	.219
	Intra-groupes	12.010	47	.256		
	Total	12.811	49			
DETERFAC	Inter-groupes	.466	2	.233	1.060	.355
	Intra-groupes	10.325	47	.220		
	Total	10.790	49			

TEST DE FISHER :

Après avoir calculé et utilisé le test de Fisher selon le tableau Anova on trouve le seuil de signification > à 5% c'est-à-dire que H0 est vérifiée. Il n'existe pas une signification statistique entre les autres variables socio-démographiques tels que (l'âge, le niveau intellectuel, le niveau hiérarchique, l'expérience) et l'utilité perçue ou la facilité d'utilisation perçue

Conclusion :

Les personnes interrogés pensent que grâce au e-learning les compétences se développent avec un ensemble de savoir tel que le savoir-faire, et le savoir-être, ce qui permettra d'évoluer les compétences et les comportements pour améliorer les performances de l'entreprise et pérenniser des techniques particulières détenues par les informaticiens. Ce processus va développer à l'avenir l'autonomie des acteurs de l'entreprise en apprenant à travailler par eux-mêmes et en choisissant ses temps de formation, ce qui rapporte des gains de temps et de productivité aux acteurs et à l'entreprise.

On remarque dès lors que les TIC contribuent progressivement à la transformation des compétences traditionnelles vers de nouvelles exigences. L'aspect technique n'est plus seul important, les managers doivent adopter de comportements spécifiques et acquérir de outils nécessaires à un management plus au moins autonome. Au-delà du développement des habilités proprement techniques, la formation en fonction des nouvelles technologies, a comme but ultime de changement d'attitude, de culture presque. On remarque que la formation est une activité primordiale face au changement technologique afin de réaliser un certain équilibre entre les éléments strictement technique et humains. Les responsables pensent que la nécessité de considérer la formation et le développement des ressources humaines comme un investissement et non comme une dépense.

Ces outils facilitent par ailleurs la communication et la coordination entre les différents acteurs de l'entreprise. La technologie peut provoquer un changement organisationnel mais avant sa mise en place, la forme organisationnelle qui est la hiérarchie traditionnelle n'est plus adéquate face à ces TIC. L'entreprise doit faire preuve d'une flexibilité et d'essayer de constituer à cet égard une structure plus au moins transversale à ce nouvel environnement. Autrement dit ces TIC permettent une meilleure diffusion de l'information et donc un partage plus aisé entre les acteurs de l'entreprise.

L'organisation hiérarchique classique fondée sur la hiérarchisation des postes et de strictes définitions de fonction, ne laisse pas de place à une organisation plus souple privilégiant les relations transversales. L'emploi des TIC ne conduit pas forcément à une modification de la morphologie de la structure organisationnelle, ce qui se manifeste principalement l'organisation pyramidale qui se caractérise par la rigidité et le nombre élevé de niveaux hiérarchiques contrairement à une organisation plus plate ou structure maillée. Le recours aux TIC n'a pas réellement d'effet sur la diminution du nombre hiérarchique est donc sur la structure organisationnelle.

6) Les moulins de Saïda- Entreprise Régionale des Industries Alimentaires et Dérivées- (E.R.I.A.D)

Le secteur des céréales occupe une place très importante dans l'économie algérienne car l'Algérie appartient au groupe des plus gros importateurs de blé dans le monde. Par ailleurs, devant l'opportunité de la libéralisation du marché des céréales algérien, et la place qu'occupe le blé dans le mode de consommation. En effet, les céréales et leurs dérivés constituent l'épine dorsale du système alimentaire algérien.

Socrate : « on ne peut appeler homme d'état quelqu'un qui ignore tous des problèmes du blé ».

Lénine : « le blé est la monnaie des monnaies ».

Georges André : « dans les céréales, le secret de la réussite est de vendre moins cher que vous n'avez acheté et de faire quand même un bénéfice ».

Abbé Galiani : « le blé peut être regardé comme une production du sol, et sous cette vue, il appartient au commerce et à la législation économique. Ensuite il peut et doit être regardé comme la matière première la plus consommée et le premier soin dans l'ordre civil des sociétés, et sous ce point de vue, il appartient à la politique et à la raison d'état ».

Dialogue sur le commerce des blés Second dialogue, 1770

L'Algérie connaît actuellement une situation financière macro-économique très favorable. Grâce notamment à l'application du programme d'ajustement structurel (P.A.S) qui a permis le rétablissement des grands équilibres économiques à court et à long terme. En outre, la bonne tenue des cours du pétrole et la gestion efficace de la dette extérieure ont permis de renforcer les caisses de l'Etat. Cependant, le pouvoir d'achat des habitants reste relativement limité malgré l'augmentation des salaires au cours de ces dernières années. Par ailleurs, les importations restent très importantes surtout pour ce qui concerne les denrées alimentaires. L'Algérie reste tout de même le troisième importateur mondial de céréales après le Brésil et l'Égypte.¹

ERIAD ex : Société Nationale des Semoules, des Pâtes et des Couscous (Sempac) est jadis le fleuron de l'agroalimentaire. L'agroalimentaire reste incontestablement en tête des créneaux les plus en vue tant du côté algérien qu'à l'étranger. L'Algérie est l'un des plus importants consommateurs de blé dur à travers le monde,. L'entreprise a été promise à la liquidation mais l'opération a tourné court, à la grande joie des acteurs de l'entreprise, qui ne voulaient pas entendre parler de privatisation. Le relancement de ce processus, la venue de Temmar, a changé le cours des choses avec un programme de privatisation de plusieurs entreprises publiques en difficulté, y compris E.R.I.A.D.

L'ouverture du marché, la libéralisation et la privatisation des activités industrielles et commerciales ; l'embellie financière procurée par les recettes des hydrocarbures, permet à l'Algérie d'adopter une stratégie dont elle a les moyens. Elle continue à jouer un rôle prépondérant dans les politiques de régulation de marché à large consommation. En Algérie, la transformation du blé a été depuis longtemps assurée par le secteur public, à savoir (E.R.I.A.D), issues par la restructuration de la SN.SEMPAC. A l'ouverture de l'économie du pays, le secteur de l'industrie céréalière a connu l'émergence d'opérateurs privés qui interviennent dans l'activité de transformation que ce soit dans les minoteries ou dans les semouleries. Cette ouverture du marché s'est caractérisée par une agressivité commerciale et une concurrence des plus rudes, ce qui plaçait E.R.I.A.D dans une situation imprévue et délicate du point de vue commercial.

¹Statistiques avancées par les responsables de l'association France Export Céréales au cours des journées franco-algériennes des céréales tenues en novembre 2006, à Alger.

L'industrie céréalière en Algérie est dominée essentiellement par deux secteurs, à savoir :

La meunerie :

La farine de blé tendre ou froment est le produit obtenu à partir des grains de blé tendre. Il est cultivé pour faire de la farine panifiable utilisée pour le pain.¹

Les semoules et les pâtes :

Les semoules :

La semoule blé dur et la farine de blé dur sont les produits obtenus à partir des grains de blé dur par procédés de mouture de broyage. La consommation moyenne de semoule par habitant est de 52 kg par habitant.

Les semoules les plus fréquemment consommées sont :

La semoule S.E :

Appelé semoule extra, ses particules sont fines. Cette semoule est orientée vers la fabrication des pâtes alimentaires industrielles ;

La semoule S.G.M :

Appelé semoule moyenne, elle présente un refus au tamis 100 de 90%. Elle est vendue en l'état pour l'utilisation ménagère (couscous, galette, etc. . .) et pour la fabrication du couscous industriel de type moyen ;

La semoule S.G :

La semoule grosse doit avoir un refus de 50% au tamis 30 et 40. Elle est destinée à la fabrication du couscous type gros ;

Les pâtes alimentaires :

La consommation est de 03 kg/an, est relativement faible.

Les principales variétés produites sont :

Les pâtes longues : 20% de la production environ,

Les pâtes courtes : 45% de la production environ,

Les pâtes potages : 35% de la production environ.

Le couscous :

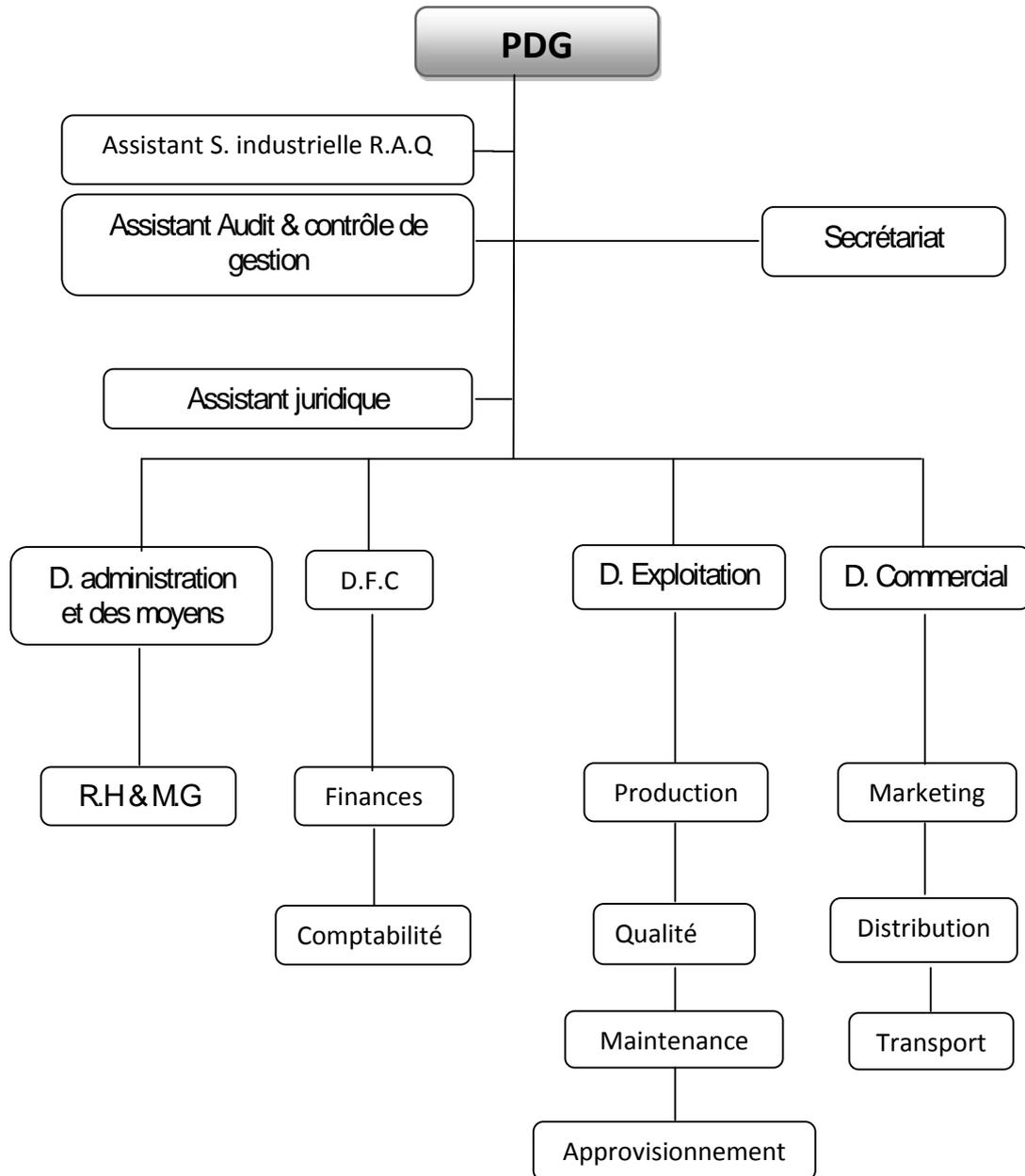
La qualification du personnel :

Le niveau de qualification diffère légèrement, les cadres représentent une minorité du personnel par rapport aux agents de maîtrise et d'exécution. Les employés ont un niveau d'instruction faible. La majorité du personnel doté d'un enseignement rudimentaire (essentiellement niveau secondaire).

Ceci ne facilite pas la communication écrite. Quant aux cadres, ils sont représentés essentiellement par les responsables de direction (approvisionnement, exploitation, administration et finance, commerciale)

¹ENCARTA

Organigramme des moulins de SAIDA (E.R.I.A.D)



- Fig. N° 102 :L'organigramme de l'entreprise ERIAD

Effectifs

Tableau N° 139: Les effectifs « statistiques »

		AGE	SEXE	NIV.E	EXP	NIV.H
N	Valide	9	9	9	9	9
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		2.5556	1.2222	1.67	2.4444	2.78
Ecart-type		1.23603	.44096	.707	.72648	.667

Tableau de fréquences

Tableau N° 140: Les fréquences « âge »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	<25	2	22.2	22.2	22.2
	26-35	3	33.3	33.3	55.6
	36-50	1	11.1	11.1	66.7
	>50	3	33.3	33.3	100.0
	Total	9	100.0	100.0	

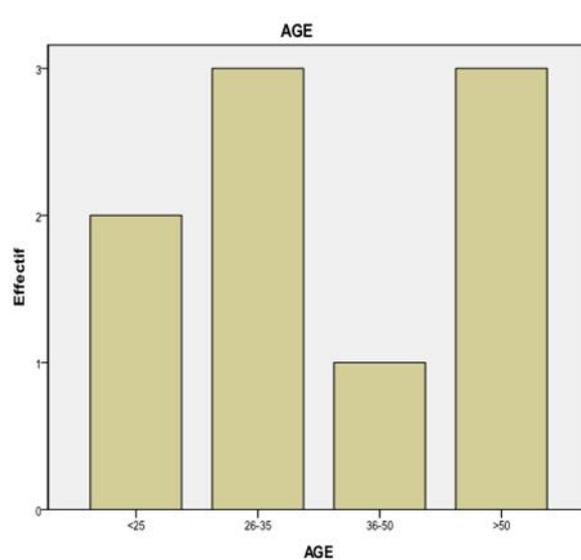


Fig. N° 103: Le diagramme en bâton « âge »

L'âge du personnel interrogé est réparti comme suit : les < de 25 comptent 22.2%, entre 26-35 ans ils sont de l'ordre 33.3%, les cadres qui varient leurs âge de 36-50 ans ils sont de 11.1% et enfin les > de 50 ans sont de 33.3%.

Tableau N° 141 : Les fréquences « sexe »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	MASCULIN	7	77.8	77.8	77.8
	FEMININ	2	22.2	22.2	100.0
	Total	9	100.0	100.0	

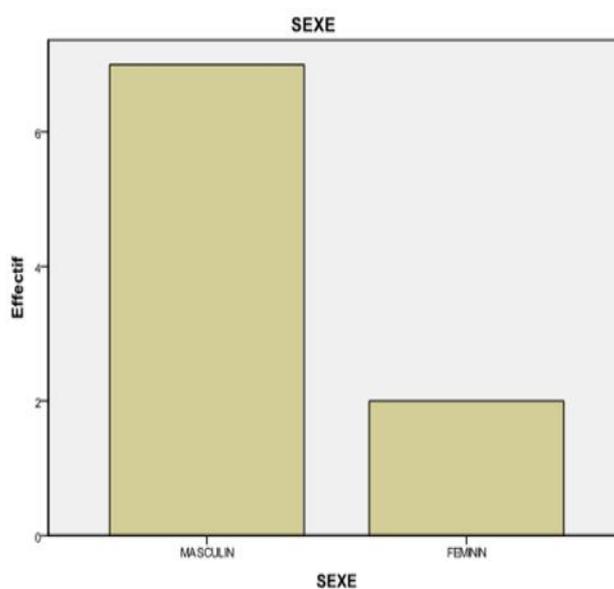


Fig. N° 104: Le diagramme en bâton « sexe »

Le personnel est composé d'hommes et de femmes réparti comme suit : les hommes comptent plus des 2/3 soit 77.8% tandis que les femmes sont de l'ordre de 22.2%

Tableau N° 142 : Les fréquences « niveau éducatif »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	BAC ET MOINS	4	44.4	44.4	44.4
	LICENCE	4	44.4	44.4	88.9
	INGENIEUR	1	11.1	11.1	100.0
	Total	9	100.0	100.0	

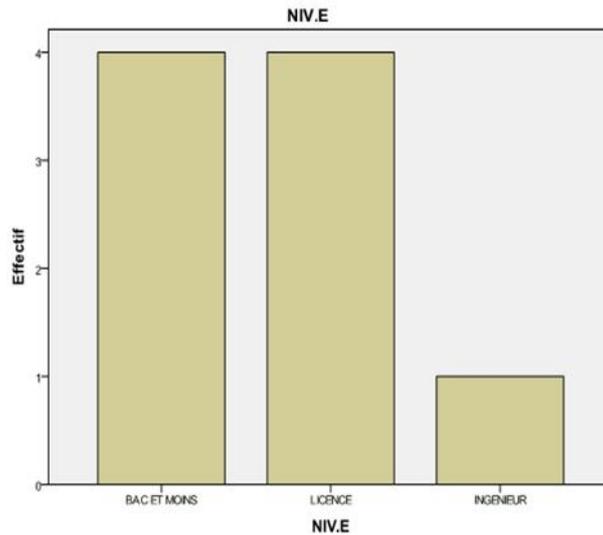


Fig. N° 105 : Le diagramme en bâton « niveau éducatif »

Le niveau intellectuel d'ERIAD est composé d'un niveau Bac et moins qui comptent 44.4%, les licenciés sont majoritaires avec un taux de 44.4% tandis que les ingénieurs sont minoritaires avec 11.1%.

Tableau N° 143: Les fréquences « expérience »

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide <5ans	1	11.1	11.1	11.1
5-10ans	3	33.3	33.3	44.4
>10ans	5	55.6	55.6	100.0
Total	9	100.0	100.0	

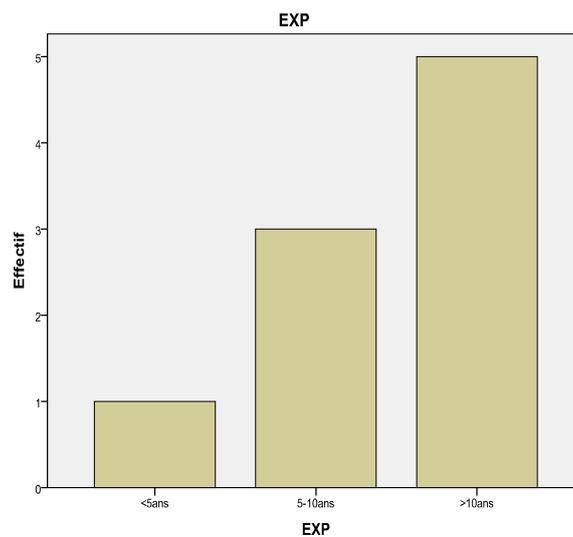


Fig. N° 106: Le diagramme en bâton « expérience »

En ce qui concerne l'expérience dans la vie professionnelle, les cadres qui ont < de 5 ans d'expérience sont de 11.1%, entre 05 ans et 10 ans d'expérience ils forment la moitié 33.3%, tandis que le personnel qui > de 10ans d'expérience sont plus de la moitié du personnel étudié55.6%.

Tableau N° 144 : « niveau hiérarchique »

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide DIRIGEANT	1	11.1	11.1	11.1
CADRES	8	88.9	88.9	100.0
Total	9	100.0	100.0	

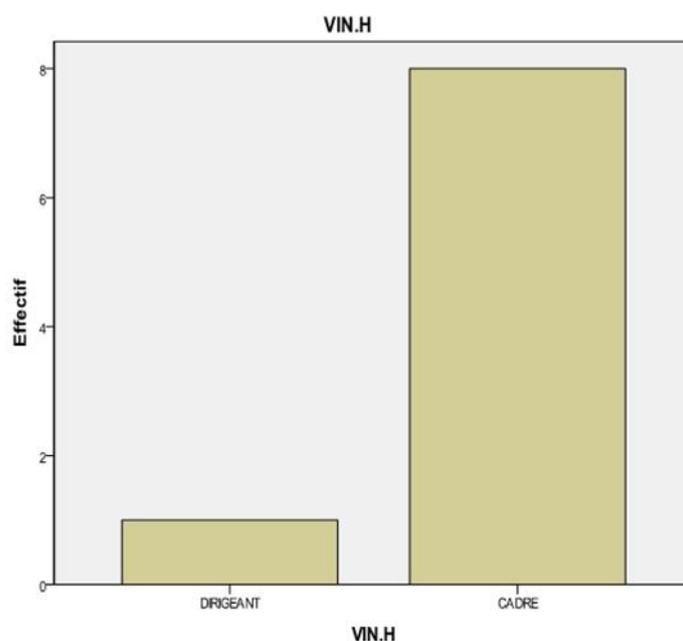


Fig. N° 107 : Le diagramme en bâton « niveau hiérarchique »

En ce qui concerne le niveau hiérarchique, il y a un seul dirigeant directeur, les cadres représentent plus des deux tiers avec un taux de 88.9%.

Le profil d'utilisation des TIC :

La plupart des cadres interrogés disposent d'un ordinateur 88,9%, 77,8% dispose d'une connexion Internet tandis que la fréquence d'utilisation est aux alentours de 44,4% ce qui est peu pour une entreprise qui a des relations avec l'extérieur que ce soit pour l'achat de la matière ou la vente du produit finis abrasifs, un peu plus de la moitié utilise la messagerie électronique dans le domaine professionnel et privé avec 55,6%. Malgré l'existence d'un Intranet au niveau de l'entreprise, malheureusement il n'est utilisé à fond seulement avec 55,6% parce que le serveur est au niveau de la direction générale

Les raisons d'utilisation d'Internet :

La communication téléphonique via Internet est 22,2% réservé aux dirigeant et cadres supérieurs. La messagerie électronique dans le domaine professionnel est de22,2%. Les recherches d'informations générales sont de l'ordre de 11,1%. La communication des rapports et la saisie est de 22,2% réservées pour

certaines fonctions comme la comptabilité et les finances. Le chat ou participation à des forums de discussion et le téléchargement de logiciels sont 11,1%

L'effet ou l'impact des TIC sur la structure et le comportement humain

SEC 07 : Est-ce que les TIC ont un effet sur la structure de l'entreprise ?

Tableau N° 145 : L'effet des TIC sur la structure de l'entreprise :22,2% oui 77,8% non

SEC7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	2	22.2	22.2	22.2
2.00	7	77.8	77.8	100.0
Total	9	100.0	100.0	

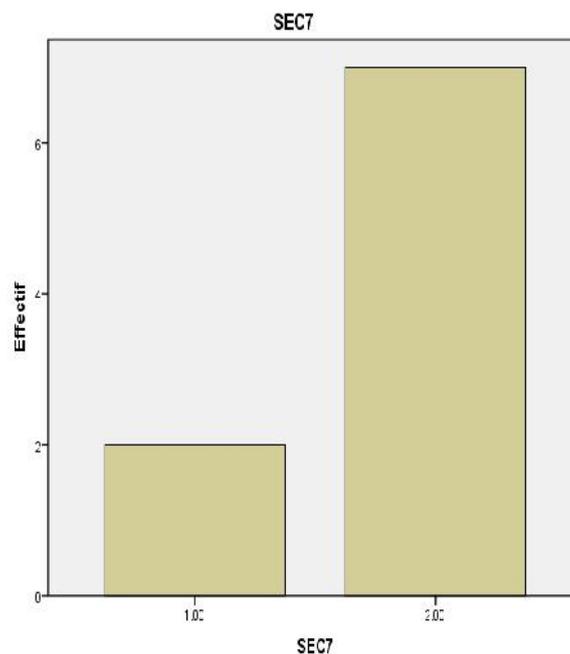


Fig. N° 108 : Le diagramme en bâtons L'effet des TIC sur la structure de l'entreprise

L'enquête montre que 22,2% des individus interrogés pensent que les TIC ont un effet sur la structure de l'entreprise. Moins d'un quart des cadres et des employés de bureau pensent que les TIC n'ont pas d'impact sur la structure de l'entreprise. Les obstacles fondamentaux on avant tout interne (les schémas mentaux, la culture d'organisation et les jeux des acteurs de l'entreprise ou ces derniers ont une tendance naturelle à refuser le changement pour une raison essentielle : chacun sait ce qu'il va perdre, mais ne sait pas ce qu'il va gagner). Ces obstacles, que rencontre l'entreprise, s'avèrent en même temps les leviers sur lesquels il s'appuyer pour réussir à opérer les transformations dues à l'introduction des TIC dans le mode du travail.

SEC 08 :Est-ce que les TIC ont un impact sur les fonctions de l'entreprise ?

Tableau N° 146 : L'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise : 22,2% oui 77,8% non

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	2	22.2	22.2	22.2
	2.00	7	77.8	77.8	100.0
Total		9	100.0	100.0	

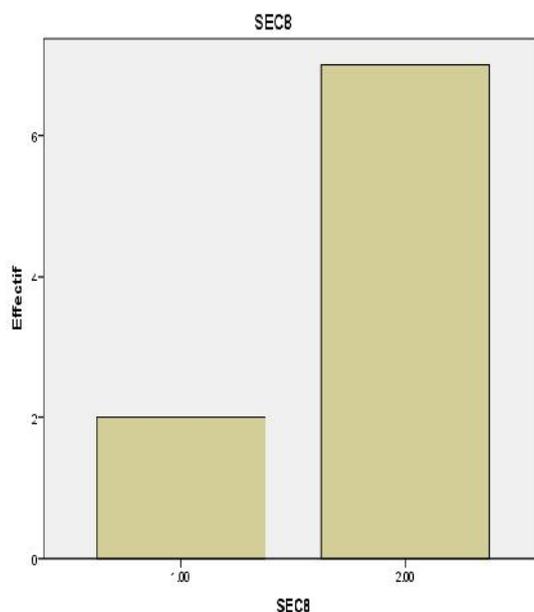


Fig. N° 109 : Le diagramme en bâtons L'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise

22,2% des cadres et des employés de bureau pensent que les TIC ont un impact sur les fonctions de l'entreprise. L'avènement des TIC suscite un certain nombre d'interrogations chez les acteurs de l'entreprise. Les fonctions n'ont pas changé malgré l'introduction des TIC dans tous les services (ordinateurs, téléphones). Chaque individu dans l'organisation possède un script de son travail. L'appréhension des TIC par les acteurs peuvent être source d'un certain nombre de malaises tel que le malaise psychologique traduit par un sentiment de peur, d'incompétence et de négation qui peut naître chez certaines personnes qui doivent réaliser leur travail en utilisant les TIC.

SEC 09 : Est-ce que la circulation de l'information a un effet sur les niveaux hiérarchiques ?

Tableau N° 147 : L'effet de la circulation d'info. sur les niveaux hiérarchiques :33,3% oui 66,7% non

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	3	33.3	33.3	33.3
	2.00	6	66.7	66.7	100.0
Total		9	100.0	100.0	

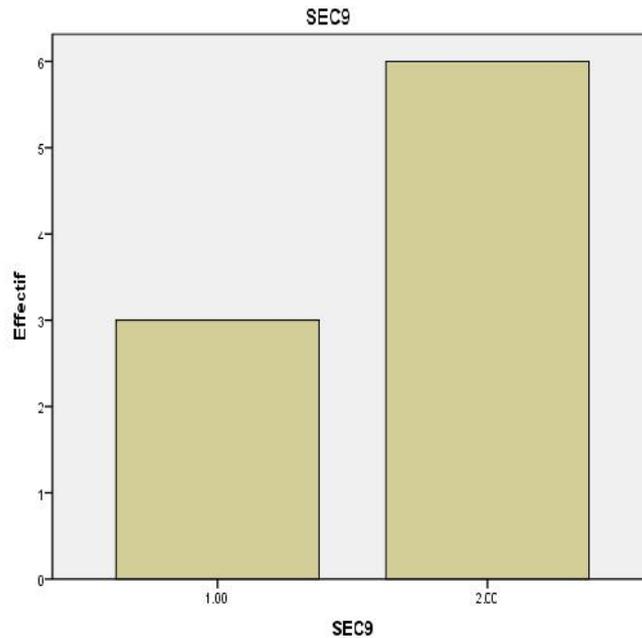


Fig. N° 110 : Le diagramme en bâtons L'effet de la circulation d'info. sur les niveaux hiérarchiques

33,3% des cadres et employés pensent que l'information a un effet sur les niveaux hiérarchiques, le téléphone est le moyen privilégié de communication, il reste l'outil à favoriser puis c'est au tour de l'e-mail. Un certain nombre de principes de fonctionnement dans l'entreprise sont observables ; un sens de la priorité où l'urgent prédomine sur l'important ; une logique plus orientée vers la gestion du quotidien que vers l'attente des objectifs, un cloisonnement extrêmement fort tant vertical entre les niveaux hiérarchiques, qu'horizontal entre direction et sous-direction, des systèmes de contrôle basés sur des processus linéaires.

SEC 10 : Est-ce que les TIC ont changé votre comportement dans l'entreprise

Tableau N° 148 : L'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise : 11.1% oui 88,9% non

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	1	11.1	11.1	11.1
2.00	8	88.9	88.9	100.0
Total	9	100.0	100.0	

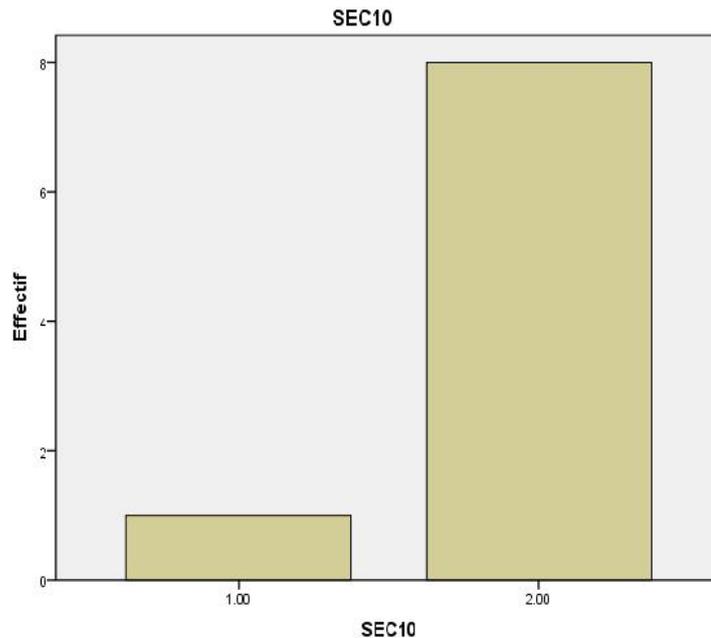


Fig. N° 111 : Le diagramme en bâton : l'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise

Le développement technologique n'a pas beaucoup d'effet sur le comportement humain puisque 11,1% du personnel que les TIC ont un effet sur leur comportement tandis que 88,9% pensent tout à fait le contraire. L'impact de ces TIC positifs et négatifs diffère selon la position de l'employé dans la hiérarchie ou son niveau de qualification. Les effets positifs l'emportent pour les cadres les plus qualifiés alors que les effets négatifs prédominent pour les acteurs les moins qualifiés. Selon les cadres de l'entreprise, il n'y pas de doute que l'homme est le facteur clé de la réussite et du développement de l'entreprise. Le problème humain résulte des limites du système traditionnel de gestion dans la mesure où le mode d'organisation de l'entreprise semble désormais de moins en moins efficace dans le monde moderne d'aujourd'hui. La décentralisation des décisions est l'une des conditions de changement, mais aussi une mise en question des systèmes réels dans lesquels sont engagés les différents acteurs qui sont très largement ignorés par tous les responsables alors que les nouveaux savoirs s'appuient sur la compétence et la motivation des hommes.

Tableau N° 149 : Les statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Normessub	9	1.50	3.00	2.4444	.58333
Imagesoi	9	1.67	3.00	2.2963	.51220
disponibiliteRinf	9	1.67	3.00	2.3333	.52705
maitriseoutinf	9	1.25	3.00	2.2500	.61237
DETERFAC	9	1.89	2.78	2.2840	.34744
DETERPER	9	1.63	2.75	2.3056	.39583
INFATT	9	1.33	3.00	2.4074	.61864
N valide (listwise)	9				

Description des axes en caractéristiques sont :

Les variables qui agissent sur l'utilité perçue sont Les caractéristiques socio-démographiques. Tandis que les variables qui agissent sur la facilité d'utilisation perçue sont les ressources informatiques et la maîtrise de l'outil informatique.

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Tableau N° 150 : Les statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach
.540

Fiabilité et validité :

Tableau N° 151: la corrélation entre les déterminants de l'utilité perçue et les (normes sub. et l'image de soi)

	DETERFAC	imagesoi	normessub
DETERPER	1	-.038	.910**
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)		.924	.001
N	9	9	9

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau N° 152 :entre les déterminants entre la facilité d'utilisation perçue, la disponibilité des ressources informatique et la maîtrise des outils informatiques

	DETERFAC	disponibiliteRi nf	maitriseoutinf
DETERFAC	1	.860**	.800**
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)		.003	.010
N	9	9	9

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau N° 153: La corrélation entre les déterminants de la facilité d'utilisation perçue et les déterminants de l'utilité perçue

	DETERFAC	DETERPER
DETERFAC	1	.224
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		.562
N	9	9

Tableau N° 154: La corrélation entre les déterminants de la facilité d'utilisation perçue, les déterminants de l'utilité perçue et l'influence par l'attitude

	DETERFAC	DETERPER	INFATT
DETERFAC	1	.224	-.239
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)		.562	.535
N	9	9	9

Il existe une corrélation faible qui n'a pas de signification. Pour cela il n'y a pas de signification entre les deux axes donc il n'ya pas de régression, l'entreprise est une entreprise agroalimentaire. L'utilisation des TIC n'est pas encore généralisée, elle n'est pas encore prête à l'utilisation du e-learning pour développer les compétences de ces éléments.

Test-t

Tableau N° 155 : Les statistiques de groupe

SEXE	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
DETERPER MASCULIN	7	2.3571	.41726	.15771
FEMININ	2	2.1250	.35355	.25000
DETERFAC MASCULIN	7	2.3016	.37796	.14286
FEMININ	2	2.2222	.31427	.22222

Tableau N° 156 : Le test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
DETERPER R	.111	.748	.708	7	.502	.23214	.32774	-.54285	1.00713
			.785	1.904	.518	.23214	.29559	-1.10312	1.56740
DETERFAC C	.522	.494	.268	7	.797	.07937	.29629	-.62125	.77998
			.300	1.942	.793	.07937	.26418	-1.09044	1.24917

Tableau N° 157: ANOVA n° 01 (AGE)

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETERFAC Inter-groupes	.579	3	.193	2.494	.174
Intra-groupes	.387	5	.077		
Total	.966	8			
DETERPER Inter-groupes	.194	3	.065	.304	.822
Intra-groupes	1.060	5	.212		
Total	1.253	8			

Tableau N° 158 : ANOVA n° 02(NIV. EDU)

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETERFAC Inter-groupes	.040	2	.020	.129	.881
Intra-groupes	.926	6	.154		
Total	.966	8			
DETERPER Inter-groupes	.418	2	.209	1.498	.297
Intra-groupes	.836	6	.139		
Total	1.253	8			

Tableau N° 159 : ANOVA n° 03 (EXP)

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETERFAC Inter-groupes	.215	2	.108	.860	.470
Intra-groupes	.751	6	.125		
Total	.966	8			
DETERPER Inter-groupes	.356	2	.178	1.188	.368
Intra-groupes	.898	6	.150		
Total	1.253	8			

Tableau N° 160 : ANOVA n° 04 (NIV. H)

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETERFAC Inter-groupes	.004	1	.004	.031	.865
Intra-groupes	.961	7	.137		
Total	.966	8			
DETERPER Inter-groupes	.521	1	.521	4.980	.061
Intra-groupes	.732	7	.105		
Total	1.253	8			

Le modèle n'est pas fiable pour l'entreprise ERIAD, l'entreprise n'a aucune intention d'utilisation ce genre d'apprentissage. Ces acteurs utilisent les technologies uniquement pour la saisie. Les logiciels sont prêts à utiliser pour la comptabilité. Son activité est une des causes de manque d'utilisation des TIC.

Conclusion :

Les responsables de cette entreprise pensent que les coûts réels du e-learning sont estimés car il occulte des coûts cachés difficile à mesurer d'un point de vue purement financier pour une entreprise qui compte quelques cadres et employés de bureau, mais portant vecteur de valeur ajoutée pour l'entreprise alors qu'il ne faudrait pas passer à côté de ces atouts ; il est vu comme un service offert aux acteurs de l'entreprise en partageant des connaissances.

L'impact des TIC dans l'entreprise cristallise une rencontre entre d'une part un dispositif technique, d'autre part une certaine histoire et culture managériale, et enfin, des appropriations de la part des utilisateurs. L'informatisation ne gagne pas toutes les fonctions de l'entreprise. Ces mutations n'ont pas pu se faire que par le développement de nouveaux outils qui ont permis une nouvelle organisation du travail. La lenteur de la diffusion de l'information ne permet pas de réduire les échelons hiérarchiques ainsi un aplatissement de la structure organisationnelle

Ainsi, après l'atelier, le bureau est entré aussi dans un processus de gains de productivité par le développement des TIC associées à une organisation du travail c'est l'accroissement de la qualité du travail, l'informatique permet de travailler plus vite et plus efficacement, elle simplifie considérablement les travaux administratifs.

Malheureusement les activités administratives ne connaissent pas des mutations qui en réalité permettent de :

Réduire les délais, voire le temps réel,

La diminution de couts,

L'automatisation des tâches administratives,

Exploiter les informations existantes.

7) Les petites et moyennes entreprises (P.ME) de la W. de Saïda

Définition :

Les P.ME désignent les entreprises de taille modeste par rapport notamment à leur nombre de salariés, du bilan ou leur chiffre d'affaires. Elles ne dépassent pas certaines limites ; les définitions de ces limites diffèrent selon les pays. Elles se nomment hypofirmes.

La réglementation distingue la sous-catégorie des micro-entreprises qui n'emploient aucun salarié, les très petites entreprises (T.P.E) (moins de 10 salariés), les petites entreprises (10 à 49 salariés) et les moyennes entreprises (50 à 499). Les entreprises de taille intermédiaires (E.T.I) et les grandes entreprises (G.E) dont l'effectif dépasse les 500 salariés. Dans les pays anglo-saxons, on retrouve le terme Small and Medium Entreprises (S.M.E).

Les caractéristiques des P.ME :

Les P.ME ont des caractéristiques spécifiques :

Petite taille ;

Centralisation de la gestion autour du propriétaire-dirigeant ;

Stratégie intuitive ou peu formalisée ;

Forte proximité des acteurs ;

Système d'information interne simple ;

Système d'information externe simple basé sur les contacts directs ;

Capacité d'innover rapidement pour s'adapter au marché.

On peut ajouter :

Proximité entre patron et employés ;

Faible formalisation ;

Structure plate ;

Pas de niveau hiérarchiques, ou très peu.

Elles jouent un rôle primordial dans la création d'emplois dans de nombreux pays et représentent plus des deux tiers de l'emploi.

Les raisons d'existence des P.ME :

Certains mécanismes favorisent les entreprises de grande taille : La logique économique tend à prôner la grande taille qui permet de profiter des trois caractéristiques :

Les économies d'échelle (capacité de production) ;

Les économies de champ (notoriété et diversification) ;

Effets d'expérience (efficacité productivité).

Ainsi une partie des P.ME grandissent et deviennent des entreprises intermédiaires voire des grandes entreprises. Toutefois de nombreuses raisons expliquent l'existence de P.ME et le fait que ce soit la forme majoritaire des entreprises.

Motivation d'une personne (un entrepreneur) à mener de manière autonome une activité économique ;

Occupation de segments de marché par de P.ME créées pour l'occasion lorsque les entreprises existantes ne sont pas assez réactives.

Réactivité industrielle et flexibilité du travail sont plus fortes dans les P.ME que dans les grandes entreprises ;

Volonté de l'entrepreneur de limiter la croissance de son entreprise afin de ne pas perdre le pouvoir.

La P.ME existera car :

Il va exister une nécessité d'être proche de son marché,

Certaines activités nécessitent l'hyperspécialisation du fait des technologies utilisées ou de la taille des marchés (niches stratégiques). D'ailleurs, il peut exister des monopoles interstitiels (touts petits monopoles).

L'évolution de l'environnement nécessite une importante flexibilité que peut difficilement obtenir la grande entreprise,

La volonté du dirigeant de limiter la croissance de son entreprise afin de ne pas perdre le pouvoir,

Une grande entreprise va favoriser l'existence d'un réseau d'entreprises de petite dimension qui seront des sous-traitants (exemple de l'organisation Toyota ou de Benetton).

Une nouvelle ère s'ouvre avec l'introduction des T.I.C ; ainsi donc, les P.ME algériennes se modernisent aujourd'hui ouvertes et innovantes dans leurs activités grâce à l'introduction des T.I.C. La diffusion des T.I.C dans nos P.ME constitue un enjeu majeur pour le développement local et sectoriel et plus globalement de la compétitivité de l'économie algérienne.

Aussi, l'efficacité de la politique économique dépend de la politique sociale mise en place. Savoir créer un climat favorable à la productivité et la recherche de l'excellence est une condition incontournable de la réussite. La gestion des ressources humaines concerne à la fois le recrutement et la sélection des nouveaux salariés, la gestion des carrières (grille des salaires, plan de formation..) et la communication interne (relations avec les partenaires sociaux, les conditions du travail..).

Quelles sont les capacités à acquérir ?

La fonction ressource humaine évolue depuis plusieurs années, les compétences requises sont donc à la fois des compétences techniques (exemple le recrutement) et des compétences managériales (exemple la gestion des ressources humaines et organisation du travail). Dans cette perspective, le parcours de formation est organisé pour préparer les jeunes du point de vue des capacités à :

La compréhension des enjeux du management des hommes dans l'entreprise.

La maîtrise des outils de gestion mis en œuvre dans les directions ressources humaines (D.R.H).

La prise de responsabilités managériales. Quelles sont les compétences visées ?

Les compétences techniques :

Les techniques de recrutement, d'évaluation, de rémunération et de formation.

Les compétences managériales :

La direction ressource humaine (GRH) et l'organisation du travail sont importantes pour la compréhension des enjeux du management des hommes dans l'entreprise ainsi que la prise de responsabilités managériales, apprendre à intégrer la gestion des ressources humaines (RH) dans la stratégie globale de l'entreprise.

Les T.I.C prennent une part de plus en plus importante dans la croissance économique. La valeur ajoutée créée par les producteurs et les gains de productivité suscités par la diffusion des T.I.C dans tous les secteurs de l'économie représentent une part importante de la croissance du P.I.B dans le pays. Elles ont un impact profond de croissance économique et sont devenues l'une des principales sources de la compétitivité et de la croissance des revenus. Les T.I.C ont un impact profond sur le potentiel de la croissance économique.

Pourtant, les investissements des entreprises dans les T.I.C, notamment les P.ME, ne sont pas suffisants le taux global des investissements des P.ME est de 6,25 est le ratio réservé aux T.I.C. On constate que ce retard d'investissement a créé depuis des années un écart entre les entreprises. En matière de formation, certaines formations semblent bénéficier d'un intérêt particulier de la part des P.ME telle que la comptabilité à cause du nouveau plan comptable qui est le Système Comptable et Financier (S.C.F). Mais l'état essaye de soutenir la mise en place d'outils communs dans les entreprises. Parmi les différentes T.I.C parl'étude concernée sont le téléphone portable, le micro-ordinateur, l'accès à l'Internet, l'A.D.S.L, les réseaux Intranets et Extranet, les sites Web et les Portails.

Les T.I.C sont indéniablement des instruments de transformation des modes de management. Le marché des T.I.C en Algérie est actif et se dynamise. Les besoins existent et l'influence extérieure doit amener les entreprises à intégrer l'outil informatique pour plus de performances. Au niveau mondial, la pénétration globale d'Internet est due à un certain nombre de facteurs à savoir, la richesse, la qualité des infrastructures des

télécommunications, le nombre d'ordinateurs, les coûts de communications téléphoniques, l'accès à l'Internet, le taux d'analphabète et de formation. Ces T.I.C tendent à favoriser l'accès en tant qu'outils de communication et d'échanges. L'accélération de la diffusion des T.I.C dans l'ensemble de notre tissu industriel et commercial, c'est donc avant tout fournir à notre économie l'un des principaux leviers lui permettant de redresser sa productivité et sa compétitivité face aux nouveaux compétiteurs internationaux qui ont déjà adopté les pratiques de l'économie de réseau.

Du point de vue microéconomique, l'enjeu principal est de fournir aux P.M.E une infrastructure flexible et performante, adaptée aux nouvelles contraintes de l'économie informationnelle globale. Les T.I.C permettent de décupler leurs moyens d'action et de viser des marchés jusque-là insoupçonnés. Il est nécessaire pour les P.M.E d'adopter les nouveaux modes opérationnels, qui reposent sur les technologies Internet. Pour assurer leur survie et leur développement avec les moyens limités dont elles disposent, les P.M.E doivent désormais s'intégrer davantage dans des systèmes productifs locaux ou dans des microgroupes organisés localement ou régionalement pour tirer rapidement profit des avantages des T.I.C. Dans ce lieu dominé par des toutes petites entreprises (T.P.E) indépendantes évoluant dans le secteur du service, il n'existe pas de « locomotive » capable d'impulser une dynamique locale au niveau du développement de l'économie de réseau.

Il est donc indispensable de maintenir et de développer un tissu commercial et de services performants, élément d'attractivité en favorisant une utilisation intensive des technologies d'Internet par ces P.M.E. L'entreprise algérienne ne peut pas rester en marge d'un tel phénomène au regard des enjeux stratégiques qu'il soulève. Il faut donc, dès aujourd'hui encourager et soutenir les initiatives de ces nets entrepreneurs. Et ce en favorisant l'appropriation, par les P.M.E, des nouveaux outils, services et applications que ces derniers mettent à leur disposition via Internet. On remarque que les P.M.E algériennes sont les moins préparées pour faire face aux challenges de la mondialisation et pour disposer des instruments nécessaires de protection dans l'arène hautement compétitive de la mondialisation. Celle-ci vise à mettre l'entreprise algérienne « au rythme de l'économie mondiale

Effectifs : Parmi les répondants il y a un seul dirigeant d'une entreprise PME, 06 cadres supérieurs et 10 cadres ordinaires.

Tableau N° 161: Les effectifs « statistiques »

	AGE	SEXE	NIV.E	EXP	NIV.H
N Valide	17	17	17	17	17
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	2.5882	1.1176	1.94	1.5294	2.53
Ecart-type	1.17574	.33211	.556	.79982	.624

Tableau de fréquences

Tableau N° 162 : Les fréquences « âge »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	<25	4	23.5	23.5	23.5
	26-35	4	23.5	23.5	47.1
	36-50	4	23.5	23.5	70.6
	>50	5	29.4	29.4	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

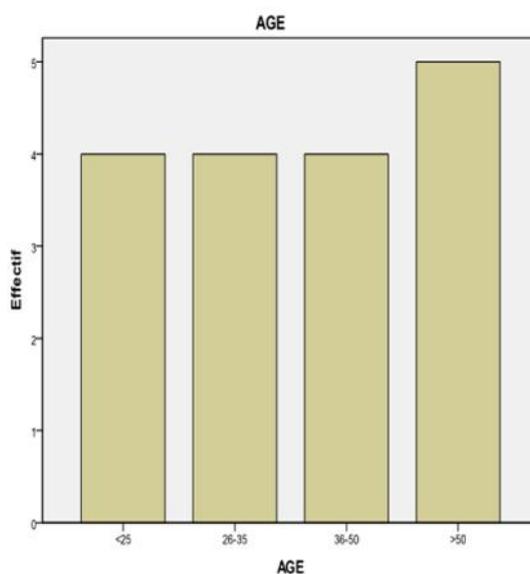


Fig. N° 112: Le diagramme en bâton « âge »

L'âge des personnes qui ont répondu est réparti comme suit : les < de 25 comptent 23.5%, entre 26-35 ans ils sont de l'ordre 23.5%, les cadres qui varient leurs âge de 36-50 ans ils sont de 23.5% c'est-à-dire que la moitié des personnes interrogées dans les PME ont un âge entre 25 ans et 50 ans et enfin les > de 50 ans sont de 29.4%.

Tableau N° 163: Les fréquences « sexe »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	MASCULIN	15	88.2	88.2	88.2
	FEMININ	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

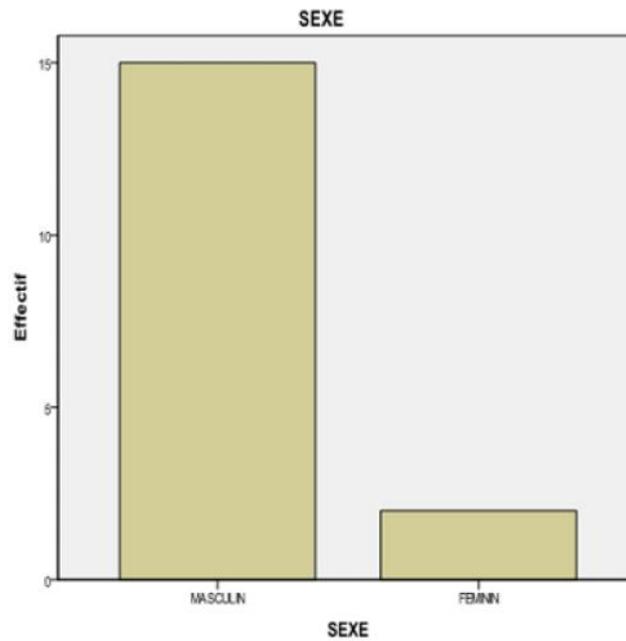


Fig. N° 113: Le diagramme en bâton « sexe »

Les personnes interrogées sont composées d'hommes et de femmes réparti comme suit : les hommes comptent plus des 2/3 soit 88.2% tandis que les femmes sont de l'ordre de 11.8% c'est-à-dire plus d'hommes que de femmes dans les PME.

Tableau N° 164 : Les fréquences « niveau éducatif »

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide BAC ET MOINS	3	17.6	17.6	17.6
LICENCE	12	70.6	70.6	88.2
INGENIEUR	2	11.8	11.8	100.0
Total	17	100.0	100.0	

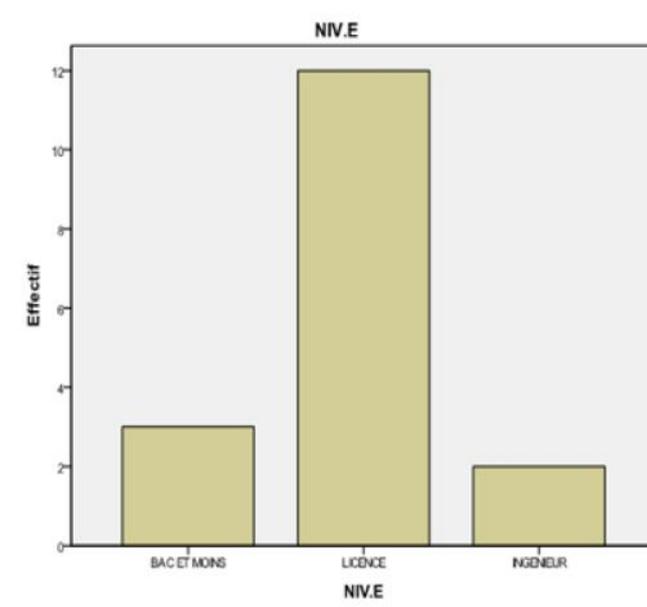


Fig. N° 114: Le diagramme en bâton « niveau éducatif »

Le niveau intellectuel des personnes chargées de gérer les PME est composé d'un niveau Bac et moins qui comptent 17.6%, les licenciés sont majoritaires avec un taux de 70.6% tandis que les ingénieurs sont minoritaires avec 11.8%.

Tableau N° 165 : Les fréquences « expérience »

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide <5ans	11	64.7	64.7	64.7
5-10ans	3	17.6	17.6	82.4
>10ans	3	17.6	17.6	100.0
Total	17	100.0	100.0	

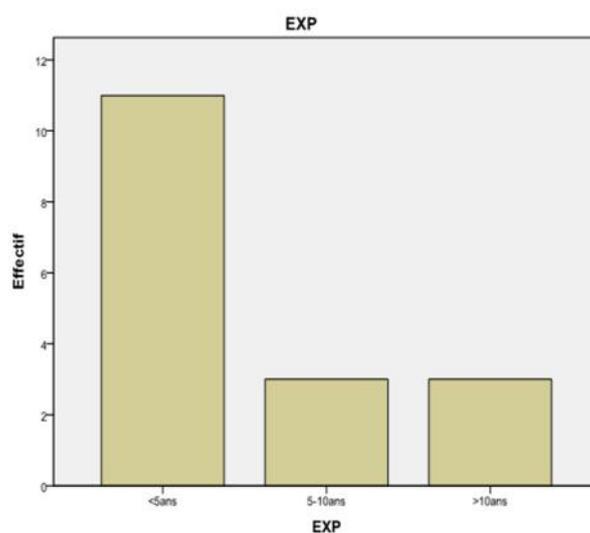


Fig. N° 115 : Le diagramme en bâton « expérience »

En ce qui concerne l'expérience dans la vie professionnelle, les cadres qui ont < de 5 ans d'expérience sont plus de la moitié avec un taux de 64.7%, ce 17.6la est du de la politique du pays qui offrent des crédits avec des facilités, entre 05 ans et 10 ans d'expérience ils forment la moitié 17.6%, tandis que le personnel qui > de 10ans d'expérience sont de 17.6%

Tableau N° 166 : Les fréquences « niveau hiérarchique »

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	DIRIGEANT	1	5.9	5.9	5.9
	CADRES SUP	6	35.3	35.3	41.2
	CADRES	10	58.8	58.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Parmi les répondants il y a un seul dirigeant d'une entreprise PME, 06 cadres supérieurs et 10 cadres ordinaires qui ont répondu à la place des dirigeants des PME selon le questionnaire récupérés auprès des répondants des PME.

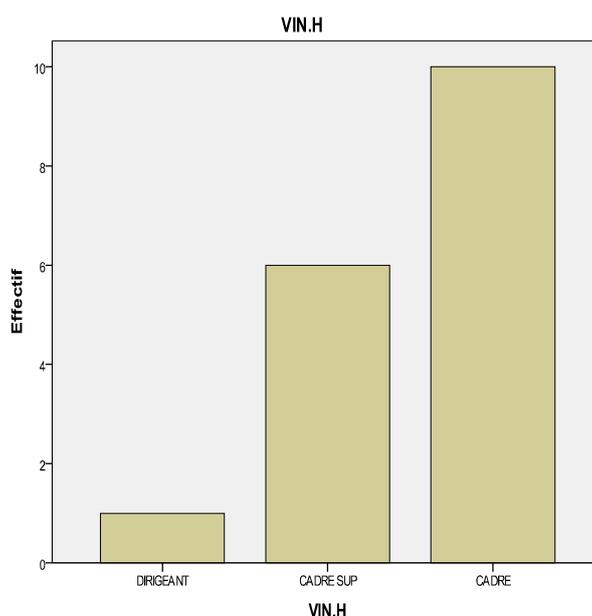


Fig. N° 116: Le diagramme en bâton « niveau hiérarchique »

Parmi les répondants il y a un seul dirigeant d'une entreprise PME, 06 cadres supérieurs35.3% qui ont déjà de l'expérience et grâce aux crédits alloués par l'état ils ont pu ouvrir ou de s'associer avec d'autres personnes dans une activité économique et 10 cadres ordinaires 58.8% qui ont répondu à la place des dirigeants des PME selon le questionnaire récupérés auprès des répondants des PME.

Le profil d'utilisation des TIC :

Globalement 100% des PME ont un ordinateur et une connexion Internet, 88,2% utilisent la messagerie (e-mail) ; les PME ne disposent pas d'Intranet

Les raisons d'utilisation d'Internet :

La communication téléphonique n'existe pas ce qui est trop coûteux pour l'entreprise. La messagerie électronique est présente avec 88,2%. Les recherches d'informations générales et les communications des rapports n'ont pas eu lieu. Les échanges de données avec d'autres collègues sont très réduits 11,8%. Le chat ou participation à des forums de discussion Et les téléchargements de logiciels n'apparaissent dans les PME.

L'effet ou l'impact des TIC sur la structure et le comportement humain

SEC 07 : Est-ce que les TIC ont un effet sur la structure de l'entreprise ?

Tableau N° 167 : L'effet des TIC sur la structure de l'entreprise : 29,4% oui 70,6% non

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	5	29.4	29.4	29.4
2.00	12	70.6	70.6	100.0
Total	17	100.0	100.0	

29,4% pensent que les TIC ont un effet sur la structure de l'entreprise. Les TIC sont donc une réalité complexe à analyser dans les petites entreprises. Il n'y a pas de déterminisme technologique direct des TIC sur les changements organisationnels. Dans un univers de plus en plus mouvant, les PME ont repensé leur organisation et réduit le nombre hiérarchique pour être plus réactives. Il n'y a plus de deux échelons entre l'ouvrier et le dirigeant. La ligne hiérarchique est réduite à sa plus simple expression ; selon un dirigeant on ne peut pas gérer efficacement plus de 150 personnes ; pour des raisons de masse, les niveaux intermédiaires ont toujours leur utilité dans l'entreprise. Les avis divergent aussi concernant les impacts des TIC sur la productivité. C'est la qualité de l'organisation du travail et de l'entreprise qui permette à ces technologies d'être efficace. Les gains de productivité associés à l'utilisation des TIC restent limités, selon les dirigeants des PME.

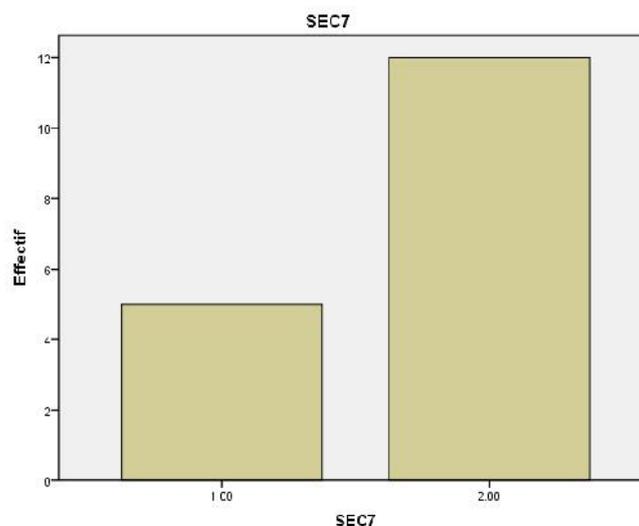


Fig. N° 117 Diagramme en bâtons L'effet des TIC sur la structure de l'entreprise

SEC 08 :Est-ce que les TIC ont un impact sur les fonctions de l'entreprise ?

Tableau N° 168 : L'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise : 29,4% oui 70,6% non

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	5	29.4	29.4	29.4
	2.00	12	70.6	70.6	100.0
Total		17	100.0	100.0	

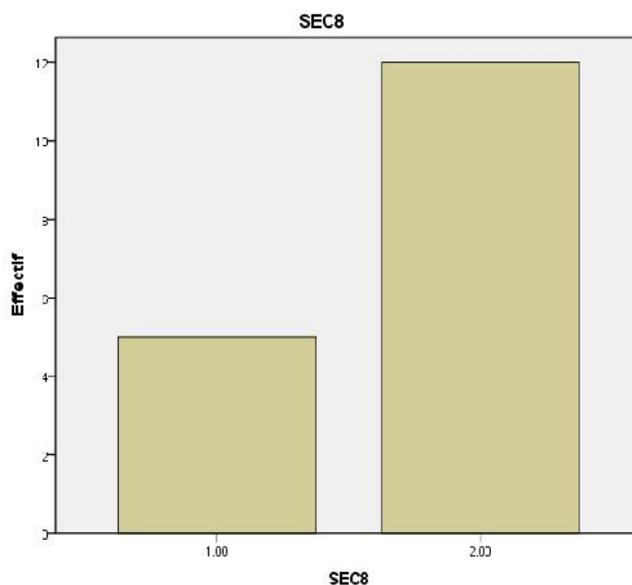


Fig. N° 118 : Le diagramme en bâtons sur l'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise

29,4% des personnes interrogées pensent que les TIC ont un effet sur les fonctions de l'entreprise ; les changements ne sont pas automatiques dans ce domaine car ces technologies ne représentent à ce sujet qu'un potentiel. Ces TIC bouleversent les formes traditionnelles d'organisation en introduisant de nouvelles exigences d'efficacité. Le type d'organisation s'avère lourd, lent, cloisonné pour répondre aux exigences de réactivité et d'innovation, ce qui entraîne une influence sur l'entreprise à plusieurs niveaux et en particulier sur l'humain et l'organisationnel.

SEC 09 : Est-ce que la circulation de l'information a un effet sur les niveaux hiérarchiques ?

Tableau N° 169 : L'effet de la circulation d'info. sur les niveaux hiérarchiques : 17,6% oui 82,4% non

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	3	17.6	17.6	17.6
	2.00	14	82.4	82.4	100.0
Total		17	100.0	100.0	

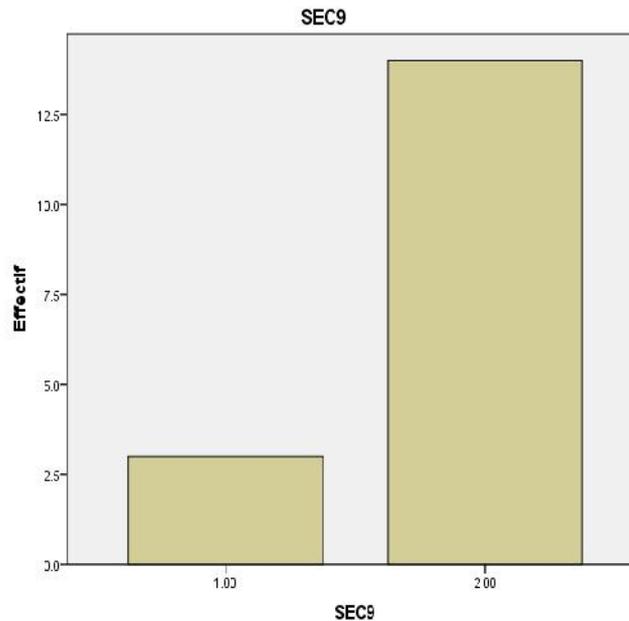


Fig. N° 119 : Le diagramme en bâtons sur l'effet de la circulation d'info. sur les niveaux hiérarchiques

17,6% des individus pensent que la circulation de l'information a un effet sur les niveaux hiérarchiques. Le premier impact des TIC, commun à toutes les fonctions, correspond à l'utilisation de ces technologies pour communiquer au plus nombre, pour automatiser certaines tâches comme la comptabilité. Les TIC sont des outils qui apportent des éléments tant positifs que négatifs vis-à-vis de l'organisation du travail. Parmi les vertus potentielles des TIC, on peut énumérer la possibilité d'avoir la même information, au même moment ; les repères traditionnels du travail sont bouleversés, dans la mesure où les frontières entre le temps et les espaces de travail parce que la proximité es porteuse de valeur ajoutée, de la formation et de la vie privée sont abolis. Traditionnellement le pouvoir est lié à la détention de l'information, la hiérarchie possédait l'information écrite et la distribuait à son gré.

SEC 10 : Est-ce que les TIC ont changé votre comportement dans l'entreprise ?

Tableau N° 170 : L'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise : 23.5% oui 76,5% non

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	4	23.5	23.5	23.5
2.00	13	76.5	76.5	100.0
Total	17	100.0	100.0	

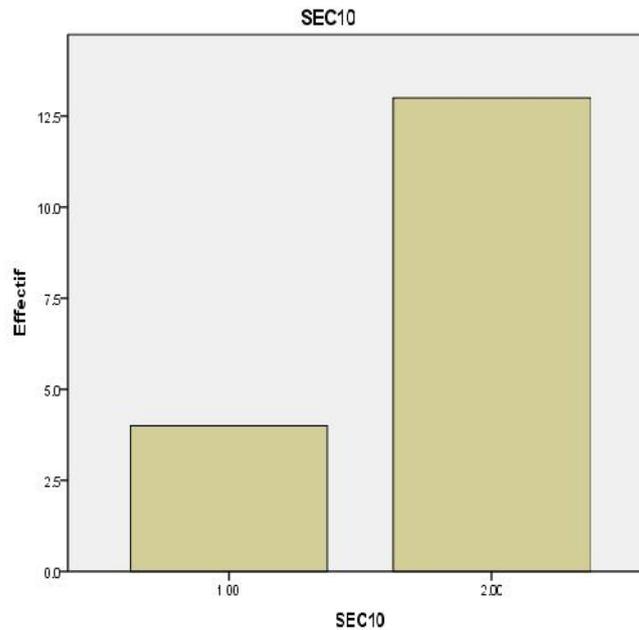


Fig. N° 120 : Le diagramme en bâtons sur l'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise

23,5% du personnel pensent que les TIC ont changé le comportement de l'acteur dans l'entreprise. Pour les dirigeants des PME, en aucun cas la technologie ne permettra de remplacer la rencontre physique pour créer la confiance entre les partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs). Le dirigeant doit être disponible et flexible sur son temps de travail. Pour eux les moments doivent être plus forts quand on se rencontre peu, pour que chacun ait envie de continuer à travailler dans l'entreprise. Manager avec les TIC est devenu une des dimensions de la fonction managériale (gestion d'équipe) au même titre que le management de la proximité (relationnel, verbal). Les dirigeants acceptent de plus en plus la technologie comme le téléphone et l'e-mail ; pour eux l'entreprise agile est celle qui intègre (les hommes, la technologie et l'organisation avec ses partenaires).

Descriptives

Tableau N° 171 : Les statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Normessub	17	1.00	3.00	2.6471	.60634
Imagesoi	17	1.67	3.00	2.6275	.45464
disponibiliteRinf	17	1.33	3.00	2.4510	.55203
maitriseoutinf	17	1.00	3.00	2.4559	.60747
DETERPER	17	1.38	3.00	2.6691	.43737
DETERFAC	17	1.44	3.00	2.4510	.51291
INFATT	17	1.67	3.00	2.2745	.48926
N valide (listwise)	17				

Description des axes en caractéristiques :

Les variables qui agissent sur l'utilité perçue sont Les caractéristiques socio-démographiques. Tandis que les variables qui agissent sur la facilité d'utilisation perçue sont les ressources informatiques et la maîtrise de l'outil informatique.

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Tableau N° 172 : Les statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach
877

Tableau N° 173: la corrélation entre les déterminants de l'utilité perçue, les normes subjectives et l'image de soi

	DETERPER	normessub	imagesoi
DETERPER	1	.681**	.847**
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)		.003	.000
N	17	17	17

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

L'association entre l'utilité perçue et les variables suivantes (image de soi et les normes subjectives) montre qu'il y a une corrélation forte dans l'entreprise (le coefficient de l'image de soi est de 847 tandis que les normes subjectives est de 681) et une significative entre les deux variables citées ci-dessus parce que la corrélation est de > de 50% et le degré de signification bilatéral < à 5% donc il y a une relation forte et significative.

Tableau N° 174: La corrélation entre les déterminants de la facilité d'utilisation perçue, la disponibilité des ressources informatiques et la maîtrise des outils informatiques

		DETERFAC	disponibilitèRin f	maitriseoutinf
DETERFAC	Corrélation de Pearson	1	.864**	.909**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	17	17	17

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

L'association entre la facilité de l'utilité perçue et les variables suivantes (disponibilité de l'outil informatique et la maîtrise de l'outil informatique) montre qu'il y a une corrélation forte dans l'entreprise (le coefficient de disponibilité de l'outil informatique est de 864 tandis que la maîtrise de l'outil informatique est de 909) et une significative entre les deux variables citées ci-dessus parce que la corrélation est de > de 50% et le seuil bilatéral < à 5% donc il y a une relation forte et significative.

Tableau N° 175: La corrélation entre les déterminants de la facilité d'utilisation perçue et les déterminants de l'utilité perçue

		DETERFAC	DETERPER
DETERFAC	Corrélation de Pearson	1	.270
	Sig. (bilatérale)		.296
	N	17	17

Tableau N° 176 : La corrélation entre les déterminants de la Facilité d'utilisation perçue et les déterminants de l'utilité perçue et l'influence par l'attitude

		DETERFAC	DETERPER	INFATT
DETERFAC	Corrélation de Pearson	1	.270	.168
	Sig. (bilatérale)		.296	.520
	N	17	17	17

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Régression

Test-t

Tableau N° 177 : Les statistiques de groupe

	SEXE	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
DETERPER	MASCULIN	15	2.6333	.45431	.11730
	FEMININ	2	2.9375	.08839	.06250

Tableau N° 178 : Le test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
DETERPER	Hypothèse de variances égales	1.733	.208	-.919	15	.372	-.30417	.33084	-1.00934	.40101
	Hypothèse de variances inégales			-2.288	10.843	.043	-.30417	.13291	-.59723	-.01111
DETERFAC	Hypothèse de variances égales	1.100	.311	.177	15	.862	.07037	.39835	-.77869	.91943
	Hypothèse de variances inégales			.113	1.090	.927	.07037	.62442	-6.47314	6.61388

TEST DE STUDENT.

Après avoir calculé et utilisé le test de student on trouve le seuil de signification > à 5% c'est-à-dire que H0 est vérifiée. Il n'existe pas une signification statistique entre le sexe et l'utilité perçue ou la facilité d'utilisation perçue :

Tableau N° 179 : ANOVA n° 01 (AGE)

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETERPER	Inter-groupes	.970	3	.323	2.011	.162
	Intra-groupes	2.091	13	.161		
	Total	3.061	16			
DETERFAC	Inter-groupes	.275	3	.092	.302	.823
	Intra-groupes	3.935	13	.303		
	Total	4.209	16			

Tableau N° 180 : ANOVA n° 02 (NIV. EDU)

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETERPER	Inter-groupes	.234	2	.117	.579	.573
	Intra-groupes	2.827	14	.202		
	Total	3.061	16			
DETERFAC	Inter-groupes	.139	2	.070	.239	.790
	Intra-groupes	4.070	14	.291		
	Total	4.209	16			

Tableau N° 181 : ANOVA n° 03 (EXP)

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETERPER	Inter-groupes	.359	2	.179	.930	.418
	Intra-groupes	2.702	14	.193		
	Total	3.061	16			
DETERFAC	Inter-groupes	.241	2	.121	.426	.661
	Intra-groupes	3.968	14	.283		
	Total	4.209	16			

Tableau N° 182 : ANOVA n° 04 (NIV. H)

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
DETERPER	Inter-groupes	.116	2	.058	.277	.762
	Intra-groupes	2.944	14	.210		
	Total	3.061	16			
DETERFAC	Inter-groupes	.864	2	.432	1.809	.200
	Intra-groupes	3.345	14	.239		
	Total	4.209	16			

TEST DE FISHER :

Après avoir calculé et utilisé le test de Fisher selon le tableau Anova on trouve le seuil de signification > à 5% c'est-à-dire que H0 est vérifiée. Il n'existe pas une signification statistique entre les autres variables socio-démographiques tels que (l'âge, le niveau intellectuel, le niveau hiérarchique, l'expérience) et l'utilité perçue ou la facilité d'utilisation perçue :

Conclusion :

Le e-learning va permettre de réconcilier l'objectif économique de rentabilité avec l'objectif pédagogique. L'implication des individus dans les PME est cruciale, elle se reflète directement dans les résultats de la formation. L'étude démontre que les PME ne sont pas totalement prêtes pour le e-Learning. Certains dirigeants considèrent que ce genre de formation est trop risqué.

L'employeur moderne recherche avant tout l'employé qualifié qui dans son bagage intellectuel dispose d'une grande partie de connaissances capables de lui procurer un profit sans grandes dépenses dans le recyclage B et informations. Car les nouvelles technologies changent bien sur le travail mais de nouvelles organisations du travail appellent en retour à l'émergence d'outils adaptés à un contexte en évolution. La nature du travail elle-même a changé (la matière première est devenue de plus en plus immatérielle : 'information'). Ce sont les technologies et les outils permettant de traiter toujours plus d'information et plus rapidement.

Les TIC apportent un grand soulagement tant à l'employeur qu'à l'employé car elles facilitent le traitement de l'information, l'employeur a donc intérêt à contrôler l'usage que ses employés font de TIC à leur disposition. Les métiers de traitement sont aujourd'hui conçus et organisés non plus comme des structures de production, mais comme des unités de services à la clientèle, dont les maîtres mots sont : qualité, fiabilité, rapidité, réactivité.

L'impact des TIC semble évident pour la grande majorité des dirigeants, les dirigeants considèrent la généralisation des TIC change la manière de manager les hommes, l'e-mail est largement considéré comme un outil positif. Pour avoir un impact sur la productivité, on peut supposer qu'il est nécessaire que les investissements en TIC s'accompagnent de changements dans l'organisation et le mode de fonctionnement de l'entreprise. Les TIC ont permis aux entreprises de renforcer la fidélisation de leur clientèle et d'accroître l'intégration des fournisseurs attirés.

SECTION 6 : Étude comparative entre les différentes entreprises

Après avoir étudié les différentes entreprises nous allons tenter de résumer et valider nos hypothèses:

Comment peut-on concilier des T.I.C qui exigent des structures d'organisation flexible avec une transparence dans la circulation de l'information à tous les niveaux hiérarchiques et avec celle d'une structure de l'entreprise algérienne qui est rigide et cloisonnée généralement appelée structure de type taylorienne ?

Est-ce que les TIC ont un effet sur la structure de l'entreprise ?

Est-ce que les TIC ont un impact sur les fonctions de l'entreprise ?

Les TIC et la transparence de la circulation de l'information au niveau de la structure de l'entreprise.

Est-ce que la circulation de l'information a un effet sur les niveaux hiérarchiques ?

- Quel est l'impact des T.I.C sur le comportement des hommes dans l'entreprise ?

Est-ce que les TIC ont changé le comportement des acteurs dans l'entreprise ?

- **Quelle est la place de l'apprentissage en temps réel ou e-learning dans ce processus ?**

Est-ce que les TIC ont un effet sur la structure de l'entreprise ?

Tableau n° 183 : L'effet des TIC sur la structure de l'entreprise

Entreprise	Naftal	Sonelgaz	Giplait	Enava	S CIS	ERIAD	PME
OUI	33,33%	28,3%	14,3%	33,3%	10,0%	22,2%	29,4%

Les TIC n'ont pas provoqué de véritables bouleversements dans les différentes entreprises algériennes sauf (Naftal, Enava). Les retombées des TIC s'avèrent assez limitée parce la structure est rigide et cloisonnée de type taylorienne ce qui ne valide pas l'hypothèse de plus de 50%. Les obstacles, que rencontre l'entreprise, s'avèrent en même temps les leviers sur lesquels il s'appuyer pour réussir à opérer les transformations dues à l'introduction des TIC dans le mode du travail. Les TIC sont donc une réalité complexe à analyser. Il n'y a pas de déterminisme technologique direct des TIC sur les changements organisationnels. Les avis divergent aussi concernant les impacts des TIC sur la productivité. C'est la qualité de l'organisation du travail et de l'entreprise qui permettent à ces technologies d'être efficace. Les gains de productivité associés à l'utilisation des TIC restent limités, selon les dirigeants.

Est-ce que les TIC ont un impact sur les fonctions de l'entreprise ?

Tableau n° 184 : L'impact des TIC sur les fonctions de l'entreprise

Entreprise	Naftal	Sonelgaz	Giplait	Enava	S CIS	ERIAD	PME
SEC	37,0%	18,9%	23,8%	41,7%	14,0%	22,2%	29,4%

Les fonctions les plus touchées par les TIC sont l'administration générale et les services comptabilités et finances à cause de l'utilisation des logiciels qui permettent une automatisation de ces fonctions dans les entreprises (Naftal et Enava), les autres ont un effet de moins d'un quart ce qui faible ce qui ne valide pas l'hypothèse. Les applications des TIC comme (l'Internet, le téléphone portable) sont devenus si courants qu'ils deviennent indispensables. Les cadres les utilisent aujourd'hui dans le cadre de leur travail entre les différentes fonctions de l'entreprise (économie du temps). Ce n'est pas les TIC en soi qui influent

principalement sur les fonctions de l'entreprise mais la façon dont elles sont utilisées pour transformer les fonctions de l'entreprise, les processus et les comportements. Enfin les TIC agissent de différentes façons dans leur impact économique :

- Les TIC qui contribue à l'intensification du capital d'où un accroissement de la productivité du travail,
- Les TIC contribuent à la croissance de l'efficacité du capital et du travail, à la croissance de la productivité et des gains d'efficience dans l'entreprise NAFTAL.

Actuellement les anciennes méthodes de management vivent encore. Le type d'organisation de l'entreprise algérienne s'avère lourd, lent, cloisonné pour répondre aux exigences de réactivité et d'innovation, ce qui entraîne une influence sur l'entreprise à plusieurs niveaux.

Est-ce que la circulation de l'information a un effet sur les niveaux hiérarchiques ?

Tableau n° 185 : L'impact de la circulation de l'info. sur les niveaux hiérarchiques

Entreprise	Naftal	Sonelgaz	Giplait	Enava	S CIS	ERAD	PME
SEC	40,7%	28,3%	47,6%	33,3%	16,0%	33,3%	17,6%

Les entreprises comme (Naftal, Giplait) montrent que la circulation de l'information sur les différents hiérarchiques est médiocre, les autres sont faibles. Il suffit de d'observer la structure de l'entreprise pour voir que l'information circule du haut en bas. Elle est souvent liée au mode d'organisation. La communication est formelle, le plus souvent écrite qui a un caractère obligatoire (notes de service, réunion). Traditionnellement, notre société a hérité la culture de l'écrit française : « l'écrit reste alors que les paroles s'envolent » ce qui ne valide pas l'hypothèse. Les acteurs pensent que l'information a un effet sur les niveaux hiérarchiques, le téléphone est le moyen privilégié de communication, il reste l'outil à favoriser puis c'est au tour de l'e-mail. La circulation de l'information et les formes de communication sont liées à la structure organisationnelle. Le raccourcissement des lignes hiérarchiques n'a pas eu lieu malgré le développement de coordination et d'information. Il n'y a pas eu de changement organisationnel (autonomie, le nombre élevé de niveaux hiérarchiques). Les responsables de l'entreprise déterminent leur pouvoir sur la ligne hiérarchique. Les TIC ont été introduites pour aider les acteurs en facilitant leurs échanges, augmente la productivité ou encore mieux gérer les sources.

Est-ce que les TIC ont changé votre comportement des hommes dans l'entreprise ?

Tableau n° 186 : L'impact des TIC sur le comportement des hommes dans l'entreprise

Entreprise	Naftal	Sonelgaz	Giplait	Enava	S CIS	ERAD	PME
SEC 10	37,0%	32,1%	28,6%	41,7%	14,0%	11,1%	23,5%

Les mêmes entreprises ont des pourcentages similaires comme (Naftal, Enava), les autres comme Sonelgaz et Giplait mais les plus faibles sont SCIS et ERAD pourquoi ? parce qu'on distingue deux catégories d'acteurs dont les TIC constituent l'essentiel de leur travail ainsi que les utilisateurs des TIC pour lesquels les TIC constituent un outil de travail. Pour certains c'est l'inégalité d'accès aux TIC (Internet) qui a un impact sur eux. L'enquête montre que les perceptions des adultes quant à l'utilisation des TIC, et leur attitude à l'égard de ces TIC, sont plus favorables chez les acteurs à niveaux élevés de compréhension ; Le pourcentage des acteurs

qui se déclarent d'accord avec l'idée que « la technologie facilite la vie » dépend fortement de l'âge, plus on est jeune plus on apprécie la technologie nouvelle. Le courriel est devenu le mode communication le plus utilisé, surpassant la téléphonie parce qu'il est peu coûteux. L'utilisation de l'Internet peut contribuer aussi à améliorer l'efficacité du travail et de la vie quotidienne.

Les TIC peuvent être à la fois source de qualification pour les uns et d'exclusion pour les autres. L'angoisse du changement de technologie a un effet sur le comportement. Certains acteurs éprouvent de difficultés d'adaptation ; leur incapacité à se mouvoir avec aisance dans l'univers des TIC génère de la fatigue mentale et du stress, voire une attitude de profond rejet, Certains pensent que ces changements vont les déposséder de leur poste. Malheureusement les TIC favorisent, de ce fait, la tendance qui consiste à exiger de l'acteur une disponibilité en tout temps et en tous lieux (joignable à tout moment). L'utilisation performante des TIC nécessite l'acquisition de nouvelles compétences grâce au e-Learning ou autre moyen d'apprendre à manipuler cette technologie qui ne cesse de se développer et l'impact de ces TIC positifs et négatifs diffère selon la position de l'employé dans la hiérarchie ou son niveau de qualification. Les effets positifs l'emportent pour les cadres les plus qualifiés alors que les effets négatifs prédominent pour les acteurs les moins qualifiés. En ce qui concerne l'apport des TIC à l'entreprise en termes de productivité, c'est un concept difficile à cerner on parle de productivité organisationnelle, la mesure des gains de productivités associés à l'usage des TIC reste limitée parce que la productivité et les coûts ne sont pas en effet les seuls motifs ni les seuls critères de performance. Pour les dirigeants des PME qui voient, en aucun cas les TIC ne permettront de remplacer la rencontre physique pour créer la confiance entre les partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs). Le dirigeant doit être disponible et flexible sur son temps de travail.

Fiabilité et validité :

Le coefficient Alpha Cronbach > 50%, il est fiable selon le statisticien Uma Sekaran c'est-à-dire le questionnaire est fiable pour l'utilisation et la vérification des hypothèses

Tableau n° 187 : Les statistiques de fiabilité

Entreprise	Naftal	Sonelgaz	Giplait	Enava	S CIS	ERIAD	PME
Alpha Cronbach	0,842	0,89	0,58	0,894	0,775	0,54	0,877

On remarque que selon le coefficient Alpha Cronbach que le questionnaire est fiable.

Tableau n° 188 :La corrélation entre les déterminants de l'utilité perçue et les (normes sub. et l'image de soi)

Entreprise	Naftal	Sonelgaz	Giplait	Enava	S CIS	ERIAD	PME
DETPER&normessub.	0.75	0.745	0.471	0.909	0.764	0.910	0.681
Signification	0.000	0.000	0.031	0.000	0.000	0.001	0.000
DETPER&l'image de soi	0.817	0.751	0.697	0.947	0.814	- 0.38	0.847
Signification	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.924	0.000

La corrélation entre les déterminants de l'utilité perçue (DETPER)et les normes subjectives et l'image de soi sont fortes et significatives au niveau de 1% et 5% sauf l'entreprise ERIAD on remarque que la corrélation entre déterminants de l'utilité perçue (DETPER) et l'image de soi est faible (ERIAD non significative). On

remarque que les normes subjectives et l'image de soi n'ont pas de sens du point économique, ces variables n'ont d'impact économique tel que l'accroissement de la productivité ou de l'efficacité de l'entreprise.

Tableau n° 189 :La corrélation entre les déterminants entre la Facilité d'utilisation perçue et la (disponibilité des ressources informatique et la maitrise des outils informatiques)

Entreprise	Naftal	Sonelgaz	Giplait	Enava	S CIS	ERIAD	PME
DETFAC&dispo res.Info.	0.763	0.694	0.572	0.934	0.765	0.860	0.864
Signification	0.000	0.000	0.007	0.000	0.000	0.003	0.000
DETFAC&mait.Out.Info.	0.759	0.809	0.751	0.973	0.839	0.800	0.909
Signification	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.01	0.000

La corrélation entre les déterminants de la facilité d'utilisation perçue (DETFAC)et la disponibilité des ressources informatiques et la maitrise des outils informatiques est très forte et significative entre 1% et 5% parce que le e-learning exige que l'acteur de l'entreprise dispose des outils en même temps il doit au moins manipuler l'outil informatique. La disponibilité des ressources informatiques et la maitrise des outils informatiques conduisent à l'accroissement de la productivité organisation des acteurs de l'entreprise ce qui facilite la tâche dans la réalisation du travail ou la transmission des messages.

Tableau n° 190 : La corrélation entre les déterminants de la Facilité d'utilisation perçue et les déterminants de l'utilité perçue

Entreprise	Naftal	Sonelgaz	Giplait	Enava	S CIS	ERIAD	PME
DETFAC&DETPER	0.511	0.718	0.616	0.963	0.517	0.224	0.27
Signification	0.006	0.000	0.003	0.000	0.000	0.562	0.296

La corrélation entre les déterminants de la facilité d'utilisation perçue (DETFAC)et les déterminants de l'utilité perçue (DETPER) est forte et significative au niveau 1% et 5% dans les entreprises (Naftal, Sonelgaz, Giplait, Enava SCIS) l'acteur croit que le e-learning haussera sa performance et sera libre de tout effort. Tandis que les entreprises (ERIAD & PME) la corrélation est faible et non significative.

Tableau n° 191 :La corrélation entre les déterminants de la Facilité d'utilisation perçue et les déterminants de l'utilité perçue et l'influence par l'attitude

Entreprise	Naftal	Sonelgaz	Giplait	Enava	S CIS	ERIAD	PME
DETFAC&DETPER	0.511	0.718	0.616	0.963	0.517	0.224	0.27
Signification	0.006	0.000	0.003	0.000	0.000	0.562	0.296
DETFAC&INFATT	0.629	0.537	0.542	0.501	0.144	- 0.239	0.168
Signification	0.000	0.000	0.011	0.097	0.309	0.535	0.520

La corrélation entre les déterminants de la facilité d'utilisation perçue (DETFAC) et les déterminants de l'utilité perçue (DETPER) et l'influence par l'attitude(INFATT) est très forte dans les entreprises suivantes (Naftal, Sonelgaz, Giplait,) c'est-à-dire que l'utilité perçue et la facilité d'utilisation donne une attitude envers l'utilisation du e-learning ce qui conduit automatiquement à l'intention d'utilisation du e-learning et enfin de

compte un comportement d'utilisation du e-learning. Tandis que les autres entreprises la corrélation est faible ou insignifiante dans les autres entreprises ENAVA, SCIS, ERIAD, PME, les résultats non significatives surtout pour l'entreprise ERIAD.

Tableau n° 192 : Le récapitulatif des modèles

ENTREPRISES	récapitulatif des modèles
NAFTAL	DETERPER = 0.685 DETERFAC + 0.732
SONELGAZ	DETERPER = 0.52 DETERFAC + 0.507
GIPLAIT	DETERPER = 0.616 DETERFAC + 1.01
ENAVA	DETERPER = 1.07 DETERFAC - 0.209
SCIS	DETERPER = 0.563 DETERFAC + 1.119
ERIAD	Il n'y a pas de relation entre les deux déterminants parce que la corrélation entre eux est faible
PME	

La relation entre DETERPER et DETERFAC explique les variations de DETERPER

Tableau n° 193 : Coefficient de détermination (R²)

Entreprise	Naftal	Sonelgaz	Giplait	Enava	S CIS	ERIAD	PME
Coefficient de détermination (R ²)	0.261	0.516	0.380	0.927	0.267	-----	-----

Naftal : La relation entre DETERFAC&DETPER explique presque 27% de variation de DETPER

Sonelgaz : La relation entre DETERFAC&DETPER explique presque 51% de variation de DETPER

Giplait : La relation entre DETERFAC&DETPER explique presque 38% de variation de DETPER

Enava : La relation entre DETERFAC&DETPER explique presque 92% de variation de DETPER

S CIS : La relation entre DETERFAC&DETPER explique presque 26% de variation de DETPER

Après avoir calculé et tester les différents coefficients on remarque qu'il y a une relation linéaire entre l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue ce qui veut dire que la modèle adapté ou inspiré est fiable.

Tableau n° 194 : (R²)ANOVA^b

Entreprise	Naftal	Sonelgaz	Giplait	Enava	S CIS	ERIAD	PME
Regression	0.006 Sig	0.000 Sig	0.003 Sig	0.00 Sig	0.000 Sig	-----	-----

Tableau n° 195 : Le test d'échantillons indépendants (le sexe)

Entreprise	Naftal	Sonelgaz	Giplait	Enava	S CIS	ERIAD	PME
DETPER	0.682	0.557	0.826	0.685	0.664	0.502	0.372
DETFAC	0.849	0.743	0.311	0.756	0.102	0.797	0.862

Après avoir calculé et testé le test de Student, on remarque que le seuil de signification est supérieur à 5% ce qui veut dire que H0 est vérifié donc il n'existe pas une signification statistique entre le sexe et l'utilité perçue ou la facilité d'utilisation perçue. En réalité le sexe n'a pas d'effet sur l'acceptation ou le refus d'une technologie. Le sexe que ce soit masculin ou féminin a un impact sur la productivité ce qui permet un gain de temps ou de coût pour l'entreprise.

Tableau n° 196: ANOVA n° 01 (Age)

Entreprise	Naftal	Sonelgaz	Giplait	Enava	S CIS	ERAD	PME
DETPER	0.977	0.744	0.454	0.748	0.824	0.174	0.162
DETFAC	0.585	0.698	0.161	0.756	0.961	0.822	0.823

Après avoir calculé et testé le test de Fisher selon le tableau Anova, le seuil de signification est supérieur à 5% c'est-à-dire qu'on accepte H0 donc il n'existe pas une signification réelle statistique entre la variable socio démographique telle que l'âge et les déterminants de l'utilité perçue (DETPER) ou la facilité d'utilisation perçue (DETFAC). Dans la vie d'un être humain plus on prend de l'âge plus on devient mûr et responsable de nos tâches. L'âge peut provoquer une certaine réticence envers un changement technologique ou de méthode de travail, il permet à l'acteur de gagner une certaine expérience et une qualification ce qui a une répercussion positive pour l'entreprise comme productivité.

Tableau n° 197 : ANOVA n° 02 (NIV)

Entreprise	Naftal	Sonelgaz	Giplait	Enava	S CIS	ERAD	PME
DETPER	0.977	0.402	0.432	0.415	0.213	0.881	0.573
DETFAC	0.585	0.085	0.241	0.449	0.993	0.297	0.790

Après avoir calculé et testé le test de Fisher selon le tableau Anova, le seuil de signification est supérieur à 5% c'est-à-dire qu'on accepte H0 donc il n'existe pas une signification réelle statistique entre la variable socio démographique telle que le niveau éducatif et les déterminants de l'utilité perçue ou la facilité d'utilisation perçue. Le niveau éducatif permet d'assimiler les nouvelles méthodes ou de nouvelles applications des TIC. Ce niveau éducatif se diffère d'une entreprise à une autre ou on trouve d'un niveau bas à un niveau universitaire.

Tableau n° 198 : ANOVA n° 03 (EXP)

Entreprise	Naftal	Sonelgaz	Giplait	Enava	S CIS	ERAD	PME
DETPER	0.344	0.785	0.604	0.45	0.183	0.47	0.418
DETFAC	0.623	0.269	0.142	0.215	0.825	0.368	0.661

Après avoir calculé et testé le test de Fisher selon le tableau Anova, le seuil de signification est supérieur à 5% c'est-à-dire qu'on accepte H0 donc il n'existe pas une signification statistique entre la variable socio démographique telle que l'expérience et les déterminants de l'utilité perçue ou la facilité d'utilisation perçue. L'expérience joue un rôle important dans la mesure où l'acteur est un informaticien, mais dans cette méthode de formation continue il est difficile pour une personne polyvalente d'apprécier des changements courants dans le domaine de l'information comme les logiciels et l'outillage informatique ou on trouve de applications cachées ce qui oblige l'acteur à faire constamment des recherches.

Tableau n° 199 : ANOVA n° 04 (NIV. H)

Entreprise	Naftal	Sonelgaz	Giplait	Enava	S CIS	ERAD	PME
DETPER	0.841	0.180	0.489	0.906	0.219	0.865	0.765
DETFAC	0.873	0.108	0.023	0.819	0.355	0.061	0.200

Après avoir calculé et testé le test de Fisher selon le tableau Anova, le seuil de signification est supérieur à 5% c'est-à-dire qu'on accepte H0 donc il n'existe pas une signification statistique entre la variable socio démographique telle que le niveau hiérarchique et les déterminants de l'utilité perçue ou la facilité d'utilisation perçue. Le niveau hiérarchique donne la possibilité à la personne à l'accès à l'Internet ou d'apprendre mais la difficulté c'est le temps disponible à l'étude c'est-à-dire qu'il soit libre de sa tâche pour apprendre les nouvelles méthodes de travail ou tout simplement l'informatique d'une façon générale. Le niveau hiérarchique comme cadre oblige l'acteur à être rentable pour l'entreprise ce qui veut plus productif et disponible à n'importe quel moment pour l'entreprise. .

On peut conclure que le choix du modèle est justifié par le caractère novateur qui se base sur les TIC. Par conséquent le comportement des acteurs de l'entreprise envers cette nouvelle pratique peut être influencé en partie par leurs rapports avec la technologie. Selon ce modèle l'utilisation du e-learning est influencée par l'intention du e-learning. L'intention elle-même influencée par l'attitude à l'égard du e-learning. Enfin les deux déterminants de l'acceptation (U.P) et (F.U.P) subissent l'effet de deux catégories de variables, les facteurs internes et sociaux (les normes subjectives, l'image de soi, les caractéristiques sociales démographiques) et les conditions facilitatrices (la disponibilité des ressources technologiques, la maîtrise de l'outil, informatique). Toutefois, il est important de mentionner que l'évaluation de l'impact des caractéristiques sur l'utilisation des TIC qui ont un impact sur le comportement des acteurs de l'entreprise et enfin sur la productivité est l'objectif de notre recherche.

Les conclusions suivantes ont été tirées à l'issue de l'étude de l'échantillon :

L'utilité perçue n'est fortement corrélée avec l'acceptation du e-learning,

L'utilité perçue n'a pas une grande influence sur le comportement d'utilisation du e-learning comparée à la facilité d'utilisation perçue,

La facilité d'utilisation perçue a une grande influence sur le comportement d'utilisation du e-learning parce qu'elle est basée sur les ressources informatiques et la maîtrise des TIC.

Conclusion du cas pratique

L'impact de l'introduction des TIC sur la structure, semble peu significatif pour certains acteurs des entreprises. Les TIC ont un impact sur certaines fonctions de l'entreprise, mais les plus touchées sont l'administration générale et les services comptabilités ou finance à cause de l'utilisation des logiciels qui permettent une automatisation de leurs tâches quotidiennes. L'effet de la circulation de l'information sur les niveaux hiérarchiques n'est pas encourageant car la communication dans l'entreprise algérienne est formelle, le plus souvent écrite qui a un caractère obligatoire (notes de service, réunion). Il est révélé que la majorité des acteurs ignorent les termes technologiques et ne savent pas pourquoi et comment utiliser ces applications technologiques. L'impact des TIC sur le comportement humain est faible, on peut distinguer deux catégories d'acteurs, les premiers dont les TIC constituent l'essentiel de leur travail, les deuxièmes sont des utilisateurs des TIC pour lesquels les TIC constituent un outil de travail. L'idée que « la technologie facilite la vie professionnelle » dépend fortement de l'âge, plus on est jeune plus on apprécie la technologie nouvelle. L'angoisse du changement a un effet sur le comportement. Ils deviennent méfiants, ce qui paralyse toute action novatrice. Certains éprouvent de difficultés d'adaptation. En ce qui concerne l'apport des TIC à l'entreprise en termes de productivité, les avis sur ce sujet divergent entre les acteurs, d'une part la productivité est un concept difficile à cerner par ce que l'efficacité des TIC est liée à la manière dont elles sont intégrées dans l'entreprise c'est la qualité de l'organisation du travail qui permet à ces TIC d'être efficace. Donc on parle de productivité organisationnelle, la mesure des gains de productivités associés à l'usage des TIC reste limitée. Parce que la productivité et les coûts ne sont pas en effet les seuls motifs ni les seules critères de performance. Il n'y a de bon investissement dans une entreprise que s'il apporte de la valeur ajoutée au client final

Le e-Learning est un outil des T.I.C, il porte sur les domaines tels que la comptabilité, ou la Gestion des Ressources Humaines (G.R.H). Il permet de réaliser des innovations technologiques, de développer plus fort potentiel de compétences et d'améliorer son rendement. L'association entre la facilité de l'utilité perçue et les variables suivantes qui sont des conditions facilitatrices (disponibilité de l'outil informatique et la maîtrise de l'outil informatique) montre qu'il y a une corrélation forte dans l'entreprise et une significative entre les deux variables citées ci-dessus parce que la corrélation est de $>$ de 50% et le seuil bilatéral $<$ à 5% donc il y a une relation forte et significative. La corrélation est significative entre les déterminants de la facilité d'utilisation perçue et les déterminants de l'utilité perçue et l'attitude envers l'utilisation du e-learning chez les entreprises Naftal, Sonelgaz, Giplait, Enava, tandis que l'entreprise Enava et les PME, il n'existe une corrélation significative. Le test de Student montre après avoir calculé on trouve le seuil de signification $>$ à 5% c'est-à-dire que H_0 est vérifiée pour toutes les entreprises étudiées, il n'existe pas une signification statistique entre le sexe et l'utilité perçue ou la facilité d'utilisation. Après avoir calculé et utilisé le test de Fisher selon le tableau Anova on trouve le seuil de signification $>$ à 5% c'est-à-dire que H_0 est vérifiée pour toutes les entreprises algériennes étudiées. il n'existe pas une signification statistique entre les autres variables socio-démographiques tels que (l'âge, le niveau intellectuel, le niveau hiérarchique, l'expérience) et l'utilité perçue ou la facilité d'utilisation perçue

Les entreprises algériennes se trouvent devant une problématique d'amélioration permanente, des pratiques de formation. Il est nécessaire de trouver une adéquation entre les formations et le temps de travail, optimiser leurs ressources et lever des contraintes. Pour cela les T.I.C offrent les opportunités de produire et de partager les connaissances notamment le e-Learning qui est un dispositif qui permet de répondre aux besoins de l'entreprise algérienne.

Conclusion du 3 chapitre

L'introduction des T.I.C en général accompagne des changements dans le comportement des acteurs de l'entreprise. Elles touchent les acteurs de façon différente, Les jeunes qui sont nés dans les années quatre-vingts vont donc bousculer les habitudes et aider l'entreprise à intégrer les évolutions technologiques. Mais certains séniors ont peur de l'inconnu, l'avènement de l'Internet et le téléphone portable bouleverse les habitudes, les informations circulent vite à la vitesse du son. Elles favorisent l'autonomie des acteurs, chacun peut donc prendre des décisions au plus proche du problème. Elles permettent de travailler à distance. Mais l'acteur doit maîtriser bien les T.I.C pour être autonome dans leur usage et leur maintenance. Elles contribuent à leur mobilité et des conditions qui permettent une redistribution des tâches.

L'entreprise algérienne a vécu des périodes différentes, souvent les cadres exécutent des ordres « dictés d'en haut » mais elles se diffèrent d'une période à une autre suite à des réformes économiques et les régimes qu'elle a connu l'entreprise publique algérienne de 1965 à nos jours. L'accès aux T.I.C surtout l'Internet dépend du niveau de responsabilités hiérarchiques, de la qualification ou du niveau éducatif. Le lien étroit entre le mode d'usage d'une part, le diplôme et la situation professionnelle d'autre part permet de penser que l'utilisation des T.I.C ne bouleverse pas les hiérarchies. Ces changements sont perçus différemment. En réalité ces T.I.C ne créent pas par elle-même de nouvelles formes organisationnelles, malgré certains pensent que la technologie créent les mêmes divages. L'entreprise taylorienne caractérisée par une structure pyramidale est présente en Algérie, mais les vestiges de cette dernière ne vont pas disparaître avec l'arrivée des T.I.C. Le management pratiqué est encore très imprégné de cette culture pyramidale. Les T.I.C n'ont pas d'effet sur (la réduction de niveaux hiérarchiques ou de mettre en place une organisationnelle transversale. Les T.I.C changent le comportement de l'acteur, il est joignable par son entreprise à tout moment par le biais des T.I.C (son téléphone portable ou l'e-mail). Elles induisent donc de nouvelles formes de contrôle. L'introduction des T.I.C permettrait un gain de temps et de productivité et de réactivité. Elles ne sont pas déterminantes mais plutôt un catalyseur des changements qui apparaissent comme porteuses d'ambivalence.

La diffusion des T.I.C en Algérie ne conduit pas à l'émergence de nouveaux métiers. Les nouvelles professions qui naissent le plus souvent de l'hybridation de compétences. On assiste à de grands changements dans les besoins en formation. Parmi les phénomènes c'est « la formation tout au long de la vie » qui constitue le plus grand défi. Le knowledge management (K.M) et le e-Learning sont deux approches qui visent, entre autres à valoriser le capital (compétence des organisations). Le e-learning est un outil des T.I.C, le concept de « compétence » s'est imposé au fil du temps comme un moteur de la création de la valeur, développer les compétences améliore son rendement. La formation continue en est le levier traditionnel. En réalité c'est une formation en ligne portant sur des modules tels que la comptabilité. L'entreprise cherche à obtenir de son acteur « le meilleur » afin d'améliorer en continu sa performance et d'atteindre ses objectifs stratégiques. La formation est désormais devenue un axe stratégique majeur et le savoir un outil permanent de développer un avantage compétitif certain. Les T.I.C facilitent l'apprentissage au travail. Le e-learning est un outil des T.I.C, il porte sur les domaines tels que la comptabilité, ou la Gestion des Ressources Humaines (G.R.H). Il permet de réaliser des innovations technologiques, de développer plus fort potentiel de compétences et d'améliorer son rendement. Grâce au e-learning la formation du personnel de l'entreprise algérienne (Naftal, Sonelgaz) voit son rôle augmenter de manière significative, elle doit constamment contribuer à développer les compétences individuelles et accroître la performance collective de l'entreprise.

On peut conclure que le meilleur usage des TIC dépend de l'acceptation de recours à ses outils moyennant des compétences adéquates et qu'ils répondent aux besoins professionnels si non on peut tomber dans le piège de gaspillage (des ressources technologiques, humaines, etc...). Par ailleurs, les personnes qui sont hautement qualifiées considèrent de ce fait les TIC est un moyen d'accroître leur compétence or les moins qualifiées (employés simples) les voient inversement de ce fait constituent un facteur de distinction entre les plus et les moins qualifiés d'où le rôle important de la formation. La majorité des personnes interrogées n'ont pas eu de formation suffisante pour le mieux usage des TIC.

Conclusion générale

Les T.I.C tendent à modifier la communication entre les différents acteurs de l'entreprise et les différents partenaires. Son utilisation permet à terme de réduire les coûts aux différents niveaux de l'organisation. Elles nécessitent une modification considérable de la structure de l'entreprise et des investissements importants mais entraînant un accroissement considérable du chiffre d'affaire, une réduction des coûts et des gains de productivité. Les T.I.C bouleversent les frontières de l'entreprise, Elles ont permis de libérer l'entreprise des contraintes du temps et du lieu. On passe d'une structure pyramidale où le savoir est exclusivement détenu par le dirigeant à des structures matricielles où tous les individus participent aux décisions grâce à la mise en commun des savoirs. Les hiérarchies pyramidales traditionnelles sont remplacées progressivement par des réseaux qui traitent l'information sur un plan horizontal. Les T.I.C exigent une certaine rigueur telle que l'adaptation d'un comportement professionnel plus réactif, travailler à distance et enfin la formation aux T.I.C (pratique régulière). Les T.I.C mettent en valeur trois facteurs importants : Le travail collaboratif, la circulation de l'information dans toute la hiérarchie organisationnelle, la coordination. Elles favorisent l'autonomie des acteurs, chacun peut donc prendre des décisions au plus proche du problème (dans sa sphère), faisant gagner l'entreprise en réactivité.

L'entreprise algérienne a vécu des périodes différentes, les cadres exécutent des ordres « dictés d'en haut ». L'accès aux T.I.C dépend du niveau de responsabilités, de la qualification ou du niveau scolaire. Le lien étroit entre le mode d'usage d'une part, le diplôme et la situation professionnelle d'autre part permet de penser que l'utilisation ne bouleverse pas les hiérarchies. L'entreprise taylorienne caractérisée par une structure pyramidale est toujours présente en Algérie, mais les vestiges de cette dernière ne vont pas disparaître avec l'arrivée des T.I.C. Le management pratiqué est encore très imprégné de cette culture pyramidale.

Les TIC n'ont pas provoqué de véritables bouleversements dans les différentes entreprises algériennes. Les retombées des TIC sur l'entreprise s'avèrent assez limitée, elles ont du mal à saisir l'intérêt de ces nouvelles technologies. La structure est rigide et cloisonnée de type taylorienne. Les niveaux hiérarchiques sont nombreux avec beaucoup de cadres intermédiaires. Les acteurs ne peuvent ignorer l'apport des TIC. L'impact de l'introduction des TIC sur la structure, semble significatif pour certains acteurs de l'entreprise. Les TIC rapprochent les différentes fonctions comme le secrétariat et la fonction comptabilité et finance,. Elles jouent le rôle de nouveaux supports organisationnels.

On peut distinguer deux catégories d'acteurs dont les TIC constituent l'essentiel de leur travail ainsi que les utilisateurs des TIC pour lesquels les TIC constituent un outil de travail. Pour certains c'est l'inégalité d'accès à l'internet) qui a un impact sur les personnes donc sur leurs comportements. L'enquête montre que les perceptions des adultes quant à l'utilisation des TIC, et leur attitude à l'égard de ces TIC, sont plus favorables chez les acteurs à niveaux élevés de compréhension ; Le pourcentage des acteurs qui se déclarent d'accord avec l'idée que « la technologie facilite la vie » dépend fortement de l'âge, plus on est jeune plus on apprécie la technologie nouvelle. Donc on peut affirmer que le personnel le plus favorable aux TIC sont les cadres supérieurs et les jeunes acteurs les moins de 30 ans. Ce qui explique l'importance de la formation initiale de ces derniers. Alors que la réticence des employés envers l'introduction des TIC est expliquée par la remise en cause des compétences, en effet, cette introduction va créer de nouvelles tâches et de nouveaux rôles, ce qui va conduire certains employés à se sentir incompetents et même disqualifiés pour accomplir ces nouvelles tâches.

Ces TIC bouleversent les formes traditionnelles d'organisation en introduisant de nouvelles exigences d'efficacité. Il suffit de regarder la structure de l'entreprise pour voir que l'information circule du haut en bas. Elle est souvent liée au mode d'organisation. La communication est formelle, le plus souvent écrite qui a un caractère obligatoire (notes de service, réunion).

On assiste à de grands changements dans les besoins en formation. Parmi les phénomènes c'est « la formation tout au long de la vie » qui constitue le plus grand défi. Le knowledge management (K.M) et le e-Learning sont deux approches qui visent, entre autres à valoriser le capital. C'est la disponibilité des ressources et la maîtrise de l'outil qui favorise l'utilisation du e-learning. Le choix du modèle est justifié par le caractère novateur qui se base sur les TIC Par conséquent le comportement des acteurs de l'entreprise envers cette nouvelle pratique peut être influencé en partie par leurs rapports avec la technologie. La maîtrise de l'outil se réfère aux jugements qu'une personne forme sur sa capacité à utiliser des TIC. Elle désigne donc le jugement sur l'habilité à déployer des compétences acquises dans l'usage de tout l'outil informatique et non seulement l'acquisition de compétences ce qui aura un impact sur la productivité de l'acteur. Toutefois, l'utilisation des TIC qui ont un impact sur le comportement des acteurs de l'entreprise et enfin sur la productivité était l'objectif de notre recherche.

La formation doit constamment contribuer à développer les compétences individuelles et accroître la performance collective de l'entreprise. L'e-learning accompagne et favorise cette évolution de la formation. On peut conclure que le meilleur usage des TIC dépend de l'acceptation de recours à ses outils moyennant des compétences adéquates et qu'ils répondent aux besoins professionnels Par ailleurs, les personnes qui sont hautement qualifiées considèrent de ce fait les TIC est un moyen d'accroître leur compétence or les moins qualifiées (employés simples) les voient inversement de ce fait constituent un facteur de distinction entre les plus et les moins qualifiés d'où le rôle important de la formation. La majorité des personnes interrogées n'ont pas eu de formation suffisante pour le mieux usage des TIC.

Enfin les T.I.C sont comme un moyen dans la concurrence pour la survie de l'entreprise, si elle n'est pas compétitive elle risque de disparaître. L'introduction des T.I.C dans l'entreprise va permettre d'améliorer la productivité (bien qu'elle ne soit pas évidente on parle de productivité organisationnelle) et la qualité des prestations, ce qui valorise leur image sur le marché. Une telle stratégie va leur permettre également de s'intégrer dans l'univers des T.I.C et de faire face à la globalisation.

L'apport des TIC à l'entreprise en termes de productivité, les avis sont contradictoires entre les acteurs, d'une part la productivité est un concept difficile à cerner par ce que l'efficacité des TIC est liée à la manière dont les TIC sont intégrées dans l'entreprise et la qualité de l'organisation du travail qui permet à ces TIC d'être efficace. Donc on parle de productivité organisationnelle, la mesure des gains de productivités associés à l'usage des TIC reste limitée. La productivité et les coûts ne sont pas en effet les seuls motifs ni les seules critères de performance de l'entreprise. Il n'y a de bon investissement dans une entreprise que s'il apporte de la valeur ajoutée au client final

Annexe N° 01 Les différentes figures

N°	Titre	Page
01	Les éléments de la définition des T.I.C.....	08
02	Les méthodes et les outils du Management de l'information.....	13
03	Le schéma de base de la communication.....	15
04	Le diagnostic et la stratégie.....	16
05	Les médias de la communication et la richesse de l'information.....	15
06	Le réseau centralisé en croix.....	17
07	Le réseau " en cerde ".....	17
08	Le réseau centralisé en ligne.....	17
09	Le réseau complet.....	17
10	Le réseau en chaîne.....	17
11	Le réseau en " Y " : " C ".....	18
12	Le réseau en cerde.....	18
13	Le réseau en " X ".....	18
14	Le réseau en étoile.....	19
15	Les différents systèmes d'information (S.I).....	24
16	La fonction du Groupware.....	40
17	Les enjeux des T.I.C pour les PME et aux stratégies de mise en œuvre.....	45
18	Les T.I.C permettent de faciliter la mise en œuvre des processus d'une entreprise.....	46
19	L'organigramme en bannière (râteau).....	53
20	La pyramide.....	53
21	Le sablier.....	54
22	L'organigramme circulaire.....	54
23	La structure hiérarchique.....	57
24	L'organisation hiérarchique selon les régions.....	58
25	La structure fonctionnelle simple.....	59
26	La structure fonctionnelle simple évoluée.....	59
27	La structure hiérarchico-fonctionnelle.....	61
28	L'organisation hiérarchique et de conseil.....	61
29	La structure divisionnelle.....	62
30	La structure divisionnelle (géographique).....	63
31	la structure divisionnelle (marché).....	64
32	La structure matricielle.....	66
33	La structure en réseau.....	66
34	La structure multidivisionnelle.....	68
35	La structure polycellulaire.....	70
36	Un modèle de fonctionnement organisationnel.....	71
37	L'organisation par projet.....	73
38	L'organisation "pur projet".....	74
39	Le reengineering.....	76
40	La pyramide inversée.....	76
41	Les facteurs influençant la conception d'une structure.....	77

Annexe N° 02 Suite Les différentes figures

N°	Titre	Page
42	Les choix fondamentaux dans l'élaboration d'une structure	79
43	Les éléments de la structure.	82
44	Les changements constatés.	90
45	La pyramide du capital et d'actifs organisationnels.	111
46	Le modèle d'alignement avec l'environnement socioculturel	129
47	Les quatre dimensions du e-Learning.	168
48	Le modèle d'acceptation de la technologie (MAT)	178
49	Le cadre de référence adapté de Davis.	179
50	Les activités de l'entreprise SONATRACH.	184
51	Le schéma d'organisation de Naftal	185
52	Le diagramme en bâtons âge.	186
53	Le diagramme en bâtons sexe.	187
54	Le diagramme en bâton niveau éducatif	187
55	Le diagramme en bâton expérience.	188
56	Le diagramme en bâton niveau hiérarchique.	189
57	Le diagramme en bâton l'effet des TIC sur la structure de l'entreprise	190
58	Le diagramme en bâton l'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise	192
59	Le diagramme en bâton l'effet de la circulation d'info. sur les niveaux hiérarchiques ...	192
60	Le diagramme en bâton l'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise	194
61	Le schéma organisationnel et fonctionnel de la macrostructure du groupe Sonelgaz. ...	204
62	L'organigramme du Groupe Sonelgaz de Saida.	205
63	Le diagramme en bâton âge.	206
64	Le diagramme en bâton sexe.	207
65	Le diagramme en bâton niveau éducatif.	208
66	Le diagramme en bâton expérience.	208
67	Le diagramme en bâton niveau hiérarchique.	209
68	Le diagramme en bâton l'effet des TIC sur la structure de l'entreprise	210
69	Le diagramme en bâton l'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise	211
70	Le diagramme en bâton l'effet de la circulation d'info sur les niveaux hiérarchiques ...	212
71	Le diagramme en bâton l'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise	213
72	L'organigramme de l'OROLAIT (GIPLAIT).	223
73	Le diagramme en bâton âge.	224
74	Le diagramme en bâton sexe.	225
75	Le diagramme en bâton niveau éducatif.	226
76	Le diagramme en bâton expérience	226
77	Le diagramme en bâton niveau hiérarchique.	227
78	Le diagramme en bâton l'effet des TIC sur la structure de l'entreprise	228
79	Le diagramme en bâton l'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise	229
80	Le diagramme en bâton l'effet de la circulation d'info sur les niveaux hiérarchiques	230
81	Le diagramme en bâton l'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise	231
82	L'organigramme ENAVA (Abrás) Société des produits abrasifs.	239
83	Le diagramme en bâton âge.	240

84	Le diagramme en bâton sexe.....	241
85	Le diagramme en bâton niveau éducatif.....	242
86	Le diagramme en bâton expérience.....	243
87	Le diagramme en bâton niveau hiérarchique.....	243
88	Le diagramme en bâton l'effet des TIC sur la structure de l'entreprise.....	244
89	Le diagramme en bâton l'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise.....	245
90	Le diagramme en bâton l'effet de la circulation d'info sur les niveaux hiérarchiques ...	246
91	Le diagramme en bâton l'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise..	247
92	L'organigramme S.Cl.Saida.....	255
93	Le diagramme en bâton âge.....	256
94	Le diagramme en bâton sexe ;.....	257
95	Le diagramme en bâton niveau éducatif.....	258
96	Le diagramme en bâton expérience.....	258
97	Le diagramme en bâton niveau hiérarchique.....	259
98	Le diagramme en bâton l'effet des TIC sur la structure de l'entreprise.....	260
99	Le diagramme en bâton l'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise.....	261
100	Le diagramme en bâton l'effet de la circulation d'info sur les niveaux hiérarchiques ...	262
101	Le diagramme en bâton l'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise...	263
102	L'organigramme de l'entreprise ERIAD.....	272
103	Le diagramme en bâton âge.....	273
104	Le diagramme en bâton sexe.....	274
105	Le diagramme en bâton niveau éducatif.....	275
106	Le diagramme en bâton expérience.....	275
107	Le diagramme en bâton niveau hiérarchique.....	276
108	Le diagramme en bâton l'effet des TIC sur la structure de l'entreprise.....	277
109	Le diagramme en bâton l'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise.....	278
110	Le diagramme en bâton l'effet de la circulation d'info sur les niveaux hiérarchiques ...	279
111	Le diagramme en bâton l'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise...	280
112	Le diagramme en bâton âge.....	288
113	Le diagramme en bâton sexe.....	289
114	Le diagramme en bâton niveau éducatif.....	290
115	Le diagramme en bâton expérience.....	290
116	Le diagramme en bâton niveau hiérarchique.....	291
117	Le diagramme en bâton l'effet des TIC sur la structure de l'entreprise.....	292
118	Le diagramme en bâton l'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise.....	293
119	Le diagramme en bâton l'effet de la circulation d'info sur les niveaux hiérarchiques ...	294
120	Le diagramme en bâton l'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise...	295

Annexe N° 03 Les différents tableaux

N°	Titre	Page
01	Les types de décision	55
02	Les paramètres de conception d'après Henry Mintzberg	81
03	Les techniques traditionnelles et leurs applications sur Internet	103
04	La proportion de salariés utilisant l'informatique par catégorie professionnelle	127
05	Les avantages et les inconvénients du télétravail	138
06	La comparaison entre les trois managements (traditionnel, transitionnel, renouvelé)	149
07	La comparaison entre les 3 types de management	150
08	La comparaison entre le management traditionnel et le management renouvelé	150
09	Les modèles d'e-formation	160
10	L'effectif	186
11	Les fréquences d'âge	186
12	Les fréquences du sexe	186
13	Les fréquences du niveau éducatif	187
14	Les fréquences de l'expérience	188
15	Les fréquences du niveau hiérarchique	188
16	L'effet des TIC sur la structure de l'entreprise	190
17	L'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise	191
18	L'effet de la circulation d'information sur les niveaux hiérarchiques	192
19	L'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise	193
20	Les statistiques descriptives	195
21	Les statistiques de fiabilité	196
22	La corrélation entre les déterminants de l'utilité perçue et les normes subj. et l'image de soi....	196
23	" " " " de la facilité de l'utilité perçue de la disponibilité des outils info et leur maîtrise	196
24	" " " " de la facilité de l'utilité perçue et de l'utilité perçue	197
25	" " " " la facilité de l'utilité perçue et de l'utilité perçue Influence par l'attitude	197
26	Le récapitulatif des modèles	197
27	ANOVA	198
28	Les coefficients	198
29	Les statistiques de groupe	198
30	Le test d'échantillon indépendant	199
31	ANOVA n° 01 (Age)	199
32	ANOVA n° 02 (NIV)	200
33	ANOVA n° 03 (EXP)	200
34	ANOVA n° 04 (NIV. H)	200
35	Les statistiques	206
36	Les fréquences d'âge	206
37	Les fréquences du sexe	207
38	Les fréquences du niveau éducatif	207
39	Les fréquences de l'expérience	208
40	Les fréquences du niveau hiérarchique	209
41	L'effet des TIC sur la structure de l'entreprise	210
42	L'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise	211

43	L'effet de la circulation d'information sur les niveaux hiérarchiques	212
44	L'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise	213
45	Les statistiques descriptives.....	214
46	Les statistiques de fiabilité	214
47	La corrélation entre les déterminants de l'utilité perçue et les normes subj. et l'image de soi...	215
48	" " " " " de la facilité de l'utilité perçue de la disponibilité des outils info et leur maîtrise...	215
49	" " " " " de la facilité de l'utilité perçue et de l'utilité perçue.....	216
50	" " " " " la facilité de l'utilité perçue, l'utilité perçue et de l'influence par l'attitude.....	216
51	Le récapitulatif des modèles.....	216
52	ANOVA.....	216
53	Les coefficients.....	217
54	Les statistiques de groupe	217
55	Le test d'échantillon indépendant	218
56	ANOVA n° 01 (Age)	218
57	ANOVA n° 02 (NIV)	218
58	ANOVA n° 03 (EXP)	219
59	ANOVA n° 04 (NIV. H).....	219
60	Les statistiques.....	224
61	Les fréquences d'âge.....	224
62	Les fréquences du sexe	225
63	Les fréquences du niveau éducatif	225
64	Les fréquences de l'expérience	226
65	Les fréquences du niveau hiérarchique.....	227
66	L'effet des TIC sur la structure de l'entreprise.....	228
67	L'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise	229
68	L'effet de la circulation d'information sur les niveaux hiérarchiques	230
69	L'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise	231
70	Les statistiques descriptives.....	232
71	Les statistiques de fiabilité	232
72	La corrélation entre les déterminants de l'utilité perçue et les normes subj. et l'image de soi...	232
73	" " " " " de la facilité de l'utilité perçue de la disponibilité des outils info et leur maîtrise..	233
74	" " " " " de la facilité de l'utilité perçue et de l'utilité perçue.....	233
75	" " " " " la facilité de l'utilité perçue, l'utilité perçue et de l'influence par l'attitude	234
76	Le récapitulatif des modèles.....	234
77	ANOVA	234
78	Les coefficients.....	234
79	Les statistiques de groupe.....	235
80	Le test d'échantillon indépendant.....	235
81	ANOVA n° 01 (Age)	235
82	ANOVA n° 02 (NIV)	236
83	ANOVA n° 03 (EXP)	236
84	ANOVA n° 04 (NIV. H).....	236
85	Les statistiques.....	240
86	Les fréquences d'âge.....	240
87	Les fréquences du sexe.....	241

88	Les fréquences du niveau éducatif.....	241
89	Les fréquences de l'expérience.....	242
90	Les fréquences du niveau hiérarchique.....	243
91	L'effet des TIC sur la structure de l'entreprise.....	244
92	L'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise.....	245
93	L'effet de la circulation d'information sur les niveaux hiérarchiques.....	246
94	L'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise.....	247
95	Les statistiques descriptives.....	248
96	Les statistiques de fiabilité.....	248
97	La corrélation entre les déterminants de l'utilité perçue et les (normes subj. et l'image de soi)	248
98	" " " " " de la facilité de l'utilité perçue de la disponibilité des outils info et : leur maîtrise..	249
99	' " " " " de la facilité de l'utilité perçue et de l'utilité perçue.....	249
100	" " " " " la facilité de l'utilité perçue et de l'utilité perçue Influence par l'attitude.....	249
101	Le récapitulatif des modèles.....	250
102	ANOVA.....	250
103	Les coefficients.....	250
104	Les statistiques de groupe.....	250
105	Le test d'échantillons indépendants.....	251
106	Les statistiques de groupe.....	251
107	Le test d'échantillon indépendant.....	251
108	ANOVA n° 01 (Age).....	252
109	ANOVA n° 02 (NIV).....	252
110	ANOVA n° 03 (EXP).....	253
111	ANOVA n° 04 (NIV. H).....	253
112	Les statistiques.....	256
113	Les fréquences d'âge.....	256
114	Les fréquences du sexe.....	257
115	Les fréquences du niveau éducatif.....	257
116	Les fréquences de l'expérience.....	258
117	Les fréquences du niveau hiérarchique.....	259
118	L'effet des TIC sur la structure de l'entreprise.....	260
119	L'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise.....	261
120	L'effet de la circulation d'information sur les niveaux hiérarchiques.....	261
121	L'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise.....	262
122	Les statistiques descriptives.....	263
123	Les statistiques de fiabilité.....	264
124	Le récapitulatif de traitement des observations.....	264
125	Le récapitulatif de traitement des observations.....	264
126	La corrélation entre les déterminants de l'utilité perçue et les normes subj. et l'image de soi...	265
127	" " " " " de la facilité de l'utilité perçue de la disponibilité des outils info et leur maîtrise "	265
128	" " " de la facilité de l'utilité perçue et de l'utilité perçue.....	265
129	" " " " " la facilité de l'utilité perçue, l'utilité perçue et l'influence par l'attitude.....	266
130	Le récapitulatif des modèles.....	266
131	ANOVA.....	266
132	Les coefficients.....	266

133	Les statistiques de groupe.....	267
134	Le test d'échantillons indépendants.....	267
135	ANOVA n° 01 (Age)	267
136	ANOVA n° 02 (NIV)	268
137	ANOVA n° 03 (EXP)	268
138	ANOVA n° 04 (NIV. H).....	268
139	Les statistiques.....	273
140	Les fréquences d'âge.....	273
141	Les fréquences du sexe.....	274
142	Les fréquences du niveau éducatif.....	274
143	Les fréquences de l'expérience.....	275
144	Les fréquences du niveau hiérarchique.....	276
145	L'effet des TIC sur la structure de l'entreprise.....	277
146	L'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise.....	278
147	L'effet de la circulation d'information sur les niveaux hiérarchiques.....	278
148	L'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise	278
149	Les statistiques descriptives.....	280
150	Les statistiques de fiabilité.....	281
151	La corrélation entre les déterminants de l'utilité perçue et les normes subj. et l'image de soi...	281
152	' " " " " de la facilité de l'utilité perçue de la disponibilité des outils info et leur maîtrise....	281
153	" " " " " de la facilité de l'utilité perçue et de l'utilité perçue	281
154	" " " " " la facilité de l'utilité perçue, l'utilité perçue et l'influence par l'attitude	282
155	Les statistiques de groupe.....	282
156	Le test d'échantillons indépendants.....	282
157	ANOVA n° 01 (Age)	283
158	ANOVA n° 02 (NIV)	283
159	ANOVA n° 03 (EXP)	283
160	ANOVA n° 04 (NIV. H).....	284
161	Les statistiques.....	287
162	Les fréquences d'âge.....	288
163	Les fréquences du sexe.....	288
164	Les fréquences du niveau éducatif.....	289
165	Les fréquences de l'expérience.....	290
166	Les fréquences du niveau hiérarchique.....	291
167	L'effet des TIC sur la structure de l'entreprise.....	292
168	L'effet des TIC sur les fonctions de l'entreprise.....	293
169	L'effet de la circulation d'information sur les niveaux hiérarchiques.....	293
170	L'effet des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise.....	294
171	Les statistiques descriptives	295
172	Les statistiques de fiabilité	296
173	La corrélation entre les déterminants de l'utilité perçue et les normes subj. et l'image de soi.....	296
174	' " " " " de la facilité de l'utilité perçue de la disponibilité des outils info et leur maîtrise....	297
175	" " " " " de la facilité de l'utilité perçue et de l'utilité perçue	297
176	" " " " " la facilité de l'utilité perçue, l'utilité perçue et de l'influence par l'attitude	297
177	Les statistiques de groupe.....	298

178	Le test d'échantillons indépendants.....	298
179	ANOVA n° 01 (Age)	298
180	ANOVA n° 02 (NIV)	299
181	ANOVA n° 03 (EXP)	299
182	ANOVA n° 04 (NIV. H).....	299
183	L'effet des TIC sur la structure de l'entreprise.....	301
184	L'impact des TIC sur les fonctions de l'entreprise.....	301
185	L'impact de la circulation d'information sur les niveaux hiérarchiques.....	302
186	L'impact des TIC sur le comportement humain dans l'entreprise.....	302
187	Les statistiques de fiabilité.....	303
188	La corrélation entre les déterminants de l'utilité perçue et les (normes sub. et l'image de soi)...	303
189	' " " " " de la facilité de l'utilité perçue de la disponibilité des outils info et leur maîtrise....	304
190	" " " " " de la facilité de l'utilité perçue et de l'utilité perçue	304
191	" " " " " la facilité de l'utilité perçue, l'utilité perçue et de l'influence par l'attitude	304
192	Le récapitulatif des modèles.....	305
193	Coefficient de détermination (R^2)	305
194	(R^2) ANOVA ^b	305
195	Le test d'échantillons indépendants (le sexe)	305
196	ANOVA n° 01 (Age)	306
197	ANOVA n° 02 (NIV)	306
198	ANOVA n° 03 (EXP)	306
199	ANOVA n° 04 (NIV. H)	307

Bibliographie :

Les ouvrages

- E. Armand ; Pateyron ; R. Salomon : Les NTIC et l'entreprise Ed, Economica 1996
- P. Charpentier : économie et gestion de l'entreprise page 133. Nathan, juin 2000.
- Reix R., "systèmes d'information et management des organisation", Vuibert gestion, Paris (1995)
- E. Cohen, dictionnaire de gestion, 1994.
- Orsoni J., économie et organisation des entreprises Vuibert en Poche 2001.
- C.E. Shannon & W. Weaver: The mathematical Theory of communication, University of Illinois, Urbana III, 1949
- Behget Meki Boumaarafi, technologie de l'information et de la communication, édition El-Forkane, 1997.
- F. Hesselhein, M. Goldsmith, I. Somerville, fondation Drucker, ouvrez les entreprises, édition village mondial, 2001
- Philippe Lorino : l'économiste et le mangeur Enag/Editions 2001.
- R. Escarpit : Théorie générale de l'information et de la communication, Hachette 1980.
- Cécile Hebrard : L'impact des T.I.C sur le territoire et les citoyens, édition liaison, 2001
- Mattelart, histoire des théories de la communication, la découverte, 2004
- Marie-Hélène Wespahlen, communication, Le guide de la communication d'entreprise, 3 éditions Dunod 2000
- Edouard Stacke, coaching d'entreprise, édition Village Mondial, Paris, 2000.
- D. Hellriegel, J.W.JR. Slocum, R.W. Woodman, Management des organisations, éditions De Boeck Université, Bruxelles 1993
- Mohammed Salah Hannaoui, introduction sur les affaires dans l'ère technologique, édition Zakaria Adhim, 2004.
- Michel Cattant, l'entreprise et ses données techniques, AFNOR, mars 2001.
- J.P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni : management stratégie et organisation, librairie Vuibert, octobre 1996.
- Castells, Manuel, The Information Age: Economy Society and Culture, vol. 1: The Rise of the Network Society, Oxford, Blackwell Publishers, 1996.
- A. Aris : Les autoroutes de l'information, Paris, Presses, Universitaires de France, 1997
- W. Dauphinais, G. Means, C. Price : la science du PDG, édition Village Mondial, Paris, 2000.
- D. Bounie : Émergence d'un marché. Editions d'organisation, 2007
- Marie-Hélène Wespahlen, communication, Le guide de la communication d'entreprise, 3 éditions Dunod 2000
- H. Simon : Administration et processus, Editions d'organisation, 2008.
- Melissa Saadoun, technologie de l'information et management Hermes sciences 2000.
- Comber Marc, dir. Pesez Yvette, Encyclopédie de la chose imprimante : du papier à l'écran – Retz, 1999.
- Henry Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, Ed. D'organisation, 1982
- Hélène Millaret, les principes de base de l'organisation, Ed, Economica 1998
- Ahmed Kouidri : économie d'entreprise, l'imprimerie ES-SALEM. Cheraga 2001.
- M. Cherain et D. Panel, Techniques de commercialisation, Les Services commerciaux, L'étude du produit, Foucher, Paris, 1972.
- A. Pérochon, organisation de l'entreprise : 6^{ème} Tq Gestion, Ed, Economica 2009
- David Ricardo: On The Principles of Political Economy and Taxation, Kitchener, Batoche Books, p, 333 réédition en 2001.
- Reix R., Systèmes d'information et management des organisations, Vuibert gestions, Paris (1995).
- Michel Volle, l'usage des T.I.C dans les entreprises, Ed. Eddif, Casablanca, 2006
- J. F. Dortier : La communication : Appliquée aux organisations et à la formation. Editions d'organisation, 2006.
- Claudine Batazzi, l'impact des NTIC dans l'entreprise", CRIC, 2000.

M. Maurice : les T.I.C et les problèmes de travail et de l'emploi, Ed, Economica 1999.

Ali Souleymane, l'administration générale dans le monde arabe et le défi de l'ère de l'information, édition Aghrib, 2002.

Gilbert, Patrick et Frank : « le travail à distance, l'expérience du télétravail à E.D.F et G.D.F », in entreprise & personnel, mai 2001.

Jacques Khelif, secrétaire général de la fédération chimie-énergie, « l'entreprise » d'alternatives économiques, 1^{er} novembre 2000,

Bruno Henriet ; Maurice Imbert : D.R.H, tirez parti des technologies communication interne K.M, formation Intranet, Editions d'organisation, 2000.

Abdelmalek Redmane Edebani, la fonction de l'information de l'Internet, édition Aghrib, 2002.

Bob Norton, Kani Smith ; le commerce par Internet, Ed. Gard, Paris, 2006

Catherine Szaibrun, Internet initiation. 2007

Thierry Isckia : Internet au service de l'entreprise, France Télécom, CENT, Issy-les-Moulineaux, 2010

Alexandre Bailly, D. Bourgeois, J. P. Gruere, N. Raulet-Croset, C. R. Levy : comportement humain Pearson Éducation 3 édition 2009

Lazary, le marketing c'est facile, l'imprimerie ES-SALEM. Cheraga 2001.

G. Maury, C. Mull Économie et organisation de l'entreprise tome 2 éditions Foucher, 1979

Bruno Henriet ; Maurice Imbert : D.R.H : Tirez parti des technologies communication interne – K.M : Formation Intranet, 2006

E. Armand ; Pateyron ; R. Salomon : Les NTIC et l'entreprise Ed, Economica 1996

G. Donnadiou, Réguler le social dans les nouvelles organisations, Entreprises et personnel, 2000

G. Lécivain, des ressources en management des organisations et en marketing : Managmarket.com, 2001

A. Aris : les autoroutes de l'information, Paris, Presses, Universitaires de France, 1997.

Fabrice Mazerolle, l'impact des N.T.I.C dans l'entreprise, le cas de l'Intranet, Hermes sciences 2000.

H. Simon : L'information dans l'organisation, Dunod 2000

Bouteiller, L.A. Charial, vers une nouvelle gestion de l'information, 2003.

Geneviève Lacono, gestion des ressources humaines Editions Casbah 2004.

N. d'Almeida, T. Liabert ; la communication interne, éditions liaison, 2005.

Dadi Nacer Adoun, économie de l'entreprise, Alger Dar El Mohammedia El Amma 2003

Melissa Saadoun : La technologie de l'information et management, Hermes sciences 2000.

Pemartin : réussir le changement : mutations des entreprises et problèmes humains, Ed. Maisonneuve et Larose, Paris 1995

P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni : Management et organisation. Vuibert en Poche 2001.

Michel Cattant : L'entreprise et ses données techniques. Ce développement s'appuie sur l'intervention de Jean-Claude Spérandio, « Impact ergonomique des T.I.C », intervention lors de la séance du 06 septembre 2001.

Mounim Belalia le socioculturel à l'épreuve des T.I.C : les éléments d'un alignement avec la stratégie d'entreprise (Beyrouth, octobre 2004).

Mohamed Jaouad El Qasmi et Abdelaziz Kriouile : Vers une nouvelle relation : stratégie système d'information, Dar Essalem, 2005

Jean Yves Prax, « le guide du Knowledge Management », Dunod 2000

Pierre Brouste et Dominique Cotte : Stratégie documentaire dans la presse page 14 aux éditions E.S.F, e, 1991.

Reix R., "systèmes d'information et management des organisation", Vuibert gestion, Paris (1995)

Henry Mintzberg, le management voyage au centre des organisations, les éditions d'organisation, 1998.

Textes réunis par Peter Ferdinand Drucker, la formation des dirigeants d'entreprise, apprendre à diriger : an 2000, imprimé en France par Compo-Relais, tendances actuelles 1976

Edgar, Morin, science avec conscience, Paris, Seuil (points sciences), 1990

Alaa Eddine Youssef, le profit de l'investissement dans le capital humain, l'impact de la publication et de diffusion et de distribution, 2004.

Christian Baylor, Xavier Mignon, la communication, les outils et les formes de la communication, une représentation méthodique et illustrée, Nathan Université, 2006

B. Merck, M. Fabre. A. Proust, F. Ridet, M. Romanet : Équipe R.H acteurs de la stratégie. L'e-R.H : mode ou révolution, 2004

Abdelmalek Redmane Edelebi, la fonction de l'information de l'Internet, édition Zakaria Adhim, 2004.

Claudine Batazzi, l'impact des N.T.I.C dans l'entreprise C.R.I.C, 2000

Denis Ettighoffer « L'Entreprise Virtuelle ou les nouveaux modes de travail », éditions d'Organisation, 2001.

Jean Lojkin « La révolution informationnelle » P.U.F, 1992

Marc Maurice : les technologies de l'information et de la communication et les problèmes de travail et de l'emploi, LEST-CNRS, Aix-en-Provence ; 2000

Ali Souleymane, l'administration générale dans le monde arabe et le défi de l'ère de l'information, édition Aghrib, 2002.

B. Merck, M. Fabre. A. Proust, F. Ridet, M. Romanet : Équipe R.H acteurs de la stratégie. L'e-R.H : mode ou révolution, 2005

A. Dietrich, Compétence et G.R.H, Thèse en science de gestion, IAE de Lille 1995.

B. Sire, « Classification des concepts », journée d'étude sur la gestion des compétences, E.S.A, Grenoble juin 2000.

Geneviève Lacono, Gestion des Ressources Humaines page 152 éditions Casbah 2004

Mohammed Salah Hannaoui, introduction sur les affaires dans l'ère technologique. Édition Aghrib, 2006.

Gottrand Séverine & Queant Vanessa, Université de Lille1, Le e-learning comme innovation en ressources humaines, 2005

Nicole d'Almeida, Thierry Liabert, la communication interne, 2e édition, Dunod Paris, 2000.

Farid Ennadjar, l'administration des affaires économiques et mondiales, établissement des jeunes universitaires, 1999.

Michel Mingasson, le guide du e-learning, l'organisation apprenante, édition d'organisation, 2002.

Séverine Gottrand et Vanessa Queant : « le e-Learning comme innovation en Ressources Humaines » dossier réalisé sous la responsabilité de Pierre LOUART, Stratégie Ressources Humaines. Université de Lille, 2002-2003.

Jean Claude Lewandowski, « les Nouvelles façons de former », édition d'organisation, 2003.

Richard Collin, Directeur associé d'I.K.M, Capital de connaissance, lettre de la CECOS, septembre 2002

Jean Louis Ermine : La gestion des connaissances, édition Hermes, 2003

Michel Ledru. E-learning projet d'entreprise, éditions liaison, 2002.

Christian Depover, Louis Marchand, « e-Learning et formation des adultes en contexte professionnel, édition de Boeck, 2002.

Walid Kassem, Ahmed Mounajed, Nadi Saadoun « Projet du module : Management et N.T.I.C », Université de Paris II, 2004.

Michel Ledru : « e-Learning projet d'entreprise », édition. Liaison, 2002.

Jean Claude Lewardowski : « les nouvelles façons de former, le e-Learning, enjeux et outils » éditions d'organisation, 2007.

P. Gilbert, F. Guérin, F.Pigeyre : Organisation et comportement, nouvelles approches, nouveau enjeux sur la création. Dunod Aout 2005

Carlo Revelli : Intelligence stratégique sur Internet, Dunod, 2000

Sandra Bellier : le e-learning, édition liaison, 2001

Gagnon. M. P : « Déterminants psychosociaux et organisationnels de l'adoption des technologies de télémédecine dans le réseau québécois de télé santé élargi (R.Q.T.E) » thèse pour l'obtention de doctorat en santé communautaire, faculté des sciences infirmières et faculté de médecine, Université Laval ; 2003.

Brangier E. et Barcenila J. : « concevoir un produit facile à utiliser », éditions d'organisation ; 2003.

Nielsen J: « Usability engineering », NYAcademic Press, 1993

Baile S., « L'approche comportementale de l'évaluation des systèmes d'information : théories et taxonomie des modèles de recherche ». Université de Toulouse; 2004.

Fred D. Davis. JE, « A technology acceptance Model for empirically testing new end-user information systems: theory and results" thèse pour obtention de doctorat en management, Massachusetts institute of technology; 1986.

Abou Bekr Mahmoud El Haouch, la nouvelle technique dans l'information et les librairies, édition Aghrib, 2006.

Davis F.D, Jr., « Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology », MIS Quarterly, 1989.

Venkatesh, V, Davis F.D., « A theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal studies », Management science, Vol, 46, N° 2 February 2000

Y.I, M. Jackson, J.D. Park, S.J. Probst, J.C: « Understanding information technology acceptance by individual professionals: Toward an integrate view, information & Management (2006).

Moore G.C, Benbasat I. « Development of instrument to measure perception of adopting an information Technology innovation », information system research, vol.2 N°3, September 1991.

Compeau D., Higgings C.A., « Computer self efficacy: development of measure and initial test », MIS Quarterly, Vol.19, N° 2 June 1995,

Khalil Mohamed Chemaa, Haider Kadhem Hamoud, La théorie de l'organisation, édition El Macira de la diffusion et de la distribution, 2000.

Sylvie Gagnon : « guide pratique de l'apprentissage virtuel en entreprise, Techno compétence, Aout 2003.

M. P Gagnon : « Déterminants psychosociaux et organisationnels de l'adoption des technologies de télémédecine dans le réseau québécois de télé santé élargi (R.Q.T.E) » thèse pour l'obtention de doctorat en santé communautaire, faculté des sciences infirmières et faculté de médecine, Université Laval ; 2003.

Brangier E. et Barcenila J. : « concevoir un produit facile à utiliser », éditions d'organisation ; 2003.

J. Nielsen: « Usability engineering », NYAcademic Press, 1993

S. Baile, « L'approche comportementale de l'évaluation des systèmes d'information : théories et taxonomie des modèles de recherche ». Université de Toulouse; 2004.

Fred D. Davis. Jr, « A technology acceptance Model for empirically testing new end-user information systems: theory and results" these pour obtention de doctorat en management, Massachusetts institute of technology; 1986.

Fred D. Davis. Jr., « Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology », MIS Quarterly 13(3), 1989.

Y.I, M. Jackson, J.D. Park, S.J. Probst, J.C: « Understanding information technology acceptance by individual professionals: Toward an integrate view, information & Management 43 (2006),

Moore G.C, Benbasat I. « Development of instrument to measure perception of adopting an information Technology innovation », information system research, vol.2 N°3, September 1991, 173 -191.

Compeau D., Higgins C.A., « Computer self efficacy: development of measure and initial test », MIS Quarterly, Vol.19, N° 2 June 1995, 189 - 211

M. Decandin, J. Igalens avec la collaboration de S. Walles : la communication interne-Stratégies et technique
Jean-Noël Lhuilliers, le management de l'information, des données aux connaissances et aux compétences, 2006.

Robert Reix, Référence à son ouvrage Connaissance et Management, édition. Liaison, 2003

J. P. Gruere, J. Jabes ; traité des organisations, éditions d'organisation, 2004.

M. Hane Ibrahima, Thèse de doctorat en gestion : Enrichissement des tâches et compétitivité de l'entreprise, la performance socio-économique des actions de recomposition du travail, 2009.

Fabrice Mazerolle : L'impact des N.T.I.C dans l'entreprise, le cas d'Intranet, 2002

Enseignant-chercheur Rémi Bachelet, Ecole Centrale de Lille : Introduction à la sociologie des organisations
Le reengineering, 2006.

GMV Conseil, l'impact des N.T.I.C sur la compétitivité des entreprises industrielles, 2003.

REVUES ET ARTICLES :

Professeur Mr Abdesslam Bendiabdellah rédacteur en chef de la « revue économie et management » publication de la faculté des sciences économiques et de gestion, université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen – n° 3 Mars 2004.

A. Dufour, Internet, Paris, Presses, Universitaires de France, 1998.

Jopro. Net /Le journal des professionnels, la révolution des N.T.I.C, 2001.

Journal "Auvergne Économique" n°163, Oct. Nov.2000

B.V. Desroches, S. Delisle : XXVIII ème Colloque sur les effets des N.T.I.C sur le développement local et régional : évolution ou changement radicaux, 2003.

Don Dapscott: Strategy in the New Economy, Novembre / decembre 1997

Colloque DARES du 26 mars 2003 - Paris - Ministère des affaires sociales, du travail et de solidarité : aux sources des transformations du travail - Atelier 3 – Les systèmes techniques, 2003

Y. Dufour, G. Ouimet : « vivre et gérer le changement ensemble ? », Revue Française de Gestion, n°113, mars-avril-mai, 2004.

Remix R, « les technologies de l'information, facteurs de flexibilité ? » revue française de gestion, n° 123, mars – avril – mai 1999.

A. Aris : les autoroutes de l'information, Paris, Presses, Universitaires de France, 1997.

Management et systèmes A.F.A.Q N° 28, 2001.

Jean Menanteau : « De la tribu et la diaspora ». Le Monde du 17 mai 1995.

Stefan Raducanu Dossier réalisé, les dix lois qui régissent l'entreprise, 1999

François Desjardins : « Entre travail et flânage », le Devoir du 08 juin 2005, section C.I, 2005.

Office québécois de la langue française : « Ordinateur portable » du 28 mars 2006.

ADEC (Association pour le Développement des Entreprises et des Compétences, Val de Moder – France)

Catherine LEDIG directrice de l'A.D.E.C et Maître de conférence associée U.R.S : T.I.C, innovation et compétitivité des entreprises.

Chambre de commerce et d'industrie : développement des compétences, modèle d'organigramme

Michel Kalika : Perception des TIC dans l'entreprise : Les seniors et la fracture numérique.

Benjamin Guédou Direction générale du trésor et de la politique économique : groupe de travail « Impact microéconomique et macroéconomique des T.I.C ».

Ambassade de France en Algérie : « Mission économique » le secteur des télécommunications en Algérie.

Le modèle sociométrique (1954) Jacob L. MORENO (Les fondements de la sociométrie)

Éric Berne(1970) psychiatre et psychothérapeute est le père de l'analyse transactionnelle

Y. Dufour, G. Ouimet : « vivre et gérer le changement ensemble ? », Revue Française de Gestion, n°113, mars-avril-mai,

Les données proviennent des enquêtes « Technologies et organisation du travail » de 1993 et « Conditions de travail » de 1998.

Colloque Dares du 26 mars 2003 - Paris - Ministère des affaires sociales, du travail et de solidarité : aux sources des transformations du travail - Atelier 3 – Les systèmes techniques

Yves Caseau a été directeur des SI de Bouygues Télécom de 2001 à 2006 et est actuellement D.G.A, il est en charge notamment de l'innovation.

Mlle Souad Boumaila & Dr. Farès Boubakour Université de Batna Revue économie et management page 206 publication de la faculté des Sciences Économiques et de gestion Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen – N° 3 Mars 2004.

UNESCO, Rapport mondial sur la communication : Les médias face aux défis des nouvelles technologies, Éditions UNESCO, 1997, p.12.

La tribune du 20 décembre 2010 : Internet : les dates clés

Propos recueillis en novembre 2009 par Neila Tabli, Jean Michel Yolin : Les T.I.C : des outils incontournables pour les entreprises

Dr Slaimi Ahmed, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Revue économie et management page 179 publication de la faculté des Sciences Économiques et de gestion Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen - Revue N° 3 Mars 2004.

Elyse Jolivet- Cycle supérieur INTD Promotion XXXVII – Octobre 2007

Modules de formation pour le MINEFI consacrés aux enjeux des T.I.C pour les P.ME et aux stratégies de mise en œuvre, 2003.

Haute école de gestion de Genève : département économie d'entreprise, cours : Organisation.

Chambre de commerce et d'industrie : direction des relations internationales fr l'enseignement, centre langue

Haute école de gestion : économie d'entreprise information et documentation informatique de gestion

Chambre de commerce et d'industrie de Paris : direction des relations internationales de l'enseignement : centre de langue

HEIG-VD- gestion de Projet (Organisation)

Les Cahiers de l'Actif - n° 314 – 317, Patrick Lefèvre, directeur du cabinet Techné-conseil, Approches conceptuelles du management, Théories et stratégies du management.

XV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13 – 16 Juin 2006, Dorra Skander la collaboration dans le cadre des PPP : une perspective constructiviste.

Conférence qualité à l'E.I.V.P sur l'amélioration du service dans les bibliothèques de la mairie de Paris

Centre d'Études de Populations, de Pauvreté et de Politiques Socio-Économiques International Networks for Studies in Technology, Environment, Alternatives, Development CEPS/INSTEAD : L'intégration des T.I.C dans les entreprises : quel impact sur les partenariats ? Une analyse sur les entreprises implantées au Luxembourg Kristell LEDUC n° 02 Juin 2006.

Revue de l'innovation dans le secteur public, 2003 vers une nouvelle relation : stratégie système d'information : Mohamed Joued El Qasmi et Abdelaziz Krioulle.

Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (O.R.S.E) Gigref Usages des technologies de l'information et de la communication et RSE : Nouvelles pratiques sociales dans les grandes entreprises. Résumé de l'étude – juillet 2009

Frédéric Doreau : Synthèse régionale TICO, ARACT des Pays de la Loire p. 44

XIV Conférence RESER – 23, 24 septembre 2004 – Castes T.I.C et relations de services dans une économie globalisée.

Professeur Mr Abderezak Benhabib rédacteur en chef de la revue économique « Les cahiers du mecas » de la faculté des sciences économiques et de gestion de l'université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen – n° 01 Avril 2005.

F Sigot : Que devient la qualité totale dans la nouvelle économie ; Qualité, mouvement ; N° 49 Avril 2001.

Dossier réalisé par Stefan Raducanu, les dix lois qui régissent l'entreprise.

Le monde 2 n° 248, Spécial High-Tech, 15 novembre 2008 – « Twitter média de l'ère Obama ;

Cucchi A. : Pratiques relationnelles et usages des technologies de l'Internet : le cas des entreprises réunionnaises, 9^{ème} colloque de l'AIM, Évry, 2004

ADEC (Association pour le Développement des Entreprises et des Compétences –Val de Moder –France)

Catherine LEDIG Directrice de l'ADEC & Maitre de conférence associée URS

Bureau fédéral du plan belge 08 mars 2007

jdpro.net : le journal des professionnels : la révolution des N.T.I.C

Ambassade de France en Algérie : « Mission économique » le secteur des télécommunications en Algérie.

François Arrigorina : Journalistes des dernières nouvelles d'Alsace

Février (P.) et Heitzmann (R.), « L'industrie française à l'heure des T.I.C », « Le 4 pages de statistiques industrielles », SESSI, n° 135, août 2000

Méthodologie de la diffusion des T.I.C dans les PME/ cahier n° 03 : Trois problématiques à maîtriser pour mieux diffuser les TIC dans les PME fiche 3.3 : le travail collaboratif : enjeux, méthodes et outils T.I.C Réf : GM/3.3 page 04/07 version 1.0 le 31 mars 2004.

Neila Tabli, Jean Michel Yolin Propos recueillis en novembre 2009 : Les T.I.C : des outils incontournables pour les entreprises

Stratégie du développement des T.I.C (e-Algérie 2013).

PDG de l'Entreprise Nationale ENSI : Les enjeux des N.T.I.C pour les entreprises algériennes, 2010.

Le 4 Pages du Sessi, n° 239, décembre 2007.

DARES, ministère de l'emploi et de la solidarité, résultats publiés en 2001.

MES-DARES. Enquêtes Techniques et organisation du travail, 2007

Référence à Thomas Davenport et Donald Marchand dans leurs articles « De l'information à la connaissance » publié dans l'Art du Management.

Référence à l'article de Thomas Davenport, professeur de gestion de l'information à la School of Management de l'University de Boston, sur le bureau virtuel publié dans l'Art du Management de l'Information.

Guide méthodologique de la diffusion des T.I.C dans les P.M.E GM1

Référence à l'article de Caroline Talbot, L'internaute anonyme comme ressource humaine paru dans le Monde Économie le mardi 11 septembre 2007.

Référence à l'article de Thomas W. Malone, professeur à la MIT Sloan School of Management, et Robert J. Laubacher, assistant de recherche au MIT Center for Coordination Science, la révolution de l'économie « e-lance » publié dans l'Art du Management de l'Information

Gilbert, Patrick et Frank. " Le travail à distance, l'expérience du télétravail à EDF et GDF", in Entreprise & Personnel, mai 2001.

Dossier Intelligence Économique : R. Barsalou, N. Costa, Lajara, P. Touzard, K. Van Imschoot : La réalité de l'e-management dans les entreprises, 2006.

Selon le Journal officiel du 14/05/2005, ce terme est accepté en France par la DGLFLF, qui précise qu'il ne doit pas être prononcé à l'anglaise. Au Canada, les termes « administration » et « gestion » sont recommandés par l'OQLF, 2005

Le journal du net, Denis Ettighoffer (Eurotechnopolis Institut). Face aux NTIC, il faut apprendre à être indisponible, 08/12/2004

Référence à Chris Argyris (Harvard University et Donald Schon (Massachusetts Institute of Technology)

Référence à Wanda Orlikowski, maître de conférences en technologies de l'information et en étude des structures à la Sloan School of Management, au sein du Massachusetts Institute of Technology

Les Echos, n° 19831, Dossier management, mardi, 09 janvier 2007, p. 09 – Frédéric Brillet.

Gilbert. P. Parlier. La compétence du « mot-valise » au concept opératoire, actualités de la formation continue, n° 116 janvier-février 1992, pp. 14 -18.

AFNOR : Association Française de Normalisation, organisme officiel français de normalisation créé en 1926

« L'apprentissage Virtuel au Québec », étude conçue par stratégie R.H. HERVE Pilon, 2002

Jacques Coquerel, président de la CEGOS, dans une interview au nouvel hebdo (novembre 2001).

Semaoune Khalissa : Dispositifs d'apprentissage en ligne et le partage des connaissances critique/stratégiques, cas du groupe pétrolier SONATRACH. 2006

Gagnon Sylvie : « guide pratique de l'apprentissage virtuel en entreprise, Techno compétence, Aout 2003.

Statistiques avancées par les responsables de l'association France Export Céréales au cours des journées franco-algériennes des céréales tenues en novembre 2006, à Alger.

Cf. R. Papin, Stratégies et structure, Banque, N° 375 juillet-Août 1978.

Communication & Stratégies n° 37 1trimestre 2000

H. Serieyx a rappelé en disant : « Quand on affronte les problèmes de demain avec les organisations d'hier, on récolte les drames d'aujourd'hui. (H. Serieyx, M. Crozier), Ibidem.

ANACT : Agence Nationale d'Amélioration des Conditions du Travail, France.

Référence à l'article de Sergio Vasquez Bronfman, professeur au groupe E.S.C.P, le « S.I.I.O », nouveau vecteur de l'avantage concurrentiel publié dans l'Art du Management de l'Information.

Le Wireless Application Protocol (WAP) : permet d'accéder à distance aux données de l'entreprise. L'apport de WAP est limité en l'état actuel : débit trop faible, praticité moyenne, Minitel amélioré, petit écran à lecture difficile. Seul un haut débit permettra d'améliorer son utilité réelle.

A. Einstein disait dans sa mémoire que le: « knowledge management (K.M) is about experience, everything else is just information »

H. Serieyx, M. Crozier, Serieyx a rappelé en disant : quand on affronte les problèmes de demain avec les organisations d'hier, on récolte les drames d'aujourd'hui

ENCARTA Microsoft, 2011

Encyclopédie universelle, 2010

Les sites Internet :

<http://www.pme-pmi.org/ntic-informations.htm>: Les TIC

<http://col71.victorhugo.acdijon.fr/view.php/Classification%20et%20organisation%20de%20l'entreprise.pdf>: Classification et organisation de l'entreprise.

<http://www.yann-olivier.org/entropie>: la théorie de l'information : l'origine de l'entreprise

<http://www.creg.ac-versailles.fr>: Carine Courtes Lapeyrat Quand les T.I.C bouleversent la communication interne de l'entreprise et deviennent un outil de gestion des ressources humaines. Du 11 février 2010

<http://www.yinternet.org/move/theories-de-l-information-et-de-la-communication-quelle-importance>: Théories de l'information et de la communication

<http://www.escueladefeminismo.org/spip.php?article408>: Le réseau comme structure

http://www.webradio-internet.com/lesmodeles_de_communication.php: Les modèles de communication

<http://wiki.labomedia.org/index.php/Theorie> : théorie de la communication

<http://www.sciencedegestion.com/elearning/systeminfomaster.plan.htm>: Systèmes d'information – Entreprise – Université de Montpellier III

http://www.sosetudiant.fr/impacts_des_tics-doc-623.php: L'impact des T.I.C sur la Gestion des Ressources Humaines, l'émergence de nouvelles compétences

http://wiki.labomedia.org/index.php/Les_caract%C3%A9ristiques_desTechnologies_de_l'Information_et_de_la_Communication : Fil d'Ariane : Les caractéristiques des TIC

<http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/hp5str.html>: René Patesson & Natalie Lecomte : Définitions et caractéristiques des nouvelles technologies

http://www.unine.ch/autogenesis/V2_fig4.jpg: l'Internet

<http://www.insert-export.com/intemdp/actu/internet/art-intranet.htm>: Intranet

http://ntide.u-3mrs.fr/services/ntide01_02/extranet-1-1.html: L'extranet

<http://www.commentcamarche.net/entreprise/workflow.php3>: workflow

http://fr.wikipedia.org/wiki/Technologies_de_l'information_et_de_la_communication: Technologies de l'information et de la communication (T.I.C)

<http://www.cultureco.com/blog/blog/p-thiberge> : structure de l'entreprise 10 mars 2006

<http://www.google.fr/search?hl=fr&q=la+structure+hi%C3%A9rarchique+de+l'entreprise&meta> : Les structures de l'entreprise

http://geronim.free.fr/ecoent/cours/type_de_structure.htm : Les différents types de structures.

<http://www.knoow.net/fr/scieeconcom/gestion/structureorganism.htm> : Concept et structure organisationnelle

http://www.notapositiva.com/diccionario_gestao/dicgestfr/structureorganism.htm: Paulo Nunes & Adelina Moura : Structure organisationnelle

http://www.memoireonline.com/07/08/1313/m_structure-organisationnelle-rarba-analyse-renforcement1.html : Rachid EL OMARI : La structure organisationnelle du RARBA : Analyse et renforcement.

<http://www.performancezoom.com/henry.php>: HENRY MINTZBERG, Son ouvrage principal s'intitule «Structures des organisations et dynamique des entreprises».

<http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article210>: Henry Mintzberg : représentation structurelle

http://www.bigbozoid.free.fr/.../Orga_Chapitre_III_Approche_des_modes%20: Approche des modes organisations à travers les structures

<http://www.dissertationsgratuites.com/dissertations/Driut/203650.html> : la raison d'être d'une structure

<http://epractice.eu/resource/664> - DIRE - Impact des T.I.C sur l'organisation du travail et de services Février 2001

<http://www.inra.fr/internet/Departements/ESR/UR/lea/documents/wp/wp0609.pdf> : P. Aubert, E. Caroli, M. Roger : Nouvelles technologies et nouvelles formes d'organisation du travail

<http://www.epractice.eu/ressource/664> : L'impact des TIC sur l'organisation du travail et des services dans l'administration – février 2001

http://www.processcom.com/modele_management.htm : les styles de management.

<http://www.industrie.gouv.fr/sessi/4pages/248/index.html> : Le page 4 : Les besoins de compétences en T.I.C dans l'industrie Recrutement, externalisation et formation sont complémentaires N° 248 juin 2008

http://www.cite-sciences.fr/francais/web_cite/informer/tec_met/universite/texte/ex9807.htm François PICHHAULT : L'impact des TIC sur l'organisation du travail dans les entreprises

http://www.doucetconseil.fr/SISQUAL2005/A4/6C_Intranet.pdf : Conférence débat 09/11/2005 Les réseaux Intranet et Extranet au cœur de l'organisation

<http://www.creg.ac-versailles.fr/>: Carine Courtes Lapeyrat : Quand les T.I.C bouleversent la communication interne de l'entreprise et deviennent un outil de gestion des ressources humaines, jeudi 11 février 2010

<http://ebusiness.info/wanaguid.php3?pg=5-2.html> : L'extranet : accès réservé à ses partenaires

<http://www.commentcamarche.net/entreprise/groupware.php3> : E-business - Groupware

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Workflow> : Workflow

http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_artificielle : Intelligence artificielle

<http://www.uqtr.quebec.ca/revuetravail/Articles/2005LilaBENRAISSOthmanBOUHENAHLoubnaTAHSSAIN/ol3Num2pp915-933.pdf>: T.I.C et performance des salaires : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise ? Revue internationale sur le travail et la société, Octobre 2005 Laila Benraïss, Othman Boujnah et Loubna Tahssain.

<http://www.lexpressiondz.com/article/2/2009-11-24/70020.html>: Khalida Abbani, Le secret de la réussite des entreprises.

<http://www.algerie-dz.com/article1190.html> : Z. Méguen l'entreprise algérienne face au changement.

<http://www.elwatan.com/Les-TIC-un-levier-de-competitivite> : Kamel Benelkadi: les T.I.C, un levier de compétitivité

<http://fr.alafrica.com/stories/200407080021.html> : Bey Benyelles cadre de la Sonatrach : la tribune : Algérie : L'Internet et l'industrie algérienne : la plaidoirie d'un professionnel A. Lemli 08 juillet 2004

<http://www.mersouin.org/IMG/Colombier-aill>: Cahier de recherche, avril 2007 – Numéro 8 -2007

<http://www.commentcamarche.net/entreprise/km.php3>: le Knowledge management

<http://www.tic.ird.fr/spip.php?article229> : Abdelkader Djeflat : T.I.C & développement la revue électronique, les nouvelles exigences de la PME dans une économie fondée sur la connaissance : cas des entreprises maghrébines.

<http://velamraoui.wordpress.com/2009/02/02/le-projet-zevillage-aide-les-teletravailleurs/> Velamraoui 02 février 2009 le projet Zevillage aide les travailleurs dans l'Orne.

<http://www.leteletravail.com/doc/manuel-teletravail.php>: le télétravail

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Externalisation>: L'externalisation

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing>: Crowdsourcing

http://www.francophonie-durable.org/documents/colloque_ouaga-a4-chettab.pdf: Nadia Chettab : Les N.T.I.C et les pays du Maghreb : effet de mode ou opportunités de rattrapage économique

<http://www.africazbooming.com/archives/966>: Robertake une gestion saine va de la surveillance à la réflexibilité, 29 Aout 2011

<http://www.ada-online.be/frada/spip.php?article426> : Les TIC entre mondialisation et flexibilité

<http://www.creg.ac-versailles.fr/>: Carine Courtes Lapeyrat : Quand les T.I.C bouleversent la communication interne de l'entreprise, jeudi 11 février 2010

<http://www.industrie.gouv.fr/observat/bilans/pdf/syntheslentic.pdf> : Étude « T.I.C et métiers en émergence » François Pichault, Brigitte Rorive et Marc Zune, LENTIC, Laboratoire s'études sur les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

<http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article417>: Carine Courtes Lapeyrat : Quand les T.I.C bouleversent la communication interne et deviennent un outil de gestion des RH Jeudi février 2010

http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-44.html: Karim Hamadache : Le développement des compétences

<http://www.kvinelearning.eu/fr/co-je-elearning-student.aspx> : Qu'est-ce que c'est l'e-Learning.

<http://www.vnulearning.com> : Séverine Ghys : L'e-Learning en cinq méthodes.

<http://www.elwatan.com/2009-12-02>: Liès Sahar : Introduction du e-Learning dans le secteur de l'énergie.

http://www.ulb.ac.be/students/desge/cours/envi025/chap3_attitudes.pdf : Le modèle de l'action raisonnée

http://eductechwiki.unige.ch/fr/Th%C3%A9orie_de_l%E2%80%A9action_planifi%C3%A9e : Théorie de l'action planifié.

http://eductechwiki.unige.ch/fr/Th%C3%A9orie_de_la_diffusion_de_l'innovation : La théorie de la diffusion de l'innovation

http://eductechwiki.unige.ch/fr/Mod%C3%A8le_d'acceptation_de_la_technologie : Le modèle d'acceptation de la technologie.

Table des matières

Introduction générale :	02
CHAPITRE 1 : NATURE ET DEFINITION DES T.I.C :	05
Introduction :	05
SECTION 1 : Nature et définition des T.I.C :	05
A) Nature des T.I.C	05
B) Définition des T.I.C dans l'entreprise :	06
1) Herbert Simon.....	06
2) L'ANACT	07
3) OCDE.....	07
C) Caractéristiques de l'information et de la communication :	10
1) L'information.....	10
2) Les caractéristiques de l'information.....	11
3) La classification de l'information.....	12
4) La communication.....	13
5) Les principaux modèles de communication.....	20
6) Les systèmes d'information.....	24
SECTION 2 : Caractéristiques des T.I.C :	26
A) Les caractéristiques principales	27
1) Mobilité :.....	27
2) Efficacité :.....	27
3) Mondialisation ou globalisation :.....	27
4) Architecture en réseau.....	27
5) Multimédia.....	27
B) Les caractéristiques secondaires	27
1) La convergence.....	27
2) La décentralisation :	27
3) La connectivité :	27
4) La convertibilité :	27
5) La démystification :	28
6) La répartition :	28
SECTION 3 : Les différentes TIC :	29
A) Internet :	30
1) Usage de l'Internet :	34
2) Commerce électronique :	35
B) Intranet :	35
1) Caractéristiques :	36
2) Catégorisation des outils :	36
3) Fonctionnement :	36
4) Usage de base :	37
C) Extranet :	38
1) Types d'Extranet :	39
2) Avantages et inconvénients :	39
D) Groupware :	40

1) Les types d'individus :	41
2) Intérêt :	41
3) Les familles :	41
4) Les sous-familles :	42
E) Workflow :	42
1) Intérêt :	42
2) Les grandes catégories :	43
F) Avantages des TIC :	47
1) Economique :	47
2) Social :	47
3) Ouverture économique :	47
4) Limites :	47
Conclusion du premier chapitre :	49
CHAPITRE 2 : T.I.C ET STRUCTURES DE L'ENTREPRISE :	50
Introduction :	50
SECTION 1 : Les différentes structures de l'entreprise :	50
A) Les éléments de la structure :	50
1) Spécialisation :	50
2) Hiérarchie :	51
3) Autorité :	51
4) Contrôle :	51
5) Centralisation et décentralisation :	51
6) Départementalisation :	51
B) Les différentes formes d'organigramme :	53
1) Organigramme :	53
2) Pyramide :	53
3) Sablier :	53
4) Normalisé :	54
5) Circulaire :	54
6) Trèfle :	54
7) Planétaire :	54
8) Prévision :	55
C) Les différentes structures traditionnelles :	56
1) Hiérarchique :	56
2) Fonctionnelle ou Staff :	58
3) Hiérarchique fonctionnelle (Staff & Line) :	60
4) Divisionnelle (décentralisée) :	62
5) Matricielle (projet) :	64
D) Évolution des structures :	68
1) Multidivisionnelle :	68
2) Décentralisée (DPO) :	69
3) Ronde (Pôle) :	69
4) Polycellulaire :	69
5) Organisation de H Mintzberg :	70

E) Les tendances actuelles :	72
1) Gestion par cas :	72
2) Par projet (organisation matricielle évolutive) :	72
3) Pure projet :	74
4) Réseau (étendue, matricielle ou virtuelle) :	74
5) Reengineering :	75
6) Portefeuilles de compétences (sans hiérarchie) :	76
7) Pyramide inversée :	76
F) les facteurs influençant la conception d'une structure :	77
G) les choix fondamentaux dans l'élaboration d'une structure :	79
H) Les TIC et l'impérative de réforme :	82
1) Les grands usages des TIC :	82
2) évolution des TIC dans l'entreprise :	83
3) Introduction des TIC dans l'entreprise :	83
4) les TIC et les structures de l'entreprise :	84
I) Les TIC et l'organisation du travail :	86
1) Les différentes fonctions des TIC :	87
2) Les TIC et la structure de l'information :	89
3) Les TIC et les formes d'organisation :	89
SECTION 2 : L'impact des TIC sur la structure de l'entreprise :	93
A) Les TIC et le processus de structuration de l'organisation de réseau :	94
1) Les motivations dans l'organisation :	94
2) Les TIC et l'organisation de l'acteur :	95
B) La décentralisation et ses conséquences :	95
1) Le rôle du manager :	95
2) Les avantages et les inconvénients de la décentralisation :	96
C) Les TIC et ses influences sur les nouvelles formes d'organisation du travail :	96
1) Le télétravail :	96
2) Les impacts sur les formes d'organisation du travail :	98
SECTION 3 : L'impact des TIC sur la gestion de l'entreprise :	100
A) L'impact 'Internet :	101
1) Les avantages dans l'entreprise :	102
2) Les avantages dans le fonctionnement de l'entreprise :	104
B) L'Intranet dynamique fonctionnelle de l'entreprise :	105
1) Les choix de structure de l'Intranet :	105
2) Les avantages dans l'entreprise :	106
3) L'impact dans l'entreprise :	106
C) L'Extranet :	107
Ses avantages :	107
D) Le groupware :	108
Ses avantages :	108
E) Le Workflow :	108
Ses avantages :	108
F) Autres applications utilisées dans les grandes entreprises :	108
1) La gestion électronique des documents (GED) :	108

2) L'échange des données informatisées (EDI) :	109
3) L'intelligence artificielle et les systèmes experts (IA& SE) :	109
4) Le multimédia :	110
Conclusion du deuxième chapitre :	114
Chapitre 3 : TIC et comportement des hommes dans l'entreprise :	115
Introduction :	115
SECTION 1 : Méthode de travail et style de management :	116
A) Les TIC et les méthodes de travail :	116
1) Les styles de management :	116
2) La formation des salariés :	118
3) L'usage des TIC au service du travail collaboratif :	118
4) L'utilisation des TIC dans les grandes entreprises algériennes :	119
B) Les difficultés liées aux rencontres dans le travail :	124
1) Les disparités entre les acteurs de l'entreprise :	125
2) Les difficultés de la communication :	125
3) Le changement du comportement de l'acteur :	127
C) Les TIC et la gestion des connaissances (KM) :	130
1) Le knowledge management :	130
2) Ses outils :	131
3) Son intérêt :	131
4) Ses limites :	131
SECTION2 : Les mutations générées par les nouvelles formes de travail :	133
A) Les grandes formes de travail :	134
1) Les salariés travaillant sur place :	134
2) Les télétravailleurs :	134
3) Le nomadisme :	135
4) Le télétravail salarié à domicile :	135
5) Le travail sédentaire alterné ou travail pendulaire :	136
B) Les nouveaux modes d'organisation internes :	138
1) L'outsourcing :	138
2) Le crowdsourcing :	139
3) Les voyageurs :	141
SECTION3 : Le style de mangement face à l'émergence de nouvelles professions :	144
A) les perspectives de management :	145
1) le management traditionnel (classique) :	145
2) le mangement transitionnel (analytique) :	145
3) le mangement renouvelé (contemporain) :	146
B) les effets des TIC ;	147
1) la dimension individuelle :	147
2) la dimension organisationnelle :	148
3) la dimension managériale :	158
C) l'impact des TIC sur le comportement humain :	153
1) l'augmentation des TIC dans l'entreprise :	154
2) l'absence de formation des utilisateurs :	154

3) les nouvelles professions :	157
4) les conséquences de nouvelles pratiques :	158
5) l'apprentissage en temps réel ou le e-learning :	164
CAS PRATIQUE présentation globale de la population ciblée :	173
Introduction	173
Méthodologie de recherche	173
1) le type d'étude :	173
2) lieux et période d'étude :	173
3) population à l'étude :	173
4) échantillon :	173
5) méthode de collecte des données :	173
SECTION 1 : le profil d'utilisation des TIC :	174
SECTION 2 : L'influence du e-learning par l'attitude et l'intention:	175
1) les 2 déterminants (utilité perçue) et (la facilité d'utilisation perçue) :	175
SECTION 3 : Objectif de l'étude :	176
1) objectif général :	176
2) objectif spécifique :	176
3) pertinence :	176
4) déroulement de la collecte des données :	177
5) récupération du questionnaire :	177
6) méthode d'analyse des données :	177
SECTION 4 : Le modèle d'acceptation de la technologie (M.A.T) F. DAVIS 1986 :	178
A) Concept du modèle utilisé :	178
1) Utilité perçue :	178
2) Facilité d'utilisation perçue :	178
3) Cadre théorique :	179
4) Cadre de référence des déterminants d'acceptation :	179
5) Variables de l'utilité perçue et de la facilité d'utilisation perçue :	179
6) Variables de la recherche :	180
SECTION 4 : Étude différentes entreprises :	183
1) Naftal.....	183
2) Sonelgaz.....	203
3) Giplait.....	221
4) Enava.....	238
5) SCI Saïda.....	254
6) ERIAD.....	270
7) Les PME.....	285
SECTION 5 Étude comparative entre les différentes entreprise :	301
Conclusion du cas pratique :	308
Conclusion du 3 chapitre	309
Conclusion générale	311
Les figures :	313
Les tableaux	316
Bibliographie:	321

Faculté des Sciences Économiques et des sciences de gestion
Université Abou Bekr Belkaid – TLEMCEM –
Étudiant : Abdelkader RACHEDI

Encadreur : Professeur Mr Abdeslam BENDIABDELLAH
Doyen de la faculté des sciences économiques et des sciences de gestion à l'Université de Tlemcen
Directeur de laboratoire de recherche en management.

Nom de l'Entreprise :

Objet de l'enquête :

Cette enquête est réalisée en vue de la préparation d'une thèse de doctorat en économie et gestion de l'entreprise, dont le thème est le suivant :

T.I.C, structures et comportement des hommes dans l'entreprise.

L'objectif est de mettre en relief la façon dont le personnel perçoit l'introduction des T.I.C dans son entreprise.

Questionnaire

Ce questionnaire a pour objectif d'explorer le point de vue des professionnels de l'entreprise vis-à-vis de cette nouvelle approche de formation qui est le e-Learning ou l'apprentissage en temps réel.

La répartition du questionnaire en sections :

- Les connaissances et les compétences du personnel à l'égard des T.I.C (ordinateur, Internet et Intranet).
- L'attitude et l'intention d'usage de la formation par Internet.
- Les données générales concernant le répondant.

A noter que :

- La participation de cette étude est volontaire avec le consentement du répondant.
- Ce questionnaire est anonyme et les réponses sont confidentielles.
-

Pour faciliter le remplissage du questionnaire, il serait souhaitable de :

- Répondre dans les espaces prévus ().
- Se référer aux définitions des concepts présentés.

Le e-Learning ou la " formation électronique " ou " e-formation " ou " formation en ligne " ou " téléformation " : est l'apprentissage en temps réel par le biais du réseau Internet. Cette méthode donne à l'apprenant la liberté dans l'organisation de son apprentissage.

Le professionnel peut se connecter directement par Internet. L'apprentissage doit se passer à distance et l'apprenant doit être totalement autonome tout au long de son cycle de formation. Il dispose d'un accès à des cours sur Internet (sous forme de texte, de visioconférence ou sur CD-Rom, ..).

Les apprenants sont suivis individuellement par des exercices et discussions via Internet par un encadrant afin de compenser les éventuelles lacunes liées à la distance. Cet apprentissage peut être complété par une formation classique présentielle.

Prière de cocher la réponse qui correspond à votre situation.

- 01) **AGE** - Age : - 25 ans 26 - 35 ans 36 - 50 ans + 50 ans
- 02) **SEXE** - Sexe : Masculin Féminin
- 03) **NIV**- Niveau : Bac et moins Licence Ingénieur
- 04) **EXP**- Expérience : - de 5 ans 05 - 10 ans +10 ans
- 05) **NIV. H**- Niveau hiérarchique : cadre dirigeant cadres supérieurs cadres

SECTION A - Cette section concerne votre profil d'utilisation des TIC :

- 01) **SEC 1** – Disposez-vous d'un ordinateur ? : OUI NON
- 02) **SEC2**– Disposez-vous d'une connexion Internet ? OUI NON
- 03) **SEC3**– Utilisez-vous la messagerie (e-mail) ? OUI NON
- 04) **SEC4**– la communication se fait grâce à l'Intranet : OUI NON
- 05) **SEC5**- A quelle fréquence utilisez-vous l'Internet ? Souvent Rarement
- 06) **RAI** - Pour quelles raisons utilisez-vous l'Internet ?

Raison d'utilisation de l'Internet	Oui	Non
RAI1 Communications téléphoniques via Internet		
RAI2 Messagerie électronique		
RAI3 Recherche d'informations générales		
RAI4 Communications des rapports		
RAI5 Échanges de données avec d'autres confrères		
RAI6 Chat ou participation à des forums de discussion		
RAI7 Téléchargements de logiciels		

- 07) **SEC7**– Est-ce que les T.I.C ont un effet sur la structure de l'entreprise ? OUI NON
- 08) **SEC8**– “ ” “ ” T.I.C ont un impact sur les fonctions de l'entreprise ? OUI NON
- 09) **SEC9**– “ ” “ la circulation de l'info a un effet sur les niveaux hiérarchiques ? OUI NON
- 10) **SEC10**– “ ” “ les TIC ont changé votre comportement dans l'entreprise ? OUI NON

SECTION B : A) l'utilisation de l'e-Learning est influencée par l'intention :

- 1) **UT 1** Est-ce que la formation continue est intéressante pour vous ? Oui Non
- 2) **UT 2** Qu'est-ce qui vous motive pour la formation continue ?

Avoir de nouvelles connaissances	
Souhaiter une promotion professionnelle	
Avoir un nouveau statut	
Reprendre des études	
Améliorer vos compétences	

- 3) **UT3** Connaissez-vous la formation par Internet ? OUI NON
- 4) **UT 4** :Avez-vous déjà pratiqué la formation par Internet ? OUI NON
- 5) **UT5** : Si oui dans quels domaines ? Entreprise Ailleurs
- 6) **UT 6** : Que pensez-vous de ce mode de pratique ? Bonne Pas assez bonne

7) **UT7** : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ?

J'ai l'intention de participer à la formation continue par le e-Learning si j'y accède :

Pas du tout d'accord peu d'accord Tout à fait d'accord

B) L'utilisation est influencée par l'attitude à l'égard de e-Learning :

1) **INF 1** : Le recours à l'e-Learning est une bonne initiative.

Pas du tout d'accord peu d'accord Tout à fait d'accord

2) **INF 2** : J'apprécie l'idée de l'utilisation du e-Learning dans la formation continue.

Pas du tout d'accord peu d'accord Tout à fait d'accord

3) **INF 3** : Je suis favorable à l'utilisation du e-Learning pour la formation continue.

Pas du tout d'accord peu d'accord Tout à fait d'accord

C) Les 02 déterminants de l'acceptation du e-Learning : F.U.P et l'U.P

1) Facilité d'utilisation perçue (FUP) à l'égard du e-Learning :

Les variables qui agissent sur la facilité d'utilisation perçue sont la disponibilité des ressources informatiques et la maîtrise de l'outil informatique

1) **DET 1** : Apprendre à utiliser l'outil informatique par le e-Learning sera facile pour moi.

Pas du tout d'accord peu d'accord Tout à fait d'accord

2) **DET 2** : Il sera facile pour moi de devenir compétent grâce au e-Learning.

Pas du tout d'accord peu d'accord Tout à fait d'accord

a) Disponibilités des outils :

1) **DIS 1** : Avoir un ordinateur dans mon lieu de travail pour bénéficier du e-Learning

Pas du tout d'accord peu d'accord Tout à fait d'accord

2) **DIS 2** : Accès à l'Internet pour se former sera facile dans mon lieu de travail.

Pas du tout d'accord peu d'accord Tout à fait d'accord

3) **DIS 3** : Il sera facile d'accéder à un ordinateur à domicile par le e-Learning.

Pas du tout d'accord peu d'accord Tout à fait d'accord

b) Maîtrise des T.I.C :

1) **MAIT 1** : Je me sentirai à l'aise en utilisant le e-Learning pour me former

Pas du tout d'accord peu d'accord Tout à fait d'accord

2) **MAIT 2** : Utilisation des outils pour le e-Learning est importante.

Pas du tout d'accord peu d'accord Tout à fait d'accord

3) **MAIT 3** : Utiliser le e-Learning même s'il n'y a personne à mes côtés pour me montrer

Pas du tout d'accord peu d'accord Tout à fait d'accord

4) **MAIT 4** : Pour moi il est important d'être assisté dans l'utilisation du e-Learning

Pas du tout d'accord peu d'accord Tout à fait d'accord

D) Les 02 déterminants de l'acceptation: L'utilité perçue à l'égard du e-Learning

Les variables qui agissent sur l'utilité perçue sont (les normes subjectives, l'image de soi et les caractéristiques sociodémographiques).

a) Normes subjectives :

1) **NS1** : Mes collègues pensent que je devrais utiliser le e-Learning

Pas du tout d'accord peu accord Tout à fait d'accord

2) **NS 2** : Mes supérieurs pensent que je devrais utiliser la formation par le e-Learning

Pas du tout d'accord peu accord Tout à fait d'accord

3) Image de soi :

1) **IMS 1** : Le fait d'utiliser le e-Learning est professionnellement valorisant.

Pas du tout d'accord peu accord Tout à fait d'accord

2) **IMS 2** : Les personnes qui utilisent le e-Learning ont plus de prestige que d'autres

Pas du tout d'accord peu accord Tout à fait d'accord

3) **IMS 3** :L'utilisation du e-Learning par la formation continue améliore mon image

Pas du tout d'accord peu accord Tout à fait d'accord

4) répercussions sur mon travail

1) **REP 1** : La formation continue va permettre d'améliorer mes compétences au travail

Pas du tout d'accord peu accord Tout à fait d'accord

2) **REP 2** : La formation continue peut améliorer ma performance au travail.

Pas du tout d'accord peu accord Tout à fait d'accord

3) **REP 3** : La formation continue sera utile pour mon travail

Pas du tout d'accord peu accord Tout à fait d'accord

Vos remarques éventuelles :

.....

.....

.....

.....

.....

Nous vous remercions pour votre généreuse collaboration

Résumé

TIC, structures et comportement des hommes dans l'entreprise

Il est reconnu que les T.I.C, en particulier l'accès à l'Internet et le téléphone portable, tendent à modifier la circulation de l'information dans l'entreprise. Elles ont permis de libérer l'entreprise des contraintes du temps et du lieu. Son introduction permettrait un gain de temps, productivité, réactivité et la qualité des prestations, ce qui valorise leur image sur le marché. Elles touchent les acteurs de l'entreprise de façon différente. Elles contribuent à leur mobilité et des conditions qui permettent une redistribution des tâches. On assiste à de grands changements dans les besoins en formation. Parmi les phénomènes c'est « la formation tout au long de la vie » qui constitue le plus grand défi ».

Mots-clés : TIC, structures, comportement, entreprise, e-learning.

Summary:

TIC, structures and behaviours in the firm.

It is recognized that the TIC, in particular, the access to internet and mobiles tends to modify the circulation of the information in the firm. They allowed to liberate the firm from the constraints of time and place. Its introduction will permit a gain of time, productivity, reactivity and the quality of services; it is what it valorizes their reflection in markets. They touch the actors of the firm in different ways. They contribute towards their mobility and the conditions which permit a re-distribution of the tasks. We assist, witness of a great transformation. Among the phenomenons, it is the formation during the whole life which constitutes the biggest challenge.

Key- words: TIC, structures, behaviours, firm, e-learning

_____:

... ، هياكل وسلوك ال

تكنولوجيا
سير
بحيث مكنوا
والإنتاجية
وعي
بحيث
كبيرة في الاحتياجات
تغييرات
فهي
المهام
"الحياة"

ال
قيود
غير
لها
صورتها

هم في
من بين الظواهر

المفتاح: ... هي