

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Thèse de doctorat en gestion des ressources humaines

Option : management des hommes et gouvernance des entreprises

*La contribution des NTIC dans le changement organisationnel*

**Cas de l'Algérie :**

**Algérie – Télécom- Sidi Bel Abbes**

Présenté par :

**LEKHAL Amel**

sous la direction du :

**Pr .THABET AOUAL Wassila**

**Devant le jury :**

*Pr KERZABI Abdellatif*

*Université de Tlemcen*

*Président*

*Pr .THABET AOUAL Wassila Université de Tlemcen*

*Rapporteur*

*Pr FEROUANI Belkacem*

*Université de Tlemcen*

*Examineur*

*Pr BOURAHLA Allal*

*Université de Sidi Bel Abbes*

*Examineur*

*Pr BELARBI Abdelkader*

*Université de Saida*

*Examineur*

*Dr MATAICHE Amine*

*Ecole supérieure en management Tlemcen*

*Examineur*

**2017-2018**

## *Mes remerciements*

*En premier lieu, à DIEU le tout puissant qui m'a guidé et montré le chemin depuis le début jusqu'à l'aboutissement de cette thèse.*

*Je tiens aussi à remercier sincèrement mes parents, mes sœurs, mes frères pour leurs précieux conseils, leurs encouragements constants et surtout pour la disponibilité dont ils ont fait preuve tout au long de mes études et sans les quels ce travail n'aurait pas pu voir le jour.*

*Un grand remerciement est adressé à ma directrice de thèse Dr THABET AOUEL wassila, qui a accepté de m'encadrer durant toute cette période.*

*Je tiens aussi à remercier infiniment les honorables membres de jury qui ont accepté d'examiner et d'évaluer cette thèse.*

*Je remercie aussi mon mari qui m'a donné le courage de finir ce modeste travail.*

*Comme je ne peux pas oublier de remercier infiniment mon amie nawel pour tous les conseils et l'aide qu'elle m'a prodigués.*

*Enfin, Merci à toutes les personnes qui m'ont aidé de près ou de loin durant toute ma scolarité.*

## **Résumé :**

Les nouvelles technologies de l'information et de communication présentent un levier très important dans le changement organisationnel pour actualiser les processus de gestion. Le développement de ces technologies oblige les entreprises à se questionner sur leur modèle de travail ; le travail à distance est devenu possible, il aboutit à modifier les notions de temps et d'espace et façonne aussi les relations collectives de travail. Elles accusent aussi le manque de flexibilité d'être la source de leurs problèmes et notre problématique, pour que l'entreprise redevienne compétitive et rentable, devrait accroître sa flexibilité. Notre problématique porte sur le rapport entre les NTIC et le changement organisationnel mais également sur la flexibilité des formes d'organisation, les pratiques flexibles de gestion, un système d'information performant, la transition vers une économie compétitive, dynamique et fondée sur la connaissance. L'originalité de ce travail se trouve dans la prise en compte de deux niveaux d'analyse : le niveau global et le niveau de l'organisation. Pour étudier le niveau global, nous nous inscrivons dans une démarche de compréhension de l'apport des NTIC dans le projet de gouvernance électronique en Algérie. Le niveau de l'organisation est étudié à travers une étude destinée à rechercher des divergences et des convergences entre les trois éléments (NTIC, changement organisationnel et flexibilité de l'entreprise) dans l'entreprise algérienne précisément Algérie-télécom.

**Mots clés :** *changement organisationnel, NTIC, flexibilité de l'entreprise, organisation*

## **Abstract:**

The advancement in the technologies of information and communication are considered to be a very important milestone of the organizational change in updating the progress of management. the development of these technologies demand enterprises to inquire their work method by leading them to modify the notion of time and spaces, working in distance has became possible and it can further help the collective relations . They consider the lack of flexibility to be the reason behind their shortcomings. Thus, in order for the enterprise to become successful and competitive it need flexibility to function .furthermore, our issue is not only with the NICT but also, the existing connection between the organizational change and flexibility factor that was mentioned earlier. The compliance of the management practices, a powerful information system and transition toward a competitive economy that is based on knowledge .the originality of this work depends on two levels of analyses: the global level and the organizational level. To study the global level, we start by the understanding phase of NICT in the project of electronic governance in Algeria. On the other hand, in the organizational level we need study that is looking for divergences and convergences between the three elements (NICT, organizational change, and enterprise's flexibility) in the algerian enterprise precisely Algeria- telecom.

**Keywords:** *organizational change, NICT, enterprise's flexibility, organization*

## **المخلص:**

تمثل التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الإتصال ركيزة هامة في التغيير التنظيمي هدفها تفعيل العمليات التنظيمية و التسييرية؛ يؤدي تطور هذه التكنولوجيات بالمؤسسة إلى طرح السؤال حول طريقة عمل المؤسسة؛ إمكانية العمل عن بعد، تغيير مفهومي الوقت و المكان بالإضافة إلى صياغة جديدة للعلاقات الجماعية للعمل، كما يظهر كذلك ضعف و غياب مرونة المؤسسة والتي تعد سببا رئيسيا لمشاكلها و سبب وجيه لطرح إشكالتنا من أجل مؤسسة ذات تنافسية و مردودية و أكثر مرونة . تتناول إشكالية هذه الدراسة العلاقة بين التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الإتصال و التغيير التنظيمي و بالتحديد مرونة الأشكال التنظيمية، التطبيقات المرنة للتسيير، نظام معلومات فعال و الإنتقال إلى إقتصاد تنافسي ديناميكي يعتمد على المعرفة. تقتصر أصالة هذا العمل على مستويين تحليليين، المستوى الكلي و المستوى التنظيمي. لدراسة المستوى الكلي إتمدنا دراسة مدى إسهام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الإتصال في مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر، أما بالنسبة للمستوى التنظيمي فقمنا بدراسة موجهة للبحث عن أوجه التقارب و التباعد بين المفاهيم الثلاثة (التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الإتصال، التغيير التنظيمي و مرونة المؤسسة داخل المؤسسة الجزائرية (Algerie- telecom).

**الكلمات المفتاحية :** *التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال، التغيير التنظيمي ، مرونة المؤسسة، المنظمة*

# ***PLAN DE TRAVAIL***

**Résumé**

**Plan de travail**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Les abréviations**

**Introduction générale**

*Chapitre 01 : Cadre théorique et conceptuel du changement organisationnel et de flexibilité de l'entreprise*

**Introduction**

**Section 01 : organisation : définition et fondements théoriques**

I. Définition

II. L'organisation selon les différentes écoles et théories organisationnelles classiques

**Section 02 : le changement organisationnel : nature, facteurs, aspects humains et managériaux.**

I. La définition du changement organisationnel

II. Les facteurs déterminant et déclenchant du changement organisationnel

III. Les acteurs du changement organisationnel

IV. La résistance au changement organisationnel

**Section 03 : La flexibilité de l'entreprise une approche multidimensionnelle**

1. La définition de la flexibilité de l'entreprise

2. Les formes de flexibilité

3. Les dimensions de la flexibilité

4. Domaines d'application de la flexibilité

**Section 04 : la flexibilité de l'entreprise et le changement organisationnel**

1. La flexibilité organisationnelle

2. La flexibilité de ressources humaines : une clé du changement

3. Le système de production

## **Conclusion**

### *Chapitre 02 : Les facteurs expliquant l'évolution des configurations organisationnelles et la flexibilité de l'entreprise consécutives à l'introduction des NTIC*

## **Introduction**

### **Section 01 : NTIC, système d'information et concept organisationnel**

1. La définition des NTIC
2. L'enjeu stratégique et organisationnel des NTIC
3. NTIC et le système d'information dans l'organisation

### **Section 02 : NTIC, GRH et changement organisationnel**

1. l'impact des NTIC sur la fonction et la gestion des ressources humaines
2. NTIC, gestion des ressources humaines et changement organisationnel
3. NTIC, changement organisationnel et comportement des RH

### **Section 03 : NTIC et l'apparition des nouvelles formes organisationnelles**

1. La notion de configuration organisationnelle
2. L'apparition des nouvelles formes d'organisation

### **Section 04 : NTIC, Management des connaissances et développement des compétences**

- I. NTIC et Gestion des connaissances
- II. NTIC et nouvelles opportunités des démarches de management des connaissances (KM)
- III. NTIC et compétences

## **Conclusion**

### *Chapitre 03 : cas pratique Algérie-Télécom (Etude, Analyse, Résultats)*

## **Introduction**

### **Section 01 : présentation du terrain de recherche et construction des guides d'entretien**

- I. Une recherche par étude de cas multiples
- II. Présentation du terrain de la recherche
- III. Construction de guide d'entretien

## **Section 02 : étude du niveau global - les NTIC en Algérie**

1. Les efforts du gouvernement algérien en matière de NTIC
2. Le développement et la modernisation des services publics (l'évolution organisationnelle)
3. La création de valeur organisationnelle au niveau global (conditions)

## **Section 03 : Etude du niveau organisationnel : l'organisation - Algérie télécom – Sidi Bel Abbès**

- I. Présentation de l'entreprise
- II. L'organisation d'Algérie télécom
- III. Mesures d'accompagnement
- IV. Le texte de réglementation régissant l'activité d'A.T
- V. L'organigramme d'Algérie télécom
- VI. Enquête par questionnaire sur la contribution des NTIC Sur le changement organisationnel (la flexibilité de l'entreprise)
- VII. Interprétation des résultats
- VIII. La corrélation entre les sous thèmes :( style de management et prise de décision, système d'information, la polyvalence et dynamique des salariés, la flexibilité du personnel)
- IX. Analyse des résultats

## **Conclusion**

### **Conclusion générale**

### **Bibliographie**

### **Annexes**

*LISTE DES TABLEAUX*

*Tableau n°01 : Diverses sources de transformation majeure de l'environnement organisationnel. ....33*

*Tableau n°02 : les conséquences de la mobilisation .....95*

*Tableau n°03 : Caractéristiques des nouvelles organisations .....114*

*Tableau n° 04 :l'organisation processuelle .....117*

*Tableau n °05 : Illustrations des travaux portant sur la notion d'entreprise virtuelle ....119*

*Tableau n ° 06: plusieurs définitions de l'entreprise virtuelle .....120*

*Tableau n ° 07: les niveaux de virtualité .....121*

*Tableau n °08 : L'organisation – réseau .....123*

*Tableau n °09 : Quatre modes de conversion de la connaissance .....136*

*Tableau n°10 : les partenaires d'Algérie télécom.....182*

*Tableau n°11 : les variables d'alpha cronbach des trois thèmes .....187*

## LISTE DES FIGURES

<i>Figure n°01 : La pyramide de Maslow (classification des besoins).....</i>	<i>23</i>
<i>Figure n°02 : Les lieux de changement .....</i>	<i>29</i>
<i>Figure n° 03 : les dimensions de la flexibilité.....</i>	<i>56</i>
<i>Figure n°04 : la flexibilité « Le bateau et la mer ».....</i>	<i>57</i>
<i>Figure n°05 : Composantes d'une politique de flexibilité.....</i>	<i>64</i>
<i>Figure n°06 : les SI et l'organisation : la synthèse de Markus et Robey (1988).....</i>	<i>91</i>
<i>Figure N°07 : les interactions entre le système décisionnel et le système d'information..</i>	<i>92</i>
<i>Figure n° 08: Les freins individuels au changement .....</i>	<i>105</i>
<i>Figure n° 09: Matrice de Porter.....</i>	<i>110</i>
<i>Figure N°10 : Chaine de valeur liée aux NTIC de Porter et Millar .....</i>	<i>112</i>
<i>Figure N° 11 : De l'entreprise intégrée à l'entreprise virtuelle, l'évolution des fonctions externalisées.....</i>	<i>124</i>
<i>Figure n°12 : Organigramme de l'entreprise.....</i>	<i>184</i>
<i>Figure n°13 : Organigramme des directions du territoire de l'entreprise.....</i>	<i>185</i>



## *Les abréviations*

**NTIC : Nouvelle technologie de l'information et de communication**

**TIC : Technologie de l'information et de communication**

**ERP : Entreprise ressource plainning**

**PIB : Produit intérieur brut**

**UE : Union européenne**

**OST : Organisation scientifique du travail**

**WWW : World wide web**

**EDI : Echanges de données informatisées**

**KM :knowledge management**

**SI : Système d'information**

**TI : Technologie de l'information**

**FRH : Fonction de la ressource humaine**

**GRH : Gestion des ressources humaines**

**RH : Ressource humaine**

**DRH : Direction des ressources humaines**

**CAO : Conception assistée par ordinateur**

**OCDE : Organisation de coopération et de développement économique**

**OMC : Organisation mondial du commerce**

**FMI : Fond monétaire international**

**PAS : Programme d'ajustement structurel**

**PME : Petites et moyennes entreprises**

**CREAD : Centre de recherche en économie appliquée pour le développement**

**PSRE : Programme de soutien à la relance économique**

# *Introduction générale*

### Introduction générale :

A l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle, la majorité des pays développés ont connu des changements significatifs (économiques, culturels, sociaux, ...) attribués aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Ces changements ont touché la plupart des domaines d'activités : économiques, éducatifs, de santé, de loisirs, de tourisme... , et ont conduit à ce que l'on appelle « la société du savoir » ou « la société de l'information », et à de nouveaux moyens de mener des affaires, ceci en temps réel et à moindre coût. On assiste à une augmentation régulière des ressources consacrées à la production et la diffusion des connaissances ainsi que des investissements dans les NTIC.

Plusieurs chercheurs affirment que ces nouvelles technologies de l'information et de communication ont toujours été à la mode, et cette mode persiste le discours dominant sur leur capacité à transformer les organisations ,discours où l'on évoque la suprématie des marchés sur les hiérarchies(Malone et Al, 1979), les organisations virtuelles (Kraut et Al,1999),les organisations apprenantes gérant des connaissances (Auer et Reponen 1997) ,les organisations en réseau (Guilhon et Al 1997),l'entreprise numérique, la cyber entreprise ...en s'appuyant sur des exemples bien connus (le cas Oticon décrit par Bjorn-Anderson et Turner,1994).

Cependant d'autres exemples montrent la persistance des formes d'organisations traditionnelles et la faible amplitude des formes des changements liés à l'introduction de certaines TIC (Vendenbosh, Genzberg, 1996).

Fulk et Desanctis ont formulé une remarque qui reste toujours d'actualité : *«Bien qu'il y ait eu une discussion considérable sur la question de la relation technologie-organisation, les mécanismes spécifiques par lesquels les nouvelles technologies affectent et sont affectés par la forme organisationnelle n'ont pas été décrits de manière systématique »*<sup>1</sup>.

Pourtant on sait bien que les enjeux théoriques (les mécanismes de l'évolution des organisations) et pratiques (conduire le changement) sont majeurs, mais il est vrai que la question nécessite quelques définitions préalables de certaines notions.

Le premier terme de la discussion demeure: L'organisation ; il existe beaucoup de définitions de cette notion. Nous retiendrons simplement pour notre propos une définition

---

<sup>1</sup>Fulk .J, « Social construction of communication technology », Academy of Management Journal, Vol 36 N° 05 ,1993 ;

rappelée par Kéfi Abdesselam « *l'organisation, base de l'action collective, met en scène un ensemble d'individus, les acteurs, qui coordonnent de manière implicite leurs activités individuelles et collective pour résoudre un certain nombre de problèmes et prendre des décisions. Ces activités permettent de réduire les incertitudes et indéterminations inhérentes à leur environnement. Elles utilisent et produisent de l'information* »<sup>1</sup>.

On peut aussi caractériser l'organisation par différents paramètres, à différents niveaux de détails : ses frontières, sa structure, ses propriétés particulières relatives à la spécialisation, au degré de formalisation, à la répartition du pouvoir (centralisation et décentralisation), aux modes de coordination, les processus généraux qui s'y déroulent (processus de communication, de décision, d'intelligence et de mémoire, mécanismes de contrôle...), la définition de rôle des participants ou des groupes de travail, leur identité et leur culture.

Le deuxième terme : le changement organisationnel ; En nous inspirant de Van de Ven et Pool<sup>2</sup> : « *nous le considérons comme un processus, c'est-à-dire une séquence d'événements entraînant l'apparition d'une différence de forme, qualité ou état d'une caractéristique de l'organisation ou de l'un de ses composants (travail d'un individu, groupe, organisation ou relation avec d'autres organisations)* ».

Cette séquence se déroule dans un certain intervalle de temps, le changement peut se caractériser selon plusieurs dimensions<sup>3</sup> :

- *L'unité de changement : individu, processus, groupe d'organisation...*
- *La vision du changement : le déroulement inéluctable d'un cycle de vie obéissant à un programme génétique, le changement téléologique, volontariste découlant d'une construction sociale finalisée, le changement dialectique découlant des modifications d'équilibre entre le pouvoir de différentes entités en conflit et le changement évolutionniste découlant d'une sélection, adaptation à l'environnement ou hasard, par mutation brusque ou évolution graduelle ;*

---

<sup>1</sup>Kéfi Abdesselam .H, « Evaluation des technologies et systèmes d'information : cas d'un entrepôt de donnée implanté dans une situation financière », thèse de doctorat en science de gestion, université de paris dauphine, 2002, p33 ;

<sup>2</sup> Van de Ven .A, Poole. M, « Explaining development and change in organizations », the Academy of management Review, Vol 20 N°3, 1995, P510 ;

<sup>3</sup>Robert Reix, « changements organisationnels et technologies de l'information », Conférence à l'université saint-joseph , Beyrouth, Liban 28 /10 /2002 ;

- *Le mode de changement : changement prescrit défini par des lois connues donc assez facilement prévisible ou changement construit (par différents acteurs), discontinu et moins prévisible.*
- *L'amplitude et le rythme du changement : changement radical, brutal ou changement incrémentale, par petites évolutions cumulatives ou combinaison variable de ces deux formes de base.*

Enfin, l'objet des technologies de l'information et de la communication : dans notre perspective, une technologie c'est d'abord un ensemble d'équipements, d'outils, une infrastructure mise en place pour permettre aux individus d'accomplir leurs tâches. Mais cet ensemble est construit et organisé selon une certaine finalité, une certaine logique d'emploi qui va, en pratique, supporter et contraindre les actions des individus dans l'organisation.

Les NTIC sont donc des technologies qui permettent de transformer l'information, de la communiquer, de la stocker et de la diffuser (sur la base du codage numérique : informatique, bureautique, télématique). Elles apparaissent dans l'organisation sous forme de systèmes d'information : « *ensemble de ressources organisées et finalisées* »<sup>1</sup>, système de travail au service d'autres systèmes de travail. « *Ces technologies (TIC) automatisent les processus de manipulation de l'information (calcul, stockage, diffusion...) et informent (produisent des représentations) simultanément* »<sup>2</sup>.

Ces technologies peuvent être, selon les cas, un simple outil amplificateur (accroissant notre capacité à faire quelque chose), un substitut à notre action (elles nous remplacent), une innovation pure (permettant de faire des choses que l'on n'avait jamais faites). Elles sont utilisées, via un mode opératoire, qui correspond à la mobilisation de leurs fonctionnalités (ressources) mais qui structure le processus de travail en raison de contraintes spécifiques liées à leur usage.

Les caractéristiques spécifiques des technologies de l'information et de communication sont la base de leur potentiel d'impact dans l'organisation ; elles sont de quatre types : Compression du temps, Compression de l'espace, capacité de mémorisation accrue, Flexibilité potentielle d'usage inhérente à l'usage de programmes enregistrés.

---

<sup>1</sup> Robert Reix ,Op.cit ;

<sup>2</sup>Zuboff. S, « In the age of the smart machine : the future of work and power », oxford University press, Oxford, 1988 ;

*« Les technologies de l'information, comme toute technologie de communication sont un artefact qui guide l'action humaine pour sa capacité à créer, transformer, diffuser des représentations, elles sont, en même temps, un réservoir de connaissance, construit sous forme durable mais modifiable (logiciel en particulier). Elles font désormais partie de l'environnement avec lequel on interagit en même temps qu'elles transforment la nature de notre travail (distanciation et abstraction). Elles rendent possible la désimbrication des relations sociales et leur extension au-delà du contexte local ; la vie sociale peut, par suite, être détachée partiellement de ses codes habituels et de ses traditions »<sup>1</sup>.*

Les TIC appelées souvent NTIC (nouvelles technologies de l'information et de communication) dans la littérature, les colloques scientifiques ou même le monde de l'entreprise font référence à des applications qui mettent l'accent sur des aspects d'innovation, d'information ou de communication. Ces NTIC sont de plus en plus présentes dans les entreprises et sont la dernière étape d'une transformation commencée depuis plusieurs années.

En effet, dès la fin des années 1980 pour résoudre les crises sociales et économiques de nouveaux principes d'organisation du travail apparaissent, la maintenance et le contrôle de la qualité deviennent importants, l'objectif étant de réaliser une production de qualité. L'esprit d'équipe est favorisé par les dirigeants et l'implication des employés : les salariés et les cadres acquièrent plus de responsabilité et d'autonomie, c'est pourquoi l'information, la communication et l'expression deviennent les nouvelles valeurs essentielles.

*« A titre d'exemple en 1995 les TIC ont représenté 6,8 % du PIB du Canada et leur production entre 1990 et 1995 a augmenté de plus de 50 % représentant une croissance six fois plus forte que celle de l'économie canadienne dans son ensemble .des Etats-Unis d'Amérique, le Japon et les pays de l'UE occupent la première place dans ce domaine grâce aux différentes politiques et actions qu'ils ont engagées pour la promotion des « autoroutes de l'information » pour les uns et « société de l'information » pour les autres . L'étude de quelques indicateurs sur le secteur des TIC dans ces pays montre l'importance que les pouvoirs publics accordent à la promotion de ce secteur, à travers des actions engagées au*

---

<sup>1</sup>Barrett .M, Sahay S, Walsham G, « understanding IT and social transformation : development and illustration of conceptual sheme », proceeding of the 16<sup>th</sup> ICIS (International conférence on information technology change ;

*niveau et à travers également une vision commune soit dans le cadre de l'union européenne soit dans le cadre du G8 »<sup>1</sup>.*

*« Le secteur des TIC en Algérie ne représente aujourd'hui que 1% du PIB, le tissu industriel est fortement concentré et la stratégie de développement reste basée sur les hydrocarbures. Cet état des lieux montre que les retombées des TIC sur les tissus industriels Algériens s'avèrent encore limitées ».<sup>2</sup>*

En Algérie, les NTIC se sont accompagnées du développement de cyber espaces publics mais n'ont pu être le vecteur de la symbiose NTIC /économie, fondement de la nouvelle économie. Cette symbiose qui est la résultante de l'intégration parfaite de NTIC à l'économie industrielle, est le moteur de l'économie moderne.

Autrement dit, cette application des NTIC à l'économie industrielle devrait entraîner une symbiose NTIC /économie qui générerait une nouvelle économie, prenant appui sur l'économie industrielle et reposant sur l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication.

*Or, « les applications des NTIC en Algérie n'ont pas concerné le secteur industriel algérien, ils ont fait office de divertissement, au lieu de devenir des moyens de rattrapage économique dans la stratégie de développement des pays »<sup>3</sup>.la symbiose NTIC /économie a alors avorté car l'adoption des NTIC sans leur intégration aux stratégies et à la culture des organisations du pays, se traduit quasiment toujours par un échec. Les TIC n'ont de sens que si elles s'accompagnent d'une stratégie économique de développement supposant des transformations structurelles et sociétales nécessaires à leur adoption.*

En effet, Les NTIC sont un vecteur déterminant du changement dans les entreprises. Le changement est un passage d'un état A vers un état B, ce processus s'opère en réponse à des modifications de l'environnement à la fois sur les organisations et sur les individus que les composent. En gros, on change l'organisation ou bien le fonctionnement de l'organisation pour s'adapter aux réalités du marché, pour cibler les besoins de notre clientèle ou encore pour s'adapter à la compétition.

---

<sup>1</sup> Moussa Benmahdi, « l'Algérie et la société de l'information », 2000 ;

<sup>2</sup> Djeflat Abdelkader, « dette et flux technologique : bilan et perspective pour les pays du Maghreb », CNES-ISPON-PUBLISUD, 2003 ;

<sup>3</sup> Chettab .N, « Etat, entreprise et marché mondiale : retrait fictif de la puissance nationale et intensification de la mondialisation », CREAD , N°58, 4<sup>ème</sup> trimestre 2001 ;

*Ces nouvelles technologies présentent un levier de changement extraordinaire pour actualiser les processus de gestion. Plusieurs recherches dont celles effectuées par Kalika en 2002, Michael S et Scott Morton en 1995 ont montré une certaine corrélation entre la technologie utilisée et les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise*<sup>1</sup>.

Le développement des nouvelles technologies de l'information et de communication obligent les entreprises à se questionner sur leurs modèles de travail. Elles accusèrent le manque de flexibilité d'être la source de leurs problèmes et notre problématique, donc, pour que l'entreprise redevienne compétitive et rentable, devrait accroître sa flexibilité.

L'utilisation des NTIC dans les organisations contribue à changer la nature du travail et des compétences mises en œuvre pour l'exercer, la pratique de la lecture, et de l'écriture et plus largement l'abstraction dans le travail se développent : le commercial ne voit pas le client, le vendeur ne voit plus le stock. Cette transformation du travail aboutit à modifier les notions de temps et d'espace, le travail à distance est devenu possible et il façonne aussi les relations collectives de travail dont les dimensions culturelles peuvent influencer ces usages.

En effet, comme l'affirme Dominique Tessier « *nous sommes aujourd'hui dans une époque de mutation ou les entreprises se préparent, expriment, apprennent à utiliser les nouvelles technologies pour les affaires, le business pour rendre les liens avec les personnes plus forts, de e-systèmes internes, le e-compétences* »<sup>2</sup>, ce qui renforce le thème de flexibilité dans les organisations et particulièrement l'organisation algérienne ;

cette technologie joue de multiples rôles : facilitateur de changement, support d'infrastructures au changement organisationnel, incitant à l'innovation, traducteur d'une stratégie de réorganisation abstraite, et ses apports à l'organisation sont très voyants.

Patricia Vendramin et Gerard Valenduc confirment : « *flexibilité, création d'un axe informationnel commun, affranchissement du temps et de l'espace, facteur de production par accroissement de la qualité et par diminution du coût, flexibilité moyennant d'innovations techniques* »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Djilali ben Abou, « Management des savoir et de développement des compétences à l'heure des TIC », Thèse de doctorat, université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen,

<sup>2</sup> Dominique Tessier cité par Sanaa Elaji, « commerce électronique et management de projet Internet, analyse de potentiel du développement de E- learning au Maroc », mémoire de fin d'étude DESS, 2005 ;

<sup>3</sup> Patricia Vendramin, Gerard Valenduc, « technologie et flexibilité », Séminaire d'information, contrôle et organisation, université Paris Dauphine, 2002 ,2003 ;



Avec tous ces concepts, on voit émerger les débats sur la flexibilité de l'organisation et de la nouvelle génération des NTIC dans le domaine du changement organisationnel.

Notre problématique porte sur le rapport entre les NTIC et le changement organisationnel mais également sur la flexibilité des formes d'organisation, les pratiques flexibles de gestion et un système d'information performant et la transition vers une économie compétitive, dynamique et fondée sur la connaissance.

L'articulation de ces éléments théoriques nous a permis de proposer un cadre conceptuel et de formuler notre problématique comme suit :

**Quel est l'apport de l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le changement organisationnel en ce qui concerne la flexibilité de l'entreprise dans les organisations algériennes ?**

Certaines questions méritent d'être posées pour permettre de cerner les différentes dimensions que sous-tendent les notions NTIC, changement organisationnel et flexibilité, et d'éclairer notre positionnement. Elle est divisée en deux questions centrales :

- Comment les NTIC incitent les organisations algériennes à adopter un changement organisationnel et comment se comportent-elles face à ce changement ?
- Comment est perçue la flexibilité de l'entreprise relative à l'introduction des NTIC dans l'organisation algérienne et Quels sont les changements organisationnels établis pour l'améliorer et l'accroître ?

Les hypothèses sur les quelles notre recherche sera basée sont les suivantes :

1. Les NTIC revêtent une importance considérable dans l'organisation algérienne, elles permettent de :
  - H1 : Reconfigurer et modifier les formes organisationnelles ;
  - H2 : De faire évoluer la gestion et la fonction des ressources humaines ;
  - H3 : Renforcer le rôle du système d'information dans l'organisation ;
  - H4 : Améliorer la gestion des connaissances et développer les compétences.
2. Les NTIC constituent un moyen efficace pour accroître la flexibilité de l'entreprise algérienne ;

La réalisation de ce travail, nous a amené à retenir la méthodologie suivante : l'approche évolutionniste qui a émergé avec Richard. R, Nelson et Sydney G. Winter, lesquels se situent dans la continuité de Joseph .A Schumpeter, va nous permettre de considérer l'entreprise comme un système ouvert qui entretient des relations complexes avec son environnement.

Rappelons que l'analyse évolutionniste s'appuie sur le progrès technologique et l'innovation.

Sachant bien que ce concept n'est pas nouveau, puisqu'il a été traité par plusieurs auteurs tels que le sociologue Daniel Bell ou par le futurologue Alvin Toffler qui considèrent respectivement cette société comme étant le prolongement logique de l'économie post-industrielle.

Pour Christopher Freeman et Luc Soete, *cette transition représente un changement de paradigme techno-économique qui caractérise le passage d'une technologie fondée principalement sur les intrants d'énergie à bon marché à une autre fondée sur les intrants d'information peu coûteux*<sup>1</sup>. Cette transition entre les deux paradigmes technico-économiques ne peut s'effectuer que sous l'effet de convergence entre les changements technologiques et le climat social et institutionnel où la dynamique de l'innovation joue un rôle essentiel.

Ainsi pour Michel Volle, « *la nouvelle économie ou économie numérique s'explique par le rendement croissant qui caractérise les NTIC et les réseaux. Cette nouvelle économie donne lieu à la prolifération des termes faisant référence tels que e-économie, e-commerce, e-work...* »<sup>2</sup>.

En plus, des travaux importants sur la question ont été réalisés en juillet 2002 sous la direction du professeur Jaques I. Gualens, en collaboration avec Assad Elakermi, Marc Demery-Leb-Run et Cristine.V sous le titre « la flexibilité dans le secteur aérospatial en Europe ».

Après avoir fait une synthèse des différents travaux qui ont abordé l'apport des NTIC au changement organisationnel et à la flexibilité nous pensons que notre cadre de recherche ou d'analyse se veut multidimensionnel dans la mesure où l'objet de notre recherche doit prendre en compte trois dimensions : les caractéristiques des NTIC, les notions de base et processus de changement organisationnel, et la flexibilité de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>Freeman C, cité par Castells, « la société en réseau », Fayard, 1998, p86 ;

<sup>2</sup>Patricia Vendramin, Gérard Valenduc, op.cit ;

La partie théorique a été appréhendée à travers deux chapitres consacrés à un état des lieux théorique sur les deux thèmes du changement organisationnel et la flexibilité de l'entreprise et mettre en évidence les liens entre d'un côté l'introduction des NTIC et le changement organisationnel et d'une autre côté la flexibilité de l'entreprise.

Pour la partie empirique, notre recherche prend en compte deux niveaux d'enjeux pour l'implantation des NTIC en Algérie : le niveau global et le niveau des organisations. Le niveau global concerne les NTIC, le savoir-faire, les compétences des organisations, il concerne aussi l'organisation qui est importante dans l'utilisation des technologies de l'information et de communication. Ainsi, chacun de ces enjeux sera étudié dans les deux terrains. Ces deux terrains de recherche donneront lieu à une convergence théorique des résultats finaux.

- Le premier chapitre a été réservé au cadre théorique du concept (changement organisationnel et la flexibilité de l'entreprise) ;
- Le deuxième chapitre a permis de traiter la configuration organisationnelle consécutive à l'introduction des NTIC ;
- Le troisième chapitre a posé la question suivante : Quels sont les changements organisationnels à mettre en place pour améliorer la flexibilité de l'entreprise relative à l'introduction des NTIC dans l'organisation algérienne ?

*Chapitre01 : cadre théorique et conceptuel du changement  
organisationnel et de flexibilité de l'entreprise*

## **Introduction :**

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

A partir de cette définition, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments parfois complémentaires, cependant on veut cibler le concept de changement organisationnel.

Le changement devenant de plus en plus rapide, fréquent, inattendu et parfois radical « il faut donc non seulement un management de changement mais également un changement de management »<sup>2</sup>. L'entreprise entretient et analyse les liens avec les acteurs de son environnement, et elle est capable de faire des choix et de les assumer.

D'après ces illustrations, on veut aborder dans ce chapitre le sujet de la flexibilité et sa relation avec le changement organisationnel. la flexibilité est mise au cœur des dispositifs organisationnels modernes, elle demeure un enjeu essentiel en matière de management des entreprises et elle devient un facteur important au service des changements qui s'opèrent et du dialogue social qui s'instaure. Pour mieux cerner le sujet de la flexibilité de l'entreprise, R BEAUJOLIN-BELLET a défini la flexibilité comme : « l'adaptation aux circonstances, la souplesse, la réactivité, la réversibilité, la versatilité, l'élasticité et la malléabilité<sup>3</sup> », et que L'organisation flexible implique une disponibilité à évoluer, à réagir et à changer .

Dans ce chapitre, on a essayé de bien contourner l'interaction et la relation entre les deux thèmes à savoir, le changement organisationnel et la flexibilité de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>BONDOIN Pierre, « la gestion de changement, une approche stratégique pour l'entreprise en mutation » ,1990 ;

<sup>2</sup> AHMED BELBACHIR Mohammed, « la flexibilité de l'entreprise », Thèse de doctorat, université Abou Bakr Belkaid, tlemcen, 2010.

<sup>3</sup> R.BEAUJOLIN-BELLET, « flexibilité et performance », édition la découverte, juin 2004, France, P23 ;

## ***Section 01 : organisation : définition et fondements théoriques.***

### ***A. Définition :***

Le terme « organisation » à plusieurs sens distincts, Il désigne une dynamique, une méthode, un procédé et la manière dont un ensemble est structuré.

En effet, La notion d'organisation est probablement une des notions les plus difficiles à cerner et les définitions qui en sont données sont souvent critiquables. Nous retiendrons la définition suivante « les organisations sont des systèmes sociaux créés par des individus, afin de satisfaire, grâce à des actions coordonnées certains besoins et d'atteindre certains buts ».

Plusieurs auteurs définissent l'organisation comme : « *Toute activité organisée répondant à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail* »<sup>1</sup>

« *Des ensembles d'individus et/ou de groupes en interaction et réalisant dans le cadre des missions qui leur sont confiées des activités orientées vers la réalisation d'un but commun* »<sup>2</sup>.

« *L'organisation est une entreprise mais peut aussi être une communauté, une association, une division de l'état, etc.* »<sup>3</sup>

Parmi les auteurs en organisation que nous étudierons , il n'existe pas de véritable consensus pour cerner cette notion ; Au début du 20<sup>ème</sup> siècle , le sociologue Max Weber caractérise l'organisation par la division du travail et la définition des fonctions qui en découlent , par un système de communication et une hiérarchie ; le spécialiste canadien du management , Henry Mintzberg, estime qu'une organisation se caractérise par la manière dont le travail est divisé et coordonné. Michel Crozier considère « *une organisation comme un construit social* »<sup>4</sup>. Pour d'autre « l'organisation est un système complexe autorégulé ».

---

<sup>1</sup>MintzbergH , « Structure et dynamique des organisations » Eyrolles, édition d'organisation , Paris, 1982 .

<sup>2</sup>Pascal Charpentier, « Management et gestion des organisations », ed Armand Colin, Paris, 2007, P3.

<sup>3</sup>Gilles Teneau , « La résistance au changement organisationnel », edL'harmattan, Paris , 2005, P21.

<sup>4</sup>RojotJ, « Théories des organisations », Editions ESKA, Paris, 2006.

Selon Robert REIX<sup>1</sup> « l'organisation est la base de l'action collective. Dès qu'une activité dépasse la capacité d'un seul individu, l'organisation constitue la réponse appropriée. Elle se caractérise donc par :

- Un ensemble d'individus : participants, acteurs ;
- Un accord, implicite ou explicite ;
- Une division du travail, définissant le rôle de chaque participant ;
- Une coordination qui assure la cohérence des comportements et donc le respect des objectifs communs ; ».

Une organisation peut être définie comme un ensemble humain organisé et finalisé.

L'organisation se caractérise par une structure et une finalité. La structure est en général le reflet de cette finalité, il est donc nécessaire de s'interroger sur la finalité des organisations.

En biologie, la finalité est l'adaptation des êtres vivants à une fin. La notion de la finalité dépasse donc celles d'objectif ou de but. De même elle transcende les différentes parties d'une organisation. On peut donc définir la finalité comme le processus qui tend à adapter l'ensemble des moyens à une fin ultime. A ce titre on peut distinguer trois types d'organisations :

- Les entreprises : l'entreprise est une organisation qui produit des biens et services pour le marché et cherche à satisfaire ses clients en répondant à un besoin solvable. Les administrations publiques : leur finalité est de produire des services non marchands, assujettis pour la plupart aux contraintes du service public. Elles doivent satisfaire des usagers qui sont aussi des électeurs...
- Les administrations privées (associations, fondations) : Leur finalité est la satisfaction de leur objet social.

D'après Jean Michel Plane<sup>2</sup> : « l'organisation est un objet d'analyse dont se sont saisies plusieurs disciplines, il convient aussi d'ajouter les paradoxes et les ambiguïtés mis en évidence par les spécialistes. Une organisation apparaît ainsi comme une réponse structurée à l'action collective, un ensemble relativement contraignant pour les personnes et simultanément comme une construction collective dynamique favorisant l'accomplissement de projets communs ».

<sup>1</sup>Robert REIX, « Systèmes d'information et management des organisations », Librairie Vuibert, Paris, 2004, P50.

<sup>2</sup>Jean Michel Plane, « Théorie des organisations », Dunod, Paris, 2000, P8, 9.

Elle peut aussi être appréhendée comme un lieu de réalisation de soi, d'accomplissement et d'épanouissement mais aussi comme un lien conflictuel au sein duquel s'exercent souvent la domination et le pouvoir.

### ***B. L'organisation selon les différentes écoles et théories organisationnelles classiques :***

La théorie de l'organisation est une discipline située à la limite entre l'économie de l'organisation, la sociologie des organisations et la gestion de l'organisation. Elle s'intéresse aux organisations aussi bien marchandes que non marchandes, dans toutes leurs diversités (entreprise, hôpital, syndicat, association, administration, conventions). Elle analyse leur fonctionnement, leur structure et leur développement, en vue le cas échéant de proposer leur correction ou amélioration.

A partir de la seconde révolution industrielle, différentes approches de l'organisation se sont développées, chacune correspondant en réalité à une conception différente de l'action humaine organisée. Ces théories se rattachent à différents courants de pensée qui se sont constitués au fur et à mesure de l'évolution économique et sociale et du développement scientifique des différentes disciplines de rattachement. Ces écoles de pensée se différencient entre elles par la conception qu'elles ont des caractéristiques de l'organisation et de ses composantes.

#### ***1. L'école classique des organisations :***

Aujourd'hui les organisations de notre société sont héritières d'un grand mouvement d'idées qui se sont propagées progressivement dans les organisations. L'une des évolutions les plus significatives au début du siècle est constituée par l'introduction du courant scientifique en matière d'organisation du travail.

En effet, les économistes classiques ont proposé au cours de 19<sup>ème</sup> siècle des concepts utilisables en matière d'organisation des entreprises. Adam Smith (1776) a notamment introduit la nécessité d'une division du travail ; David Ricardo (1817) préconise très tôt la spécialisation des tâches et Jean Baptiste Say (1803) suggère d'inclure les activités de services dans les activités productives.



Aujourd'hui, force est de connaître que la pensée économique classique a manifestement influencé le courant rationnel de la théorie des organisations, en particulier FW Taylor, H Ford, H Fayot ou encore M Weber.

### 1.1 Le Taylorisme avec F.W .Taylor (1856-1915) :

Taylor, ingénieur autodidacte américain, introduit la « science de l'organisation », pour améliorer en le rationalisant le fonctionnement des ateliers de production et lutter ainsi contre la « flânerie ouvrière ».

Taylor a énoncé les principes de l'organisation scientifique de travail (OST) au début du siècle. C'est l'époque de la seconde révolution industrielle marquée par le passage à la production en grandes séries et par une accentuation de la division du travail dans l'usine. De son expérience personnelle, Taylor a retenu une certaine vision de l'homme et des rapports sociaux qui vont largement influencer ces propres conceptions de l'organisation et du fonctionnement des entreprises. En effet <sup>1</sup> :

- ✓ *L'objectif des hommes est dans la prospérité matérielle, leurs motivations résident d'une part dans les possibilités du gain, et d'autre part dans la crainte de perdre leur emploi ; l'homme fonctionne « à la carotte et au bâton » ;*
- ✓ *L'homme est par nature individualiste et égoïste.*
- ✓ *Les ouvriers ont une tendance à la « flânerie systématique » par penchant naturel, mais aussi par intérêt : « La mésentente entre patrons et ouvriers oblige ces derniers à flâner pour défendre leurs intérêts légitimes » ;*
- ✓ *Les capacités des hommes sont inégalement réparties, c'est-à-dire qu'il y'a des hommes faits pour penser et concevoir, d'autres pour exécuter ;*
- ✓ *Le fondement de la prospérité réside dans l'efficacité du travail.*
- ✓ *Les conflits dans les entreprises n'existent que parce qu'elles sont mal dirigés et mal organisées.*

En définitive, on peut synthétiser les apports fondamentaux de Taylor à partir de quatre principes d'organisation ayant une portée générale.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Pascal Charpentier, op, cit, P46

<sup>2</sup>Jean –Michel Plane, op, cit, P11

- *La division horizontale du travail : elle conduit à la parcellisation du travail, à la spécialisation des tâches, et à l'étude des temps d'exécution en vue de déterminer « the one best way », la meilleure façon de faire ;*
- *La division verticale du travail : elle vise à distinguer strictement les exécutions de travail, ce principe incite à placer la meilleure personne à la bonne place (the right man on the right place) ;*
- *Un système de salaire au rendement : ce système fondé sur les primes de productivité au travail, cherche à développer la motivation de l'homme au travail. Taylor souhaitait l'établissement au salaire à la pièce.*
- *Un système de contrôle du travail : chaque geste de l'ouvrier exécutant est surveillé. Cela a conduit à mettre en place dans les usines des contremaîtres chargés de réaliser cette activité de contrôle ;*

Ces principes d'organisation du travail reposent fondamentalement sur l'idée qu'il est possible d'appliquer à l'activité humaine un raisonnement courant en science expérimentale puisqu'il s'agit d'observer, de classer les faits, de les analyser et d'en tirer des lois ayant une portée générale sur le savoir-faire ouvrier.

### **1.2 Ford et le fordisme (1863-1947) :**

Le fordisme est la marque des sociétés industrielles caractérisées par la production de masse dans de grandes firmes, par des gains de productivité réalisés grâce à l'OST, aux économies d'échelle et aux cadences du travail imposé par la chaîne et par la redistribution d'une partie de ces gains aux salariés, ce qui nourrit la demande globale et la croissance.

Le principe Taylorien de spécialisation des tâches permettait d'incorporer rapidement et avec une formation réduite dans les usines des salariés sans qualification dont, par ailleurs, le pouvoir de négociation était réduit par le fait qu'ils étaient totalement interchangeables.

En plus, le caractère fortement prescrit du travail autorisait un contrôle efficace d'un grand nombre de travailleurs par quelques individus seulement. Le principe poussé à l'extrême de la division horizontale (selon le processus de fabrication) et de la division verticale (selon le niveau de complexité des tâches) du travail conduisait à la mise en place d'organisations très hiérarchisées fortement centralisées, où la communication était verticale et principalement descendante.

Le fordisme était fondé sur le principe d'une rémunération élevée de la main d'œuvre ; Henri Ford estimait que ses ouvriers devaient être en mesure d'acheter le véhicule qu'ils produisaient.

### **Les principes du modèle fordiste :<sup>1</sup>**

*On peut distinguer trois principales innovations apportées par Ford dans la construction automobile aux Etats Unis :*

- 1) Le travail à la chaîne : repose sur l'idée que ce n'est plus l'ouvrier qui circule autour du produit qu'il fabrique mais le produit qui circule sur la ligne de montage devant une série d'ouvriers fixés à leur poste de travail.*
- 2) Le principe de standardisation des biens de production : Il s'agit de réaliser en milieu industriel une production de grandes séries grâce à des pièces interchangeables et standardisées.*
- 3) Le principe de five dollars a day : A partir de 1<sup>er</sup> Janvier 1914, Ford innove au niveau salarial en doublant quasiment les salaires de l'époque par l'instauration d'une rémunération journalière de cinq dollars par jour. Face à une certaine instabilité ouvrière dans les usines, il s'agit alors de fidéliser les travailleurs par un système de rémunération attractif pour l'époque. Le second objectif poursuivi par ce système de rémunération est de permettre aux ouvriers de pouvoir acquérir progressivement les voitures qu'ils produisent par l'élévation de leur pouvoir d'achat.*

*Dans cette perspective, on peut dire que l'idée fondamentale de Ford est d'avoir cherché à associer la production de masse à une consommation de masse. En ce sens, les ouvriers Ford peuvent être considérés comme des clients potentiels.*

### **1.3 H. Fayol et l'administration industrielle :**

Henri Fayol est considéré comme le premier théoricien à s'être préoccupé de l'administration des entreprises et des problèmes du commandement. Il insiste sur la nécessité de faire évoluer la fonction de commandement dans les grandes entreprises et de développer les qualités de leadership.

Dans un ouvrage publié en 1916, « administration industrielle et générale », Henri Fayol distingue cinq fonctions clés propres au management applicables selon lui à toute organisation.

---

<sup>1</sup>Jean Michel Plane, op, cit, P14

Les cinq principes dites universels sont les suivants : Prévoir et planifier, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler ;

Ainsi, il écrit dans son ouvrage que toutes les opérations dans une entreprise peuvent se répartir en six groupes représentant autant de fonctions :

- Fonction technique : production, fabrication, transformation ;
- Fonction commerciale : achat, vente, échanges ;
- Fonction financière : recherche et gérance des capitaux ;
- Fonction de sécurité : protection des biens et des personnes ;
- Fonction de comptabilité : inventaires, bilans, statistiques, prix de revient ;
- Fonction administrative : administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Ces principes d'administration et de commandement ont été dictés par H .Fayol ,il est parti du constat que la très grande majorité des dirigeants de l'époque ont été formés dans les grandes écoles françaises d'ingénieurs. Les programmes et les cours sont alors exclusivement consacrés à l'étude des mathématiques et à des aspects techniques et algorithmiques ; Il souhaite que l'administration, le commerce et la finance puissent être intégrés dans les programmes de formation des dirigeants.

### **Les principes et les concepts de la théorie :**

La finalité des travaux de H. Fayol est de montrer qu'un dirigeant peut obtenir les meilleures performances de son personnel par ses qualités de commandement des hommes et d'administration des choses. Dans cette optique, il formule onze principes généraux d'administration<sup>1</sup> :

1. L'unité du commandement ;
2. La division du travail ;
3. Le principe d'autorité ;
4. Le principe de discipline ;
5. L'unité de direction ;
6. L'autorité de la hiérarchie ;
7. La clarté de la hiérarchie ;

---

<sup>1</sup>Jean Michel Plane ,idem, P19

8. Le sens de l'esprit de corps ;
9. Un système de rémunération équitable ;
10. Le principe d'équité ;
11. La stabilité du personnel ;

En réalité, l'apport de Fayol, très en avance sur son temps, est considérable, car sa théorie anticipe, de manière inventive à l'époque, la plupart des analyses plus récentes de la pratique moderne du management des entreprises.

#### **1.4 M. Weber et la rationalisation de l'organisation (1864-1920) :**

Weber est considéré comme un des fondateurs de la sociologie et plus précisément de la tradition interprétative. Les apports de cet intellectuel allemand vont très au-delà du champ de l'organisation dont il est pourtant un auteur incontournable en raison de ses réflexions sur les sociétés occidentales modernes et sur le pouvoir.

En effet, Max Weber est le premier auteur à avoir analysé le rôle du leader dans une organisation et à examiner comment et pourquoi les individus réagissent à des formes diverses d'autorité, il est ainsi le premier auteur à utiliser le terme charisme dans son acception moderne caractérisant les qualités personnelles d'ascendant sur les autres que peut posséder un individu. Selon Weber, on peut distinguer trois types d'autorités légitimes :

- L'autorité rationnelle ou légale : repose sur un système de buts et de fonctions étudiés rationnellement, conçus pour maximiser la performance d'une organisation. L'essentiel des décisions et des dispositions sont écrites.
- L'autorité traditionnelle : qui s'appuie sur la croyance et le respect du caractère sacré de la tradition ; elle fonde le pouvoir du roi ou du seigneur dans la société féodale par exemple.
- L'autorité charismatique : repose sur les qualités personnelles d'un individu et ne peut se transmettre car elle tient exclusivement à sa personnalité.

Selon Weber, les trois formes d'autorités dont il rend compte sont plutôt des idéaux types, c'est-à-dire des constructions théoriques qui visent à opérer des comparaisons avec la réalité observée et à analyser des écarts.

## La théorie de la bureaucratie :

Selon Max Weber, le système rationnel est le pilier d'une administration efficace. Les grandes caractéristiques de la direction administrative et bureaucratique se rapprochent fortement de l'idéal type de l'autorité à caractère rationnel légal. Weber indique que cette forme d'organisation se retrouve dans toutes sortes d'entreprises.

Selon, sa pensée, une bureaucratie performante applique principalement les idées suivantes :

- Les agents sont personnellement libres, soumis à une autorité seulement dans le cadre officiel de leur fonction ;
- Ils sont organisés dans une hiérarchie d'emplois clairement définie ;
- Chaque emploi a une sphère de compétences légales formellement définie ;
- L'emploi est occupé sur la base d'une libre relation contractuelle ;
- Les candidats sont sélectionnés sur la base de leurs qualifications techniques ;
- Ils sont rémunérés par un salaire fixe et ont droit à une retraite ;
- La promotion dépend de l'ancienneté et du jugement des supérieurs ;
- Chaque agent est soumis à une discipline et à un contrôle strict et systématique de son travail.

Ces critères, bien que largement critiqués par les théoriciens du management, sont en vigueur dans beaucoup d'organisations.

Les apports de cette école classique ont contribué activement à la création de richesses, de nombreuses critiques apparaissent progressivement dans les organisations. Il s'agit alors de chercher à humaniser les relations de travail.

## 2. La dimension sociale des organisations :

**2.1 L'école des relations humaines :** A partir des années 30, la vision de l'homme au travail change de perspective. Le mouvement des relations humaines apparaît en contestation de l'approche classique des organisations et s'intéresse aux aspects psychologiques, à la vie des groupes humains ainsi qu'à la dimension relationnelle au sein de l'organisation. Il est aujourd'hui symbolisé par la pensée d'auteurs tels que : E. Mayo , K. Lewin , R .Likert , H .Maslow , D.MC Gregor , F. Herzberg et C. Argyris qui sont en réalité les précurseurs de ce que sera plus tardivement la gestion des ressources humaines.

**a) Elton Mayo (1880-1949) : (le rôle du groupe)** L'école des relations humaines s'est véritablement développée avec les expériences célèbres menées à partir de 1929 dans les usines de la Western Electric company situées à Hawthorne. Leur objectif était d'examiner les relations existantes entre les conditions de travail et les performances des ouvriers. Une première expérience fût conduite pour mesurer les conséquences des modifications de l'éclairage, en partant de l'hypothèse que mieux on est éclairé, mieux on travaille. On améliore donc l'éclairage d'un groupe expérimental d'ouvrières, en les comparant à un groupe d'ouvrières pour lequel les conditions d'éclairage étaient inchangées. On constata que la productivité du groupe expérimental augmentait, ce qui était attendu ; mais les rendements s'élevèrent également dans le groupe de contrôle pour lequel l'éclairage n'avait pas été modifié. Mieux encore, la productivité des deux groupes continuait à progresser.

Ces résultats surprenants incitèrent à une nouvelle série d'expérience par une équipe de chercheurs psychosociologues conduite par Elton Mayo, l'étude du terrain durera environ 5 ans de 1927 jusqu'en 1932. Les chercheurs modifient radicalement l'esprit des expériences antérieures, comme le système de salaire (individuel, par équipe, horaire, au rendement, les pauses (une par jour, plusieurs, de durées variables, avec ou sans collations), les horaires. . . En fait, pendant les années que dura l'expérimentation, on constata qu'à chaque changement, la productivité s'améliorait ou, au pire, stagnait. Il semble que l'augmentation des performances n'avait pas de rapport direct avec les diverses variables modifiées au cours de l'expérience, malgré ces résultats, plus de 1600 entretiens sont réalisés auprès d'employés appartenant à différents services.

Ces entretiens montrent l'importance des opinions du personnel et suggèrent aux chercheurs de distinguer deux dimensions au travail ou deux types d'organisation :

- ✓ Une organisation formelle : fondée sur une logique des coûts et de l'efficacité qui définit les normes de fonctionnement et les méthodes de travail ;
- ✓ Une organisation informelle : créée par les individus et les groupes en vue de leur propre satisfaction ; en effet, l'homme a besoin de sentir qu'il appartient à un groupe.

**b) La théorie des relations humaines :** Le principe de l'effet Hawthorne a été mis en évidence de manière fortuite. La première conclusion fut la découverte d'autres facteurs de stimulation humaine autres que les seules conditions physiques du travail. En seconde analyse, E Mayo a mesuré à quel point les relations interpersonnelles à l'intérieur des groupes sont importantes au sein des ateliers de production. La dimension groupale ignorée

par Taylor et ses continuateurs s'avère décisive sur la productivité d'une usine. En troisième analyse, les groupes de travail créent en leur sein un système social de relations interpersonnelles. Les groupes produisent ainsi des normes et des règles sociales informelles de comportement aux quelles l'ensemble des individus se conforme. L'identification de ces normes de comportement informelles indique l'importance du facteur humain sur la production.

En définitive, l'apport essentiel de l'école des relations humaines est d'avoir démontré l'effet du groupe et de ses relations interpersonnelles, affectives, émotionnelles sur le comportement des ouvriers et leur productivité au travail.

Enfin les chercheurs ont déclaré que l'usine est un lieu d'idées, de croyances, de valeurs partagées qui s'expriment à travers des logiques d'actions très différentes de celles des coûts ou de l'efficacité.

En fin, on peut dire que Mayo et son équipe ont mis en évidence la dimension systématique et complexe de la question de l'homme en situation de travail industriel. Cette vision interactionniste des rapports humains et des relations sociales dans le monde du travail, constitue l'un des fondements de la théorie des relations humaines qui sera à l'origine de nouvelles expériences en matière de gestion du personnel.

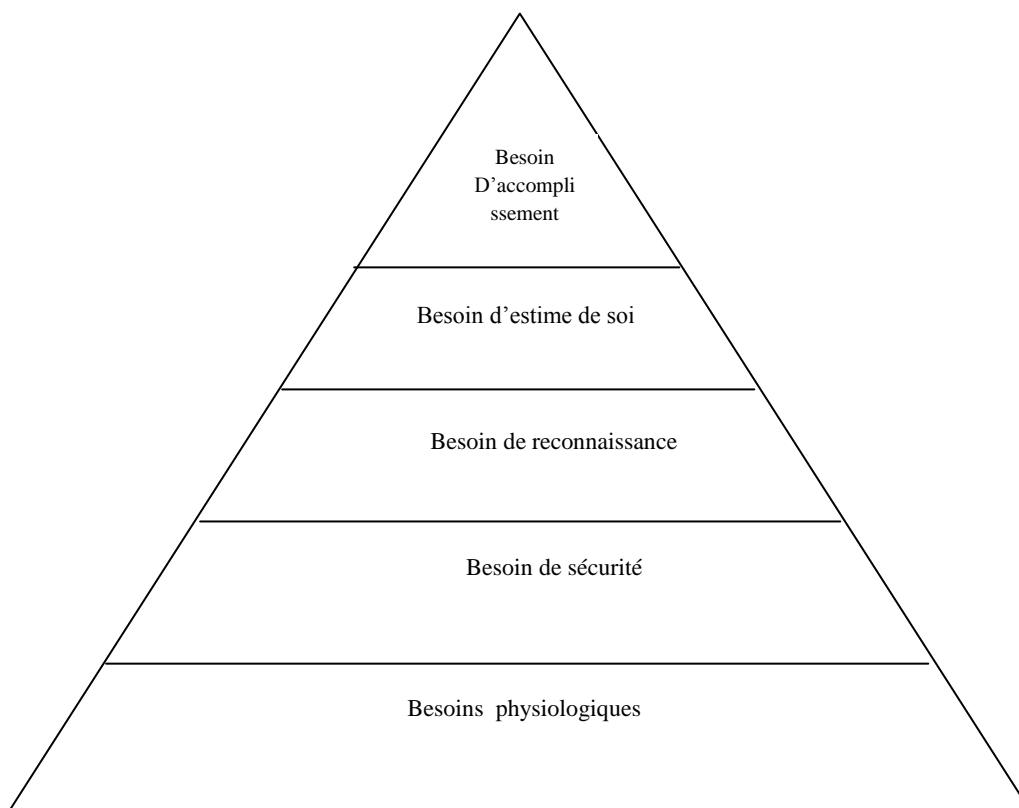
## **2.2 La théorie des besoins et des motivations :**

***L'apport d'Abraham Maslow (1908-1970) : la hiérarchie des besoins:*** A.Maslow est l'un des premiers théoriciens à s'intéresser explicitement à la motivation de l'homme au travail. La théorie d'A.Maslow a connu un véritable retentissement au milieu industriel. Ses recherches, en particulier sa fameuse pyramide des besoins humains, sont universellement connues. Dans le prolongement des travaux de Mayo, Maslow met l'accent sur l'analyse des besoins de l'homme pour mieux comprendre ce qu'il recherche à travers son activité professionnelle. L'hypothèse est que le comportement de l'homme au travail sera une occasion d'épanouissement, de satisfaction de ses besoins mis sous l'étouffoir dans l'organisation Taylorienne.

Maslow estime que ce ne sont pas seulement les besoins sociaux qui risquent d'être frustrés dans le travail, mais toute une hiérarchie de besoins, qu'ils soient de nature



instructive, physiologique, culturelle, psychologique ou sociale. Cette hiérarchie, présentée couramment sous forme de pyramide <sup>1</sup> :



**Figure n°01** : La pyramide de Maslow (classification des besoins)

**Source** : Pascal Charpentier, « Management et gestion des organisations », ed Armand Colin, Paris, 2007, p28

Cette approche des besoins a été largement diffusée dans le domaine de la gestion des ressources humaines, mais aussi du marketing comme outil d'analyse du comportement des consommateurs. Chacun des cinq niveaux comporte un certain nombre d'éléments comme le besoin de reconnaissance : ce sont les besoins qui tendent à la satisfaction du « moi » ; besoin d'avoir de l'influence, des responsabilités, une autorité sur autrui, besoin d'être estimé par les autres ; Suivant l'auteur, un besoin de niveau supérieur ne peut être perçu que lorsque les besoins de niveau inférieur sont suffisamment satisfaits. Ces travaux s'opposent aux idées de Taylor qui ne prenait en considération que les deux premiers niveaux de besoins.

**La dimension humaine de l'entreprise par Douglas Mc Gregor (1906-1964) : La théorie x et la théorie y**: Douglas Mc Gregor va plus loin que Maslow, il élabore une véritable théorie de management, c'est-à-dire une manière de conduire les hommes. Pour cela, il a

<sup>1</sup> Pascal Charpentier, op, cit, p28.

comparé les programmes et l'impact des formations de dirigeants dans des grandes entreprises américaines. Il constate que les dirigeants nouvellement formés changent leurs mentalités moins en fonction du contenu des programmes que de ce qu'ils savent de la politique de la direction et qui ressort à travers les programmes ; Or, cette politique dépend essentiellement d'un ensemble d'hypothèses implicite sur la nature humaine et sur les comportements individuels qui en découlent. Mc Gregor oppose deux conceptions de l'homme de travail qu'ils appellent la théorie x et la théorie y.

**La théorie x** : cette conception de l'homme de travail est pour lui largement dominante aux Etats-Unis et repose sur trois hypothèses implicites : L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail qu'il fera tout pour éviter ; A cause de cette aversion à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions ; l'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.

**La théorie Y** : elle repose sur quatre principes : La dépense physique est aussi naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme, il peut s'autodiriger et s'autocontrôler ; L'engagement personnel est en fait le résultat d'une recherche de satisfaction de besoins sociaux, l'homme apprend à rechercher les responsabilités ; La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes ; Dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées.

Mc Gregor pense que les individus peuvent révéler des potentiels beaucoup plus importants que l'encadrement actuel des entreprises ne peut l'imaginer. Si la théorie x nie l'existence d'un potentiel, la théorie y donne la possibilité à l'encadrement d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser et de diriger l'effort humain.

**Herzberg et la théorie des deux facteurs (1923-2000)** : Les travaux de Frederick Herzberg portent pour l'essentiel sur la question de la motivation humaine au travail. L'idée principale de Herzberg est que les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction et au mécontentement. Il élabore ainsi une théorie dite des deux facteurs ou bi factorielle. Il est progressivement amené à distinguer deux grandes catégories de facteurs :

➤ **Les facteurs de satisfaction (motivation) :** Ils sont appréhendés comme de réels facteurs de motivation de l'homme au travail. Ce sont des facteurs intrinsèques au travail qui sont exclusivement motivants pour Herzberg (la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt au travail, son contenu, les responsabilités, les possibilités de promotion et de développement).

➤ **Les facteurs d'insatisfaction au travail (d'hygiène) :** Ils sont envisagés comme des facteurs d'hygiène ou de mécontentement. Ils correspondent à des facteurs extrinsèques au travail : la politique du personnel, la politique de l'entreprise et son système de gestion, le système de supervision, les relations interpersonnelles entre salariés, les conditions de travail et le salaire.

Enfin, Herzberg tire comme conclusion, que les directions d'entreprises doivent individuellement, élargir et enrichir le travail de chacun. Ce mouvement connaitra en France son apogée dans les années 1970 à travers notamment les travaux de l'agence nationale pour l'amélioration de condition de travail (ANACT). De nombreuses entreprises industrielles s'efforcent d'améliorer le contenu du travail fourni par les salariés en recherchant à développer l'intérêt, l'autonomie et la responsabilité des hommes de travail.

### **2.3 Le comportement des individus dans l'organisation :**

*Leadership, dynamique de groupe et performance par les travaux de Kert Lewin (1890-1947) :* Les travaux de Lewin sont essentiellement consacrés aux phénomènes de groupes humains restreints, aux problèmes de leadership, de climat social et de comportements de groupe.

A partir de recherches expérimentales réalisées sur des groupes d'enfants, K Lewin distingue trois formes de leadership ou de mode d'exercice du commandement. En premier lieu, le leadership autoritaire qui se tient à distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités du groupe. En second lieu, le leadership démocratique qui s'appuie sur des méthodes semi directives visant à encourager les membres du groupe à faire des suggestions, à participer à une discussion ou encore à faire preuve de créativité. Enfin, le leadership du laisser-faire qui ne s'implique pas dans la vie du groupe et qui participe au strict minimum aux différentes activités. En termes de résultats, c'est le style démocratique qui est

le plus performant mais il soulignera l'importance d'une dynamique de groupe reposant sur le dialogue, la confiance et la responsabilisation.

D'après l'expérience consistant à remplacer la consommation de viandes par des abats par les ménagères américaines, Lewin et son équipe décident de mettre en place deux groupes expérimentaux composés de ménagères. Les deux groupes sont relativement homogènes. Au sein du premier groupe, il a décidé d'organiser une conférence réalisée par un médecin, spécialiste en nutrition. Dans le second groupe, l'approche retenue en matière d'animation du groupe est très différente.

En effet, les psychologues organisent une discussion entre les ménagères autour de la gestion de la consommation d'abats de viande, quelques temps après, les chercheurs se sont efforcés de mesurer au sein de chaque groupe le niveau réel de passage à l'acte.

Finalement, l'enquête montre que davantage de personnes ont consommé des abats de viandes dans le second groupe que dans le premier. Que s'est-il donc passé ? K Lewin expliquera le phénomène à partir du concept de dynamique de groupe. Dans le premier cas, les ménagères sont passives face à un exposé qui n'implique pas leur participation. Cela n'a pas eu de véritables impacts sur leurs habitudes de consommation. Dans le second cas, les membres du groupe ont remis collectivement en cause leurs habitudes et leurs normes de consommation. Au finale, cette célèbre expérience montre l'importance de la vie de groupe, des échanges interpersonnels, des remises en cause collectives qui peuvent finalement favoriser un changement de consommation.

***R.LIKERT et le principe des relations intégrées (1903-1981):*** Rensis Likert conduit des recherches sur les attitudes et les comportements humains au travail. Dans cette perspective, il est un continuateur de Mayo et Lewin puisqu'il cherche à comprendre dans quelle mesure la nature des relations entre supérieur et subordonné peuvent conduire à des résultats très différents dans un contexte organisationnel identique.

A partir d'enquêtes auprès de directeurs de grandes compagnies d'assurance, il observe que la conception du commandement de ces directeurs les conduit à se focaliser sur les tâches à accomplir ; leurs missions sont avant tout orientées vers la surveillance et le contrôle ; ils adoptent les principes de l'organisation Taylorienne du travail. Cette grande enquête a permis à Likert de poser le principe des relations intégrées, selon lequel les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun,

cela conduit à considérer que dans une organisation, toute personne doit se sentir considérée et nécessaire dans l'entreprise pour travailler efficacement.

Selon Likert, l'efficacité au travail passe par l'abandon de la relation homme contre homme (man-to-man). Il développe l'idée d'un mode de management participatif par groupe de travail.

**Argyris et le développement du potentiel de l'individu dans l'organisation:** Argyris s'intéresse aux comportements humains et, en ce sens, on peut le situer dans le prolongement de l'ERH. Mais il a aussi une approche cognitive et fonde ses travaux sur les modes de raisonnement humain et la capacité des personnes à développer leur potentiel, ce qui est à la base des processus d'apprentissage de l'individu et de l'organisation.

A partir de l'étude de six sociétés, Argyris conclut que la manière dont sont prises les décisions crée souvent une atmosphère de défiance et d'inflexibilité, alors que les managers concernés considèrent que la confiance et l'innovation sont essentielles pour une prise de décision satisfaisante. Le modèle d'organisation suggéré par Argyris s'appuie ainsi sur plusieurs principes d'actions : les interrelations entre les composantes de l'organisation peuvent favoriser sa direction; il doit exister une conscience globale de l'organisation; les objectifs réalisés doivent être ceux de l'ensemble de l'organisation.

Les recherches de C.Argyris insistent particulièrement sur l'idée que les organisations efficaces du futur seront celles qui sauront développer leur faculté d'adaptation grâce à leur capacité d'apprentissage. Le développement d'organisations apprenantes semble être une nécessité pour les sociétés modernes. Les salariés doivent savoir non seulement résoudre les problèmes routiniers liés à l'apprentissage qu'ils appellent en simple boucle. Ils doivent aussi être capables de faire face à des problèmes plus complexes lorsqu'ils sont confrontés à des situations de travail difficiles, cela nécessite alors suivant Argyris, un apprentissage en double boucle. L'apprentissage en double boucle permet de rendre l'entreprise apprenante. Ce processus de modification des routines engage l'organisation « A apprendre à apprendre», donc à accroître sa capacité à mener des enquêtes organisationnelles afin de faire disparaître les erreurs et les incohérences.

## ***Section 02 : le changement organisationnel (natures, facteurs, aspects humains et managériaux)***

Depuis des années, on constate que le rythme de changement subi par les entreprises et leurs employés s'accélère et que le changement fait désormais partie intégrante de la vie des affaires, l'évolution rapide des technologies force également les entreprises à changer non seulement la manière dont elles travaillent mais aussi leurs relations avec leurs fournisseurs.

La gestion du changement est devenue une compétence managériale très recherchés à tous les niveaux de l'organisation pas seulement au niveau de la direction générale. Selon Boudoin Pierre, « *Le changement est encore un thème qui englobe de nombreuses significations différentes, changer c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer* »<sup>1</sup> ;

### **I. *La définition du changement organisationnel :***

Certains auteurs ont défini le changement comme étant : « *Le passage d'un état a un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* »<sup>2</sup>. De son coté , Belanger donne une définition très proche de la première , il le décrit comme : « *Le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale , actuelle , jugé inadéquate, à une autre considérée comme un état plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées* »<sup>3</sup>. Pour Richard Barret, « *Le changement est une différente façon de faire, faire ce que nous faisons maintenant, mais de façon plus efficace, productive et en améliorant la qualité* »<sup>4</sup>. Stephen Robbins et David Decenzo nous donnent une définition plus profonde que d'autres « *Le changement est une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance* ».<sup>5</sup>

D'autres chercheurs déclarent que le changement organisationnel est une situation par laquelle notre existence devient obsolète pour un avenir que nous acceptons en fonction des

---

<sup>1</sup>Boudoin Pierre, « La gestion du changement, une approche stratégique pour l'entreprise en mutation », 1990 ;

<sup>2</sup>Grouard Benoit, Meston Francis, « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Dunod, 1998 ;

<sup>3</sup>Belanger Laurent, « Le changement organisationnel et le développement, Ed organisation, 1994 ;

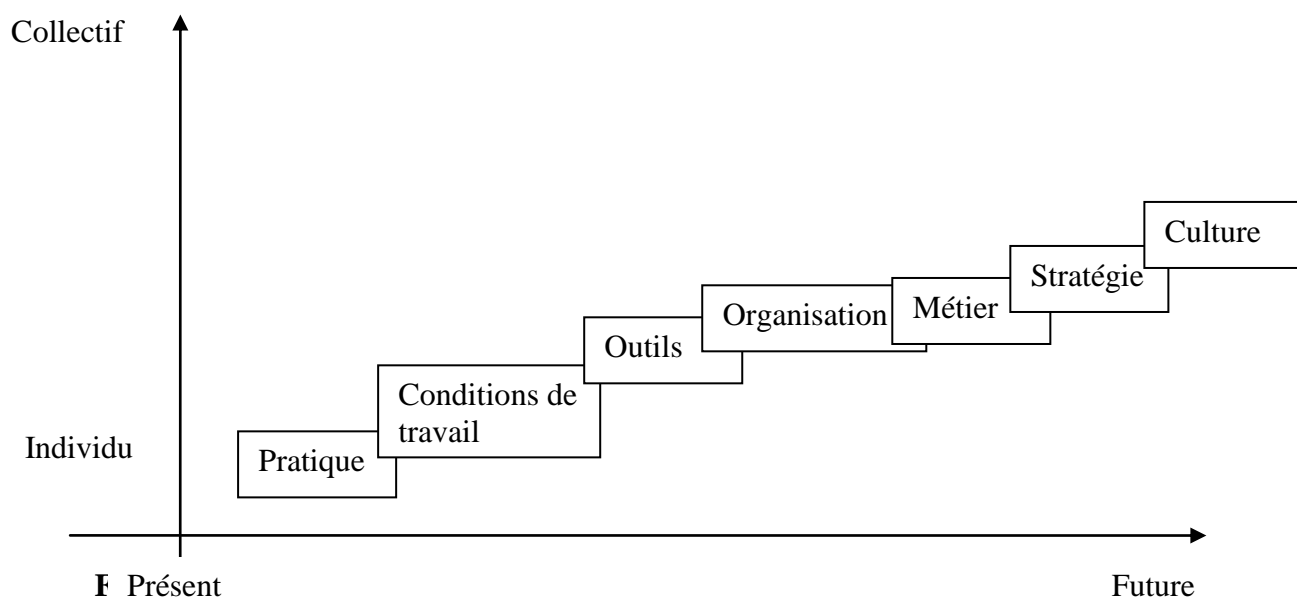
<sup>4</sup> Richard barret, « libérer l'âme de l'entreprise », Ed Boeck, p10 ;

<sup>5</sup> Stephen Robbins et David Decenzo, « l'essentiel des concepts et des pratiques », Ed Pearson éducation, 2004, p190 ;

améliorations qu'il apportera. La situation future n'existe pas et c'est sa formation et la mise en mouvement qu'elle engendre par l'adhésion des participants qui lui donnent corps.

Ainsi, le changement existe par la dynamique des individus qui le mettent en œuvre. Cette immatérialité nécessite un travail d'accompagnement visant à faire adhérer les personnes par qui le changement deviendra une réalité.

Le changement est une rupture dans son fonctionnement lorsque les éléments suivants sont transformés : les pratiques (manière de faire) , les conditions de travail (environnement matériel) , les outils (informatique et de gestion), l'organisation (les zones de pouvoir et les délimitations fonctionnelles) , le métier (les savoirs faire de l'entreprise) , la stratégie (les finalités collectives poursuivies et envisagées) et la culture (le système de valeurs).<sup>1</sup>



**Figure n°02 : Les lieux de changement**

**Source :** D .Autissier, J. M Moutot, « Méthode de conduite du changement », Dunod, Paris, 2007, P07 ;

D'après Grouard et Meston, « *le changement organisationnel est le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations* »<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>D.Autissier, J .M Moutot, « Méthode de conduite du changement », Dunod, Paris, 2007, P7 ;

<sup>2</sup> Patrick Gilbert, « Organisation et comportement », Dunod, Paris ,2005 ;

Pour pierre Collerette et al<sup>1</sup>, « *Le changement organisationnel est toute modification relativement durable dans un sous- système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* ».

Bartoli et Hermel nous donnent une autre définition du changement organisationnel, en effet « *Le changement organisationnel est d'ailleurs fait de micro-changements concernant les outils, les règles et les normes de gestion d'une organisation. De tels micro-changements ne sont pas spectaculaires, mais ils peuvent entraîner une modification des schémas de représentation des membres de l'organisation et avoir des répercussions considérables sur son fonctionnement globale* »<sup>2</sup>.

Dés les années 80 la représentation du changement organisationnel s'est vue renforcer comme nécessité de suivre, puis comme défi managérial face à un monde, discontinu et non prévisible. « *Le changement organisationnel est de plus en plus présenté comme gérable, organisable, pilotable.... Il apparaît aussi comme une valeur en soi dans un monde caractérisé par l'éphémères et le transitoire* »<sup>3</sup> ;

Y.F.Livian<sup>4</sup>, dans l'ouvrage « organisation, théories et pratiques » présente une définition à l'occasion du chapitre intitulé « L'accompagnement des changements organisationnels » où il précise les caractéristiques des interventions d'accompagnement du changement qu'il définit comme « *un ensemble d'actions menées auprès d'une organisation et ayant pour but de l'aider à progresser vers un objectif de changement fixé par ses dirigeants* ».

I.Foglierini Carneiro<sup>5</sup> aborde le changement organisationnel et écrit : « *La transformation de l'organisation est faite à partir d'un diagnostic qui met en évidence les nouvelles opportunités et les menaces de l'évolution de l'environnement ainsi que les forces et les faiblesses de l'organisation actuelle pour y faire face. Le choix des changements nécessaires doit être envisagé comme une approche stratégique ...La stratégie interne prévoit la nouvelle organisation, les nouvelles pratiques, voire les nouveaux comportements*

---

<sup>1</sup> Pierre Collerette, Gilles Delisle et Richard Person, « Le changement organisationnel, théorie et pratique », Ed presses de l'université du Québec, Canada, 2008, p20 ;

<sup>2</sup> A .Bartoli, P. Hermel, « Piloter l'entreprise en mutation », Ed les éditions d'organisation, Paris, 1986, P22, 23 ;

<sup>3</sup> M .R ainelli, U. Gaffard, A. Asquin, « les nouvelles formes organisationnelles », Ed Économica, Paris, P161 ;

<sup>4</sup> Y.F Livian, « Organisation, théories et pratiques », Ed Dunod, Paris, 1998, P322 ;

<sup>5</sup>I.Foglierini Carneiro, « Organisation et gestion des entreprises », Dunod, Paris, 1992, P368 ;



nécessaires pour assurer la compétitivité de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents. La définition des changements tient compte également de leur mise en place. Il faut prendre en compte les compétences des membres de l'organisation, leur valeur et leur volonté de favoriser la concrétisation des nouvelles orientations ».

Avec ces nouveaux et plusieurs éclairages, nous proposons de définir le changement organisationnel comme :

- « Une évolution concernant un ou plusieurs aspects de l'organisation »<sup>1</sup> ;
- « un processus désigné, toutes les transformations qui touchent les dimensions de l'organisation (structures, culture, personnes, systèmes d'information, systèmes de gestion ».

## **II. les facteurs déterminants et déclenchant du changement organisationnel :**

Les raisons d'un changement organisationnel peuvent être liées de près ou de loin à une multitude de facteurs, que l'on peut regrouper en cinq catégories, selon Olivier Meier et al :

- 1) *La technologie* : Aujourd'hui, le développement des nouvelles technologies remet en cause ces résultats, dans la mesure où ces nouvelles technologies n'imposent pas de mode d'organisation mais offrent à l'entreprise de nouvelles opportunités qu'elle peut ou non saisir.
- 2) *Les caractéristiques de l'environnement* : pour Burns et Stalker (1961), ainsi que Lawrence et Lorsch (1986, 1967), l'entreprise doit s'adapter aux évolutions de l'environnement. Burns et Stalker (1961), à partir d'une étude réalisée sur une vingtaine d'entreprises, ont réussi à identifier deux types de structures : une structure « mécanique » et une structure « organique ». Selon ces travaux, la performance d'une firme dépend du degré d'adéquation entre sa structure et son environnement.<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Fauvet Jean Christian, Bulher Nicolas, « La socio dynamique du changement », Edition d'organisation, Paris, 1992, P174 ;

<sup>2</sup> Olivier Meier et al, « Management du changement, changement culturel et organisationnel », Dunod, Paris, 2012 ;

- 3) *La taille de l'entreprise*<sup>1</sup> : une entreprise grandissante devra à un moment donné de sa croissance, s'adapter et donc modifier sa structure. Par exemple : l'augmentation de la taille de l'entreprise peut entraîner une plus forte décentralisation des décisions, le développement de services spécialisés, une division importante du travail, la création de postes de liaison, un organigramme plus complexe ;
- 4) *La culture nationale*: Hofstede distingue quatre traits spécifiques des cultures nationales : le degré d'individualisme, la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude et enfin la masculinité /féminité. L'auteur fait ainsi un parallèle entre différents pays et la structure des organisations ;
- 5) *Les stratégies de l'entreprise* : Selon Chandler (1972), ce sont les choix stratégiques qui vont engendrer des modifications sur la structure. L'auteur remarque que non seulement la structure suit la stratégie, mais lorsque ce n'est pas le cas, l'entreprise rencontre des difficultés. Cependant, cette vision ne fait pas l'unanimité. Plusieurs chercheurs soulignent l'idée qu'à contrario, c'est la structure qui induit la stratégie. Selon Bower 1970, la structure d'une organisation détermine fortement le type d'opportunité stratégique que les managers sont capables d'identifier et de saisir.

Henri Duhamel<sup>2</sup> examine rapidement, avec un esprit critique et d'une façon générale les tendances et les facteurs du changement dans l'entreprise :La croissance a changé de rythme ;L'économie s'est mondialisée; L'apparition de nouveaux pays sur la scène concurrentielle ;Les centres de gravité économiques se déplacent (effectives aux Etats-Unis se produit de l'est vers l'ouest , une migration de population et de la richesse); Le progrès technologique s'accélère; De nouvelles pressions s'exercent sur les entreprises ( pression des syndicats, le consumérisme, le souci de protéger la nature, la lutte antipollution, tous les thèmes des mouvements écologistes ;La société est moralement déboussolée(elle est à la recherche de nouvelles valeurs : l'évolution de la société a continué de saper les valeurs traditionnelles, les individus, les groupes sociaux), Tout va plus vite qu'avant : grâce à la télécommunication et la technologie de l'information et de la communication.

D'un côté, d'autre auteurs présentent les facteurs qui poussent l'organisation à s'engager dans un processus de changement organisationnel, il y'a autres causes communes

---

<sup>1</sup> Olivier Meier et al, « Question du changement », Ed Dunod, Paris, 2007, P108 ;

<sup>2</sup> Henri Duhamel, « Stratégie et direction de l'entreprise » Ed Clet (centre de librairie et d'édition technique), Paris, P167 ;

qui déclenchent généralement le changement organisationnel et qui s'explique par des facteurs internes ou externes. Aucun changement n'a une cause unique. Le mobile du changement est toujours la combinaison de plusieurs facteurs externes et / ou internes à l'importance relative variable.<sup>1</sup>

D'un autre côté, Rondeau<sup>2</sup> (1999) parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui qui est considéré comme un important facteur déclenchant du changement organisationnel, les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ces différents éléments se retrouvent tous presque dans la plupart des ouvrages qui traitent le changement organisationnel ; Le tableau suivant présente le modèle de Rondeau qui traite les diverses sources de transformation majeure de l'environnement organisationnel :

Sources de nature économique	Sources de nature technologique
Mondialisation des économies Accroissement de la concurrence Evolution d'une économie de masse à une économie du savoir	NTIC Echange de données Système de gestion intégré Gestion du savoir
Dérèglement des marchés Précarité des systèmes de contrôle	Diversification de la main d'œuvre Déclin des traditions et de la hiérarchie Croissance de l'autonomie et du libre arbitrage dans les choix sociaux.

**Tableau n°1** : Diverses sources de transformation majeure de l'environnement organisationnel.

**Source** : Rondeau Alain, « Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », gestion, 1999

### III. Les acteurs du changement organisationnel :

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

<sup>1</sup> Benoit Grouard, Francis Meston, Op, cit, P13, 14

<sup>2</sup> Rondeau Alain, « Transformer l'organisation, comprendre les forces qui façonnent l'organisation de travail », gestion, 1999

la personne qu'il faut a la place qu'il faut. Pierre Collerette et al, définissent les acteurs du changement comme étant <sup>1</sup>« *Ceux qui agissent consciemment sur l'environnement pour faciliter l'implantation du changement projeté* ».

Ainsi, « *toute personne ou tout système qui contribue par une action directe ou indirecte à l'implantation du changement est un agent du changement* »<sup>2</sup>. Selon Gilles Teneau, l'acteur est <sup>3</sup>« tout phénomène peut être appréhendé comme le résultat d'actions, de croyances, et de comportements individuels. L'acteur n'est pas toujours contraint aux normes et règles. L'individu est donc doué d'intentionnalité, libre et rationnelle. Pour atteindre ses fins, l'acteur met donc en place des stratégies ».

A.Bartoli définit les acteurs du changement comme<sup>4</sup>« *tous les membres de l'entreprise dans le quelle se déroule le changement ne sont pas forcément acteurs du changement, même s'ils sont nécessairement acteurs d'entreprise, en tant que membres de système. L'acteur du changement de l'entreprise est celui qui œuvre activement dans le sens du processus de changement* ». Le changement est donc avant tout une affaire d'individus.

Quel est le rôle des acteurs dans le changement ? Telle est la question à laquelle nous tentons de répondre, en nous basant sur une classification des acteurs organisationnels selon leur rang hiérarchique.<sup>5</sup>

### 1. Le rôle des acteurs du changement organisationnel :

- **Rôle de leader de l'organisation** : le rôle des dirigeants dans la conduite de processus du changement à fait l'objet de plusieurs travaux tels que ceux de Biggart, Quinn, Pettigrew, Lorsch. D'une manière générale, la littérature confère au leader deux principaux rôles dans le processus du changement organisationnel. Le premier est d'exprimer la volonté de changer le système organisationnel, le second rôle est d'instaurer le changement et de veiller à sa pérennisation. Le rôle du leader s'avère important, comme le stipule Reitter et al :

<sup>1</sup> Pierre Collerette et al, op .cit, P142 ;

<sup>2</sup> Pierre Collerette et al ,Op .cit, P142 ;

<sup>3</sup> Gilles Teneau, « La résistance au changement organisationnel, perspectives sociocognitives », l'Harmattan, Paris, 2005, P58 ;

<sup>4</sup> A. Bartoli, P. Hermel, op cit, P167 ;

<sup>5</sup> Iméne Latiri Dardour, « Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile d'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine », Thèse de doctorat, école des mines de Paris, spécialité « sciences de gestion », Paris, 2005, P285 ;

« L'entreprise étant une abstraction, sa redéfinition identitaire doit être portée par celui ou ceux qui ont la légitimité pour le dire, la force pour construire la base politique nécessaire et l'empathie pour comprendre les passions qui la nourrissent »<sup>1</sup> ;

Ces auteurs mettent alors en exergue les caractéristiques du leader se voulant réformateur, tout d'abord, il s'agit d'un acteur qui est: Audacieux, visionnaire, apte à résister à la pression des groupes internes et capable de gérer la complexité, l'ambiguïté et l'incertitude ; se considère comme un agent de changement capable de pousser le groupe social à changer ; reconnaît la capacité de l'homme à assurer des responsabilités, ainsi que l'importance d'un effort continu de la part du groupe humain ; poursuit l'objectif de rendre l'organisation « apprenante » ; fonde son raisonnement sur des valeurs qu'il est capable de partager ; reconnaît et apprend de ses erreurs ;

Ainsi, « le changement peut être amorcé par le leader qui assure ensuite sa conduite. Il est alors considéré comme étant le preneur de risque »<sup>2</sup>.

En effet, « ces acteurs peuvent parfois, par des initiatives locales, générer une transformation organisationnelle plus radicale »<sup>3</sup>. Quinn va jusqu'à dire que « les entreprises « intelligentes » qui savent s'adapter aux évolutions de l'environnement et changer progressivement sont celles qui focalisent leur attention davantage sur les hommes et les processus que sur structures et les systèmes de contrôle. Ainsi l'auteur met l'accent sur l'importance de la dimension humaine dans le changement organisationnel »<sup>4</sup>.

- **Rôle de la direction générale :** La direction générale est considérée comme « un relais de l'action de leader »<sup>5</sup>, ou encore comme « l'architecte de l'entreprise »<sup>6</sup>.

« Les membres de cette équipe doivent responsabiliser les autres acteurs et les mettre sous pression par l'urgence permanente »<sup>1</sup>. Par ailleurs le rôle de la direction générale est d'autant

<sup>1</sup>Reitter R Chevalier, Laroche H, Mendoza C, et Pulicani P, « Culture d'entreprise », Edition Vuibert, 1991, P286 ;

<sup>2</sup>Cyert. R. M et March J.G, « Processus de décision dans l'entreprise », traduction de « A behavioral theory of the firm (1963) », Dunod, P341 ;

<sup>3</sup>-Burgelman R.A, « Interorganizational Ecology of strategy Making and organizational adaptation : Theory and field research », organization science , Vol 2, n°03 , P239;

<sup>4</sup>Quinn J .B, « L'entreprise intelligente : savoir, service et technologie, Dunod, Paris, 1994, P514 ;

<sup>5</sup>Vandangeon- Derumez. I « La dynamique des processus de changement », thèse de doctorat, université Paris, IX Dauphine, 1998, P65 ;

<sup>6</sup>Michaud et thoenig, « Stratégie et sociologie de l'entreprise » Ed Village Mondial, Paris, 2001, P24 ;

plus pertinent quand les membres qui la composent disposent de facultés cognitives diverses et complémentaires. D'ailleurs Nadler et Tushman soutiennent l'idée que la diversité enrichit le processus de collecte et l'analyse des données concernant l'environnement et favorise la naissance de nouvelles idées<sup>2</sup>. Les membres de l'équipe de direction peuvent aussi favoriser des résistances si le changement escompté présente des menaces à leur statut<sup>3</sup>. Ces freins peuvent aussi être d'ordre cognitif si ces acteurs se sentent incapables d'accepter de changer leurs croyances. Par conséquent, à ce niveau, il incombe au leader d'impliquer les membres de la direction et de les sensibiliser en présentant les aspects positifs que peut générer le changement<sup>4</sup>.

Ainsi le rôle de leader, appuyé par l'équipe de direction, est de créer une dynamique positive de changement en analysant la situation en identifiant les écarts par rapport à la vision. Reste ensuite à ces deux entités stratégiques (le leader et la direction générale) de faire adhérer les autres acteurs à cette dynamique et de tenter de la conserver en dépit des résistances qui peuvent survenir<sup>5</sup>.

- **Rôle des cadres intermédiaires (les relais de communication d'action) :** Les managers intermédiaires sont ceux qui travaillent à un niveau intermédiaire de la hiérarchie. Les auteurs Wooldridge et Floyd les situent « à deux ou trois niveaux en dessous du président directeur général »<sup>6</sup>. Les acteurs appartenant à cette strate organisationnelle intermédiaire sont considérés comme les « Champions du changement »<sup>7</sup> ou comme « intégrateurs clés »<sup>8</sup> ou encore comme des « Coordinateurs » entre les niveaux

---

<sup>1</sup>Michaud et Thoenig, Op.cit ;

<sup>2</sup>Nadler D et Tushman M.L, leadership for organizational change, Ed the Jossey-Bass, 1991, P119;

<sup>3</sup>Starbuck W.H, « Organization as action generators », American sociological Review, Vol 48, n°1, P 91, 1983;

<sup>4</sup>Greiner et Bhabri ; « New CEO Intervention and dynamics of Deliberate strategic change », Strategic Management Journal, vol10,1989, P67 ;

<sup>5</sup>Imène Latiri Dardour, thèse de doctorat, op, cit, P75 ;

<sup>6</sup>Wooldridge B et Floyd S.W, « The strategy process, middle management involvement, and organizational performance », Strategic management Journal, vol 11, n°3, 1990, P231;

<sup>7</sup>Fabi. B, Matif .Y et Valois. P, « Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation. Quelques pistes de gestion prometteuses », Gestion, Vol 24, n°3, 1999, P102 ;

<sup>8</sup>Van Cawenbergh et Cool K, « Strategic management in a new Framework », strategic management journal, vol 13, n°1, 1982, P 245 ;

institutionnel et le niveau technique de l'organisation<sup>1</sup>. Certains auteurs se sont penchés sur le rôle effectif des cadres intermédiaires dans le processus du changement. Ils expliquent l'importance de ce rôle au niveau de la conception et du développement d'une nouvelle stratégie organisationnelle. Ces auteurs confèrent alors à ces acteurs une multitude de fonctions telles que : « l'identification des problèmes, la proposition des objectifs, la génération et l'évaluation des différentes options et enfin la prise de décision et sa mise en place. Les acteurs intermédiaires créent des savoirs organisationnels. Ce qui leur confère le statut d' « ingénieur du savoir » ayant pour rôle médiateur entre ce qui est et ce qui devrait être. Nonaka explique ce statut par le fait que ces acteurs « Synthétisent le savoir tacite issu à la fois des employés de la base et des tops managers afin de le rendre explicite et ainsi l'incorporer au sein des nouvelles technologies et des nouveaux produits. Ils sont les véritables ingénieurs du savoir pour la création de savoirs organisationnels »<sup>2</sup>. ainsi, « ces acteurs tentent de faire le lien entre les décisions prises par la direction et la réalité organisationnelle que vivent les acteurs de base au quotidien »<sup>3</sup>.

D'une manière générale, la mission des cadres intermédiaires est d'assurer la coordination entre le processus de réflexion et l'action stratégique. Cette mission se positionne entre la vision de l'organisation qui est définie par le leader et les savoirs opérationnels créés par les acteurs de base. Le but étant de garantir une certaine compatibilité entre les deux niveaux<sup>4</sup>.

- **Le rôle des autres acteurs organisationnels** : Les acteurs de base sont souvent considérés comme étant des obstacles au changement. En effet, pour ces acteurs le changement représente l'inconnu, ce qui provoque chez eux un sentiment d'anxiété qui inhibe leur volonté d'accepter et de s'engager dans le changement.

Selon Nadler<sup>5</sup>, pour limiter les résistances, la direction et les acteurs intermédiaires peuvent user d'action de nature à impliquer les acteurs au bas niveau. Selon cet auteur, il est

---

<sup>1</sup>Floyd et Wooldridge .B , « Middle management's strategic influence and organizational performance of management studies , vol 34 , n°3, 1997, P465;

<sup>2</sup>Nonaka , « A dynamic theory of organizational Knowledge creation », organization science , vol 5 , n° 1, 1994, P14;

<sup>3</sup>Likert.R, « New patterns of management », McGraw -Hill , New York , 1961, P279;

<sup>4</sup>Thèse de doctorat, Iméne Latin Dardour , op, cit , P77 ;

<sup>5</sup>Nadler. D , « Beyond the Heroic leader », in discontinuous change : leading organizational transformation, San Francisco, 1994, P217;

important de maintenir une communication entre les hauts niveaux hiérarchiques et les bas niveaux, permettant d'éviter le sentiment d'exclusion que peuvent ressentir les acteurs opérationnels et favoriser ainsi leur implication continue. Aussi, la direction peut utiliser d'autres supports organisationnels qui se traduisent par les différents mécanismes de facilitation de l'adoption du changement, tels que les formations ; Ces supports mis à la disposition des acteurs peuvent réduire le phénomène de résistance au changement des lors qu'il contribuent à présenter le changement comme moins menaçant<sup>1</sup> ;

- **Le rôle des acteurs externes :** Dans l'amorce et la conduite du processus du changement, d'autres acteurs externes au champ organisationnel peuvent avoir une grande influence. Ces acteurs peuvent être à l'origine de la prise de conscience de la nécessité d'un changement et aussi des véritables acteurs de changement.

En effet, l'organisation dans le cadre d'un changement, peut avoir besoin d'une expertise ou d'une compétence technique externe qui n'existe pas en son sein. Ce qui justifie le fait que les organisations font appel à des consultants spécialisés pour contrecarrer cette limite de compétence interne. Ensuite, pour amorcer un changement, les entreprises peuvent éprouver le besoin d'une aide externe afin d'acquérir et de capitaliser de nouvelles connaissances servant à faire évoluer la culture existante et les routines.

Les consultants et les conseillers ne sont pas les seuls acteurs externes à avoir la possibilité d'aider les entreprises dans l'amorce et la pérennité d'un changement. En effet, des chercheurs en sciences de gestion ont depuis longtemps acquis le droit de passage d'un champ théorique à un autre pratique, le système organisationnel interne. Plusieurs méthodes d'intervention sont apparues pour revendiquer l'apport de la présence du chercheur dans l'entreprise qui tente de participer à l'évolution organisationnelle.

## 2. Les types d'acteurs de changement :

- **Le modèle de l'animateur<sup>2</sup> :** Au sens strict, on peut définir le modèle de l'animateur comme étant celui qui facilite l'émergence d'un processus ouvert, où les différents acteurs s'expriment et en arrivent à une décision consensuelle, sinon largement majoritaire, sur l'opportunité, les objectifs et les moyens du changement. L'animateur

---

<sup>1</sup>Eby I. Tetel, « Perceptions of organizational readiness of change : Factors related to employee's reactions to the implementation team based selling », Human relations, vol 53, n°3, 2000, P419;

<sup>2</sup> Pierre Colletette et als, op, cit, P146;



aide les différentes parties à cheminer vers une décision éclairée et partagée. Ainsi, l'animateur met ses ressources personnelles de facilitateur au service des gens directement concernés par le changement, pour qu'eux mêmes déterminent la nature du changement, le planifient, le mettent en œuvre et l'évaluent.

- **Le modèle de militant** :<sup>1</sup> Le dictionnaire Larousse définit le militant comme étant celui : « qui lutte, qui combat pour le triomphe d'une idée, d'un parti ». Ainsi le modèle du militant se caractérise par une identification explicite de l'agent avec les objectifs et les moyens du changement et par des actions de l'agent pour faire accepter le changement par les destinataires et réussir son implantation. Le militant choisit d'exercer son influence auprès des destinataires pour en arriver à implanter le changement tel qu'il l'a conçu. La condition pour que ce modèle d'agent puisse être efficace, mentionnant la nécessité que l'agent puisse de fait avoir un niveau de crédibilité élevé, sans quoi il réussira difficilement à faire la promotion de ses idées.
- **Le modèle pilotes et copilotes** : Les acteurs pilotes cherchent à transformer les non acteurs en acteurs (les non acteurs sont des personnes qui n'ont pas réellement une part active, autonome et constructive dans le changement), par le biais d'actions de communication, de large dispositif de participation, de processus de valorisation de chacun. Parmi les grandes difficultés du pilotage du changement la nécessité de faire comprendre aux membres d'entreprise la réalité du changement et ses multiples dimensions (économique, technique, sociale, culturelle, stratégique...). Dans le cadre d'un pilotage stratégique, il s'agit donc pour les acteurs pilotes d'agir non seulement sur les comportements des hommes par des actions d'information, mais aussi et surtout sur les déterminants même de la stratégie d'acteurs, grâce à la formation et la communication.

### 3 .Le changement organisationnel et leadership :

Le changement organisationnel n'est pas spontané, il est déclenché par des problèmes et des occasions, puis il est dirigé par des leaders. Les leaders appelés défenseurs ou catalyseurs du changement jouent un rôle majeur dans tous changements organisationnels. On doit par conséquent observer les particularités du rôle que doit jouer le leader du changement.

---

<sup>1</sup> Pierre Colletterte et al, Op, cit , P146 ;

**Influencer le changement stratégique :** Une analyse attentive des leaders de plusieurs types d'organisation permet de dégager trois rôles essentiels des leaders responsables du changement : Le leadership charismatique, le leadership opérationnel et le leadership institutionnel.

**Influencer la culture d'entreprise :** Les leaders qui réussissent à transformer leurs organisations reconnaissent que la culture d'entreprise joue un rôle important dans un tel processus. La culture d'entreprise peut être définie comme les traditions, normes et valeurs qui ont des caractéristiques communes à tous les employés. Ces normes et ces valeurs guident et canalisent tous nos comportements, de ce fait, la réussite du changement organisationnel qui consiste par exemple à faire passer une organisation axée sur la bureaucratie et sur la hiérarchie à une organisation qui cherche à réagir rapidement, exige l'établissement d'un nouvel ensemble de valeur, donc d'une nouvelle culture dans la réalité, un leader peut suivre plusieurs voies pour créer ou de maintenir la culture d'une entreprise souhaité.

- **Les leaders : agents du changement organisationnel :** Pour manager le changement organisationnel il faut savoir que la vie de l'entreprise ne repose pas seulement sur des aspects purement économiques. Mais, il faut que les dirigeants comprennent qu'il est nécessaire d'agir avec clairvoyance et justesse pour le bien de l'entreprise et de ses hommes.

Le leadership est la capacité manifesté par un individu à commander et surtout de se faire obéir. Pour Harry TRUMAN<sup>1</sup> : « *Le leadership est la capacité d'amener les gens à faire ce qu'ils ne veulent pas et aimer de le faire* ». « *Les leaders orientés vers le changement, ainsi appelés agents du changement, sont des personnes ou des groupes qui se chargent de faire évoluer le comportement d'autre personnes ou de changer un système social au complet* »<sup>2</sup>

Les entreprises adoptent différents visions qui dépendent de la conception du pouvoir des leaderships. On distingue trois tendances :

- 1- Un leader doit être un chef efficace et avoir la capacité de faire obéir ses hommes et un visionnaire possédant un projet d'entreprise ;

---

<sup>1</sup>Arthur F, LENEHAN, « Leadership with human touch », the economics press (UK) LTD;

<sup>2</sup> John R Schermerhorn et David S .Chappell, « Principe de management », E R PI, 2002, P337;

2- Se basant sur le management par consensus, le leader est un entraîneur d'hommes plus qu'animateur ;

3- Veut réussir les deux conceptions ;

« Un bon directeur était généralement décrit comme possédant de l'intelligence, l'imagination, l'initiative, la capacité pour prendre rapidement des décisions généralement sage et la capacité d'animer ses subalternes. Les gens ont eu tendance à penser le monde comme étant divisé entre des leaders et des suiveurs »<sup>1</sup>. Selon Paule Ohana, « un manager serait un homme mobilisée plus par les questions opérationnelles de gestion, la résolution de problèmes alors que le leader aurait une responsabilité plus stratégique. En ce sens le leader un manager possédant une vertu de plus : la capacité de voir plus loin et de faire partager cette visions a ses collaborateurs »<sup>2</sup> ;

#### IV. La résistance au changement organisationnel :

En général qui dit changement dit résistance ; le changement organisationnel nécessite une transition, c'est-à-dire un passage entre une situation A à une situation B. durant cette période de transition, l'individu est tiraillé entre son désir de poursuivre son mode de fonctionnement connu et maîtrisé et l'attrait d'un futur prometteur et meilleur.<sup>3</sup> Selon Autissier et Moutot « Le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain »<sup>4</sup>. Face à cette situation, les acteurs ne sont pas toujours disposé à changer leurs habitudes et peuvent développer ce qui est communément appelé de la résistance au changement.

De l'ensemble de ces définitions, nous pouvons dire que la résistance est à la fois :<sup>5</sup>

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

<sup>1</sup> AMRAOUI Abdelkader, « Management du changement dans une entreprise Algérienne », Thèse de magister, université Abou Bakr Belkaid , Tlemcen , 2008, P31 ;

<sup>2</sup>Autissier D et Mantot , « Méthode de conduite de changement » , Paris, Dunod, 2007 ;

<sup>3</sup> Paul Ohana, « Les 100 mots clés du management des hommes », Dunod, Paris, 1999, P108 ;

<sup>4</sup> Richard Soparnot, « Le management du changement », Vuibert, Paris, 2010, P155 ;

<sup>5</sup>Gilles Teneau, op, cit, P53;

### 1) Les comportements des acteurs face au changement :

Les développements précédents nous amènent à penser que l'être humain aurait naturellement une tendance à craindre le changement et à user de stratégie d'évitement pour ne pas avoir à le subir. Dans un projet de changement nous distinguons généralement trois types d'acteurs : <sup>1</sup>

- Les décideurs : ce sont les personnes qui prennent la décision de changer.
- L'équipe projet : cette catégorie englobe tous les acteurs qui conçoivent, gèrent et réalisent les changements dans l'entreprise.
- Les utilisateurs : tous les acteurs qui seront concernés par le changement, peuvent être quelques individus ou bien l'ensemble d'une entreprise de plusieurs milliers de personnes ;

Les lieux de résistance ne sont pas, à priori, dans les deux premiers groupes car ils sont les promoteurs du changement. La résistance au changement se retrouve plus généralement chez les utilisateurs qui n'ont pas toujours intérêt à le promouvoir en raison de la remise en cause de l'existant. Parmi les utilisateurs on distingue généralement trois comportements types. Ces comportements types sont à nuancer et ne doivent être compris que comme des repères méthodologiques et non une catégorie absolue.

- **Les proactifs** : les prescripteurs du changement, ils affichent leur adhésion mais cherchent à la faire partager avec le plus grand nombre. Les proactifs ne représentent que 10% de personnes concernées. Ils sont très peu à afficher une croyance forte à l'égard d'un projet de changement.
- **Les passifs** : sont les plus nombreux et représentent environ 80% des personnes en début de projet. Par peur de l'engagement, en attente de résultats probants ou par non compréhension, certains acteurs préfèrent la neutralité. Leur nombre important oblige le projet à les gérer et à chercher à les faire basculer pour la réalisation et la réussite du projet.
- **Les opposants** : sont ceux qui affichent ouvertement et publiquement leur position contre un projet. Ils sont peu nombreux et l'on peut les estimer à 10% de la population concernée. Pour des raisons idéologiques, politiques ou de conflit de personne, ils avancent l'idée qu'il ne faut pas accepter le projet tel qu'il est présenté et qu'il faut obtenir son abandon ou sa révision totale ou partielle. Dans un projet, il est salutaire

---

<sup>1</sup> D .Autissier, J.M.Mantot, op, cit, P182;

d'avoir des acteurs opposants pour obliger le projet à renforcer son argumentaire et à traiter certains points qu'il n'aurait pas fait sans la contestation.

Ces trois comportements type évoluent au fur et à mesure du projet. Les pourcentages 10, 80,10 en début de projet évoluent. Le nombre de proactifs et d'opposants reste stable. Par contre, les passifs évoluent vers la participation ou l'opposition.

## 2) *Les causes de la résistance au changement :*

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

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

- **Les causes individuelles** : les caractéristiques individuelles et certains traits de la personnalité ont certes été les facteurs les plus étudiés sur la résistance au changement. Chen et Chen ont démontré une corrélation négative entre le caractère consciencieux et la résistance comportementale<sup>1</sup>. Six mécanismes de défense jouent alors un rôle primordial pour bloquer ou entraver un changement dans les organisations : le renforcement, la régression, la projection, l'identification, la formation réactionnelle et le déni de la réalité. Les caractéristiques sociodémographiques peuvent aussi jouer un rôle quand on pense aux personnes plus âgées qui résistent à toute nouveauté.

- **Les causes collectives** : Sur le plan collectif, l'influence sociale a un effet sur l'attitude face au changement. Dans cette ligne, plusieurs auteurs ont démontré qu'un environnement social négatif face au changement augmente la résistance comportementale et affective d'un individu. Lors d'une fusion, les employés de même rang social ont les mêmes résistances<sup>2</sup>.

Enfin, Lapointe et Rivard ont révélé que la résistance passerait d'un niveau individuel à un niveau groupal avec le temps. Ces auteurs ont observé qu'en début de changement les

---

<sup>1</sup> Chen. J et Chen. I, « How can Institutes of technology change successfully? A Discussion from a human resources perspective »; Business renaissance quarterly , vol 03, n° 3, 2008, P85;

<sup>2</sup> Van Dijik. R et Van Dick. R , « Navigating organizational change : change leaders , employee resistance and work based identities » , Journal of change Management , Vo l 9, n°2, 2009, P143;

comportements de résistance étaient davantage individuels et isolés et qu'ils devenaient collectifs et mieux orchestrés au cours du processus de changement.<sup>1</sup>

- **Les causes culturelles** : Plusieurs études démontrent que les cultures les plus résistantes au changement sont caractérisées par une distance élevée du pouvoir, un niveau d'individualisme faible et un degré élevé d'évitement de l'incertitude. De ces études, il ressort que les variables culturelles peuvent causer la résistance au changement, de même que les dimensions collectivistes associées aux valeurs, aux sites et à l'histoire de l'organisation. Plus le changement a des implications fortes sur ces facteurs, plus la résistance risque d'être élevée.

**Les causes organisationnelles** : Plusieurs acteurs ont étudié les facteurs organisationnels facilitant ou compliquant la mise en œuvre d'un changement qui sont en lien avec la résistance ou le soutien. Chen et Chen ont démontré qu'il existe une corrélation négative entre la résistance et le style de leadership participatif.<sup>2</sup> Selon Self et Schraeder: la résistance au changement est également influencée par le niveau de crédibilité de l'organisation et des leaders du changement ainsi que par l'histoire organisationnelle, ainsi, une histoire d'inertie organisationnelle augmente le risque de résistance pour les changements futurs<sup>3</sup>.

- **Les causes liées au changement** : une inadéquation entre les valeurs organisationnelles passées et les nouvelles valeurs prônées par un changement peut générer une forme de résistance chez les employés. Lors d'un changement culturel, les employés qui percevaient une similitude entre l'ancien cadre de référence et le nouveau s'approprièrent le changement plus rapidement que ceux qui décelaient une inadéquation.

### 3) *Comment faire face à la résistance ?*

Les approches de gestion de la résistance ont largement cherché à trouver les moyens de surmonter, de vaincre et de limiter les risques d'apparition des résistances, selon la perspective traditionnelle. Plusieurs stratégies envisagées consistent à expliquer les raisons du changement et à faire participer les employés à la mise en œuvre du changement. On cite quelques stratégies qui sont les résultats de plusieurs auteurs comme Coch et French (1947),

---

<sup>1</sup> Richard Soparnot, op, cit, P161 ;

<sup>2</sup> Chen J et Chen I, op, cit, P105 ;

<sup>3</sup> Richard Soparnot, op, cit, P162

Laurence (1969), Hultman (1998) Kotter et Shlesinger, Collerette, Deliste et Perron (1997) ..... etc. pour limiter et surmonter la résistance.<sup>1</sup>

La façon la plus efficace de modifier ou de retirer complètement la résistance de groupe consistait à réunir le groupe, leur communiquer efficacement le besoin de changer et de stimuler leur participation dans la planification du changement.

- Influencer les attitudes des travailleurs par l'écoute de leurs réactions et l'utilisation d'un langage compréhensible.
- Les façons les plus courantes pour surmonter la résistance au changement se regroupent sous différentes méthodes: la formation, la communication, la participation et l'implication, la facilitation et le support, la négociation et la manipulation, dépendamment de trois facteurs : le rythme de l'implantation, la position de l'acteur vis-à-vis de la personne résistante et le nombre d'individus impliqués dans le changement.
- La gamme des choix est large en termes de comportements à adopter à l'égard de la résistance au changement, elle peut aller du respect intégral des résistances, ce qui signifie le retrait pur et simple de projet de changement,

On peut également ignorer totalement les résistances. Entre les deux, il y'a les stratégies de diminution ou d'élimination des résistances. Parfois, on privilégie de tolérer les manifestations de résistance.

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

Finalement, « les actions de gestion traditionnelle telles que communiquer, maintenir une vision, comprendre la résistance, écouter, expliquer le besoin de changer, motiver les employés, obtenir l'engagement, demeurer calme, impliquer le personnel sont aussi prescrites pour transformer la résistance ou la surmonter.<sup>2</sup>

### ***Section 03 : La flexibilité de l'entreprise une approche multidimensionnelle***

#### ***1. La définition de la flexibilité de l'entreprise :***

<sup>1</sup>Celine Bareil, « La résistance au changement : synthèse et critique des écrits », n°04-10-2004, Hec Montréal ;

<sup>2</sup> Celine Bareil, Op, cit, P11 ;

Le thème de la flexibilité a envahi les discours économiques et les politiques managériales au point d'apparaître désormais comme une dimension incontournable, naturalisée, de notre rapport aux autres et au monde dans des sociétés régies principalement, mais pas uniquement, par les rapports marchands.

Le terme d' « inflexible » traduit avant tout un sentiment de rigidité, de pesanteur, de fermeté voire de repli sur soi qui semble en décalage complet avec les « impératifs » de mobilité et d'immédiateté caractéristiques de l'époque présente.

Le monde de la flexibilité n'est pas un monde qui opposerait telle limite à telle autre, tel camp à tel autre : il décrirait plutôt un univers dans lequel le principe d'une limite stabilisée entre marché et société serait en passe de disparaître dans la diversité des situations présentes.

La flexibilité est une notion complexe, multiforme. Le mot « flexibilité » vient du verbe latin « flectere » qui veut dire « fléchir » et qui est un verbe d'action exprimant la transformation d'un état à un autre. Cette idée est toujours vraie dans le cas des organisations. En effet, toute organisation doit comporter les procédures qui accroissent sa flexibilité et sa souplesse afin d'éviter l'amplification des rigidités contraignantes. Par analogie, au sens d'Osborn, cité par Torset, « *l'entreprise doit être flexible pour répondre rapidement aux menaces mais elle doit être également stable pour apprendre et croître à partir de ses forces* »<sup>1</sup>.

La notion de flexibilité a été abordée à plusieurs reprises dans le cadre de travaux proches de la théorie de la firme ou des théories de la décision. En effet, l'examen rapide des propositions de G. Stigler relatives à la flexibilité du capital et de J. Marschak et R. Nelson (1992) relatives à la flexibilité du capital et de la décision, met bien en évidence les hypothèses à l'intérieur desquelles la notion de flexibilité garde un sens<sup>2</sup>.

Le problème abordé par Stigler est celui de la flexibilité des équipements avec lesquels la firme doit faire face à des fluctuations du niveau de la demande. Cette définition est définie comme une propriété du capital productif.

Pour Marschak et Nelson, une décision qui laisse ouvertes davantage d'alternatives doit être considérée comme flexible.

---

<sup>1</sup> BETTEHAR Hamid et Miraoui Abdelkrim, « Etude de la flexibilité dans les sciences du management : définition et synthèse à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle », Revue des sciences économiques et de gestion, n°05,2005 ;

<sup>2</sup>Reix R, « Flexibilité », Encyclopédie de gestion, Tome 2, Economica, 1997 ;



Dans cette perspective, la contribution de Coriat et Boyer constitue une tentative ambitieuse d'interpréter le développement économique capitaliste récent et de déterminer le rôle joué dans ce développement par les systèmes de production flexibles.

Mintzberg évoque<sup>1</sup>, le recul enregistré de la planification devant l'émergence d'une pensée stratégique, « *face à un environnement instable et imprévisible, des démarches de planification ont été progressivement discréditées dans la mesure où elles contrarient le développement d'une pensée stratégique. Newman, a écrit en 1951 : « la création de plans anticipés a tendance à rendre l'administration inflexible ; plus les plans sont détaillés et couvrent un domaine large, plus l'inflexibilité est grande »* ».

Cohendet et Llerena<sup>2</sup> distinguent entre la flexibilité statique et la flexibilité dynamique selon le contexte. « *La flexibilité statique relève de l'existence, à un instant donné, d'un ensemble plus ou moins vaste d'opportunités. Elle est une réponse à une qualité particulière de l'environnement : les situations risquées, c'est-à-dire les situations de l'environnement sont parfaitement appréhendées par une distribution de probabilités. La flexibilité dynamique est une flexibilité temporelle qui caractérise une capacité à gérer dans le temps l'adéquation de l'entreprise à son environnement* ».

Veltz et Zarifian<sup>3</sup> définissent la flexibilité statique comme « *l'exploitation, à un moment donné, des opportunités existantes, et la flexibilité dynamique comme la capacité de l'organisation à se modifier par l'enrichissement continu des capacités de traitement de l'incertitude* ».

Ansoff, cité par El Akremi et al<sup>4</sup>, distingue entre la flexibilité interne et la flexibilité externe. « *La flexibilité interne correspond à une capacité de réaction aux contingences externes, sans aucune possibilité de les influencer. La flexibilité externe est générée par la diversification de façon défensive ou offensive. La flexibilité externe défensive correspond à une option stratégique de multi-activités. La participation à des marchés et l'usage de technologies multiples permettent alors de protéger l'entreprise contre les défaillances éventuelles d'un*

---

<sup>1</sup>Mintzberg H, « Grandeur et décadence de la planification stratégique », Ed Dunod, Paris, 1994, P184 ;

<sup>2</sup>Cohendet P et Llerena P, « Flexibilité et mode d'organisation », Revue Française de gestion, n°123,1999 ;

<sup>3</sup>Al Akremi A, Demery Lebrun M, Vicens C, Fadeuilhe P et Hass J, (Sous la direction de Igaliens J), « La flexibilité dans le secteur aérospatial », Juin 2002 ;

<sup>4</sup>Al Akremi A, Demery Lebrun M, Vicens C, Fadeuilhe P et Hass J, (Sous la direction de Igaliens J), Op, cit, P44 ;

marché ou d'une technologie. La flexibilité externe offensive est orientée vers le développement de nouvelles technologies et la recherche-développement (R&D), afin de renforcer la position de l'entreprise sur le marché ».

Quoi qu'il en soit, nous considérons que le concept de flexibilité n'est pas monolithique ou unidimensionnel mais au contraire il est multiforme. Donc toute approche réductrice de la flexibilité en un seul aspect occulte, en fait, la richesse et la multiplicité du concept<sup>1</sup>.

La flexibilité est généralement définie comme étant la capacité d'une organisation à s'adapter, à réagir, à s'ajuster aux différents changements de l'environnement<sup>2</sup>.

« L'organisation flexible implique une disponibilité à évoluer, à réagir et à changer, en même temps ceci demande un engagement inconditionnel, un intérêt continu et une loyauté de l'organisation ».<sup>3</sup>

Ce paradoxe montre la nature intrinsèquement dynamique de la flexibilité ; c'est grâce à ce dynamisme qu'il y a mouvement et évolution de cette base de sustentation qui constitue le garant de l'équilibre de l'organisation.

L'étymologie du terme flexibilité est explicité<sup>4</sup>, ce mot vient du verbe fléchir : se courber, plier sous la charge (Larousse, 2011) qui est un verbe d'action exprimant la transformation d'un état à un autre. Une analyse de définition va nous permettre d'identifier les dimensions récurrentes qui caractérisent la flexibilité.

La flexibilité peut être considérée comme une caractéristique de l'organisation qui la rend moins vulnérable aux changements externes imprévisibles, ou qui la met dans une meilleure position pour répondre avec succès à ces changements. Elle s'appuie sur différentes composantes : les individus, le processus de décision, les valeurs, la structure et la technologie.

---

<sup>1</sup>Bettahar Hamid et Miraoui Abdelkrim, op, cit ;

<sup>2</sup> Jacques Igualen, « La flexibilité dans le secteur aérospatial », juillet 2002, P43 ;

<sup>3</sup> De Iecuw, Volberda, .H.W, « On the concept of flexibility, A dual control perspective », 1996, P134;

<sup>4</sup> Ahmed Belbachir Mohamed, « La flexibilité de l'entreprise, cas d'un échantillon d'entreprise Algérienne », Thèse de doctorat, université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2011, P61;

Eppink à travers une analyse critique de la conception de la flexibilité proposée par ANSOFF, estime et distingue trois niveaux d'analyse de la flexibilité<sup>1</sup>

- Le niveau opérationnel : il correspond aux changements temporaires dans les niveaux d'activité de l'entreprise ; généralement ces changements concernent les volumes d'activité.
- Le niveau concurrentiel : ce niveau implique une transformation de la position de l'entreprise au niveau du marché; l'entreprise se positionne par exemple en lançant un nouveau produit, ou se retire s'il y a l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché.
- Le niveau stratégique : ces changements correspondent à des transformations inédites et brutales qui sont importantes pour l'organisation. Ainsi la flexibilité constitue une option stratégique lorsque le recours aux démarches conventionnelles devient contreproductif compte tenu de la durabilité et de l'importance des changements.

Reix propose des conceptualisations très élaborées de la flexibilité : Il estime que la flexibilité exprime un certain pouvoir d'action de la firme, où elle sera capable d'utiliser ou contrebalancer les effets de son environnement. Il s'agit d'une notion dynamique où le temps a un rôle déterminant et ne se réduit pas à un problème de calcul, du moment que le comportement des membres de l'organisation fait face au changement. Il propose deux définitions complémentaires de la flexibilité en s'appuyant sur les concepts de la commande dynamique des systèmes<sup>2</sup>.

- « une décision d'autant plus flexible qu'elle autorise davantage de décisions ultérieures satisfaisant certains critères de résultat » ;
- « un état présente un degré de flexibilité d'autant plus grand qu'il est plus facile de la rapprocher d'un autre état représentant un point d'une trajectoire optimale ».

Pour R.Reix, il est équivalent de parler de la flexibilité d'une décision ou de la flexibilité d'un état et il n'établit pas de hiérarchie non plus entre les deux définitions. Elle est un moyen de faire face à l'incertitude, et traduit la capacité d'apprentissage de l'entreprise en utilisant l'information additionnelle.

Bien que ces définitions soient très variées, leur analyse nous permet de remarquer certains éléments qui reviennent fréquemment et de manière récurrente et peuvent constituer des éléments d'une définition générale de la flexibilité<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Ahmed Belbachir Mohamed ,Op .cit, 61 ;

<sup>2</sup>Reix R, op, cit, P31 ;

<sup>3</sup> Ahmed Belbachir Mohamed, op. cit, P71 ;

- La flexibilité désigne une capacité organisationnelle.
- Elle associe paradoxalement changement et stabilité :
- Elle est intrinsèquement dynamique ;
- Elle peut être potentielle ou effective ;
- Elle peut être située à différents niveaux organisationnels et revêtir plusieurs formes .

## 2. Les formes de flexibilité :

a) **Flexibilité : capacité organisationnelle** : Dans la plupart de définitions, elle désigne les capacités et les aptitudes organisationnelles qui lui permettent de faire face à l'environnement. Ces capacités peuvent apparaître de différentes manières ; la facilitation et le déploiement des ressources , l'amélioration de la coordination , la multiplication des options possible , la diminution du délai de réponse , l'élargissement du répertoire des procédures et pratiques, l'apprentissage, l'augmentation de la marge de manœuvre , et l'amélioration de la capacité de réponse.

b) **Flexibilité : gérer le paradoxe changement et stabilité** : La capacité et la rapidité du changement comme fondement de flexibilité nécessitent la stabilité pour l'accomplir. Sans une certaine stabilité il ne peut pas y avoir apprentissage nécessaire au changement. Pour certains auteurs comme Reix, cette stabilité touche les objectifs fondamentaux dans les temps, alors que pour d'autres comme Weick, elle peut être assurée au niveau identitaire.

c) **La flexibilité est par essence dynamique** : Le temps reste un élément fondamental pour la compréhension de la flexibilité. Le temps de réponse constitue un des éléments fondamentaux de la flexibilité organisationnelle. La flexibilité peut être située par rapport à l'axe du temps ; en distinguant entre flexibilité à court terme caractérisée par la gestion routinière des aléas et une flexibilité à long terme ayant un lien avec l'apprentissage par l'événement. D'ailleurs le verbe fléchir est un verbe d'action qui marque un dynamisme pour passer d'un état à un autre. La flexibilité est dynamique car elle intègre nécessairement les caractéristiques d'une organisation et les actions qui peuvent créer ces caractéristiques, les maintenir et les développer.

d) **La flexibilité statique et flexibilité dynamique** : La flexibilité statique constitue à créer des réserves de façon à pouvoir faire face à toutes éventualités tandis que la flexibilité dynamique renvoie au temps requis pour faire face à ces éventualités. Les auteurs Velts et Zarifian , en 1992, définissent la flexibilité statique comme l'exploitation , à un moment donné des opportunités existantes, et la flexibilité dynamique comme la capacité de

l'organisation à se modifier par l'enrichissement continu des capacités de traitement de l'incertitude. Alors que Bucki et Pequeux rendent la confusion encore plus grande, en définissant, au niveau opérationnel, la flexibilité statique comme une polyvalence fonctionnelle dans un environnement stable et au niveau stratégique, la flexibilité dynamique comme la facilité d'apprentissage dans un environnement perturbé.

e) **Flexibilité, niveaux et formes** : Les domaines d'application de la flexibilité et leur extension ont donné de nombreuses formes de flexibilité, particulièrement dans la gestion de la production et en gestion des ressources humaines, ces différentes pratiques se situent à des niveaux variables de l'organisation. Depuis les années 70, la flexibilité est devenue une source stratégique, car l'incertitude est devenue une caractéristique croissante de l'environnement de la plupart des entreprises. La flexibilité est un concept protéiforme et se conjugue au pluriel ; la flexibilité interne, la flexibilité externe, la flexibilité offensive, la flexibilité défensive, la flexibilité stratégique, la flexibilité opérationnelle. Transformer pour améliorer son insertion dans l'environnement »<sup>1</sup>.

### 3. Les dimensions de la flexibilité :

#### a) Capacité d'adaptation :

Dans un environnement de plus en plus turbulent ou l'expérience se dévalue rapidement , les repères traditionnelles n'ont plus cours, les lignes de démarcation entre secteurs économiques n'ont jamais été aussi floues, les frontières sont devenues à géométries de plus en plus variables, les connaissances se périment aussi vite que l'on ne puisse imaginer « *Le dernier savoir en date et l'ignorance de demain* »<sup>2</sup> ; les besoins des clients , ont changé et changent sans cesse, des clients qui veulent tout et tout de suite, « *il achètent noir le matin, blanc l'après-midi, empêchant tout repérage stable de leur comportement* »<sup>3</sup> .

Néanmoins, les organisations semblent éprouver des difficultés à adapter leurs réflexions et actions dans un environnement qu'elles perçoivent en effet davantage turbulent.

Quoi qu'il en soit, les organisations devront réunir leur effort pour s'adapter à ces diverses données. Mais, elles doivent néanmoins éviter les répliques hâtives et prendre la pleine mesure des dimensions et conséquences d'une telle ou telle action.

<sup>1</sup> J.C Tarondeau, « La flexibilité dans les entreprises », édition Que sais-je ? Paris, 1999, P7 ;

<sup>2</sup> Drucker P , « A propos du management » , Ed Village mondial , 2000 ;

<sup>3</sup>Cova B, « Rupture du lien social de consommation : une socio-économie postmoderne », Ed economica , 1996 ;

Alcaras et Lacroux, cité par Bettehar Hamid et Miraoui Abdelkrim<sup>1</sup> ont apporté des contributions au sujet de cette « adaptation » en interrogeant notamment deux champs disciplinaires :

En premier lieu, les sciences de la vie, où la vie est considérée comme un ensemble de processus adaptatifs face aux changements de l'environnement. La non adaptation est en quelque sorte une navigation contre le courant de la vie.

En second lieu, la « psychologie » ou l'intelligence est considérée comme un processus et une capacité adaptative.

Les processus d'adaptation d'un système visent essentiellement l'adaptation d'une partie du système à court terme (équilibre) afin d'aboutir à assurer une adaptation globale pour le long terme (équilibre stable).

Paillard a estimé que la déformabilité d'une structure peut se concevoir de plusieurs façons »<sup>2</sup> :

- L'élasticité, qui est une déformation exercée de façon réversible (modification temporaire)
  - La flexibilité, qui est une déformation à caractère irréversible. Elle se manifeste de deux façons :
- Soit on modifie sa structure pour lui permettre d'atteindre des objectifs (coca-cola change sa politique pour un seul objectif « tout le monde boit coca cola »)
  - Soit on modifie ses objectifs pour lui permettre de conserver sa structure (on conserve en Europe des centrales nucléaires non pas pour des raisons militaires mais afin de les utiliser pour l'alimentation en électricité (source d'énergie) .
  - La plasticité, il s'agit là d'une structure transformable, bien plus que déformable ; en d'autres termes, une transformation profonde des structures et des finalités (c'est le cas du réaménagement d'une usine pour une nouvelle activité).

L'adaptation consiste donc à résister (système rigide) ou bien à se déformer (système élastique ou flexible), ou encore à se transformer (système plastique).

Pour March<sup>3</sup>, l'adaptation de l'organisation dépend de sa capacité à combiner deux types d'apprentissage : l'exploitation et l'exploration (L'exploitation consiste à raffiner et à rendre

---

<sup>1</sup>Bettehar Hamid et Miraoui Abdelkrim, op.cit, P46 ;

<sup>2</sup> Paillard J, « Réflexion sur l'usage du concept de publicité en neurologie », Journal de Psychologie, n°1, Janvier –Mars,

<sup>3</sup> March J .G , « Exploration and exploitation in organization learning » ,organization science , Vol 2, n°1 , P 71;

routinier les savoirs existants, alors que l'exploration renvoie à une remise en cause, systématique de ces savoirs et à une expérimentation de nouvelles possibilités).

La capacité d'adaptation permet aux entreprises de jouer ou de mener le jeu par l'assouplissement des structures, l'acquisition des compétences distinctives, l'adoption de l'innovation et la créativité. Cette capacité d'adaptation sera génératrice d'enseignements et de leçons face aux tâches à exécuter voire même aux aléas et événements imprévisibles de l'environnement donc elle sera génératrice d'une expérience accumulée qui animera et renforcera sa capacité d'apprentissage.

### **b) Capacité d'apprentissage :**

Autours d'une problématique liée au changement et à l'insertion dans un environnement incertain et complexe voire même turbulent, le recours à l'apprentissage paraît plus qu'utile.

L'apprentissage assure et pérennise l'harmonie de l'organisation avec son environnement ; une harmonie qui se trouve parfois dommagée sous les auspices d'un environnement hostile.

Néanmoins, même si l'hostilité de l'environnement peut affecter l'organisation, il ne faut pas perdre de vue qu'elle est parfois victime des ruptures qu'elle a elle-même provoquées d'où la nécessité d'un apprentissage permanent.

Nombreux sont les auteurs qui distinguent entre apprentissage individuel et organisationnel et la relation paradoxal qui les lie, *« il est clair que l'apprentissage organisationnel n'est pas la même chose que l'apprentissage individuel, même lorsque les individus qui apprennent, sont membres de l'organisation. Il y a trop de cas où les organisations connaissent moins que leurs membres. Il y a même des cas où l'organisation semble ne pas connaître ce que chacun de ces membres sait »*<sup>1</sup>.

*« L'apprentissage organisationnel est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration des compétences qui, plus ou moins profondément et plus ou moins durablement modifie la gestion des situations et les situations elles même »*<sup>2</sup>. Donc il s'agit là d'une force interactive propre à l'organisation qui contribue activement à l'amélioration de sa position psycho-économique c'est-à-dire à son évolution.

---

<sup>1</sup>Bounfour A, « Le management des ressources immatérielles ; maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif », Dunod, 1998, P181 ;

<sup>2</sup> Bounfour A, Op, cit, P182 ;

En effet, pour une entreprise, la capacité d'apprentissage c'est être en bonne situation financière et avoir atteint le développement économique correspondant à sa taille, être équilibrée sur le plan social, notamment de s'adapter à des nouvelles expériences, posséder les connaissances sociales. Le manque de la capacité d'apprentissage réduit les possibilités de l'entreprise en ce qui concerne la réalisation de son potentiel. Cela peut coûter cher à l'entreprise : diminution du potentiel des ressources humaines dans une économie mondiale axée de plus en plus sur les connaissances et déclin de la stabilité, du fonctionnement et de la cohésion sociale.

Pour Drucker « *Le défi qui nous attend aujourd'hui c'est de faire contribuer le pluralisme des organisations autonomes, basées sur le savoir, à la fois aux performances économiques et à la cohésion politique et social* »<sup>1</sup>.

Enfin, « Apprendre en permanence » nécessite un savoir actualiser face à des changements brusques et rapides, c'est le cas de la mutation de la pharmacologie à la génétique dans le domaine de la santé et celle du PC à l'internet dans l'industrie informatique.

En résumé, l'apprentissage basé sur le savoir et l'action constitue une condition primordiale de tout engagement d'entreprendre ayant comme but l'amélioration des performances et l'acquisition des flexibilités convenables.

Pour y aboutir, il faut tenter en permanences des démarches d'anticipation face à un environnement dont nous sommes soit des créatifs, c'est-à-dire les hypnotiseurs soit les hypnotisés.

### **c) Capacité d'anticipation :**

Dans des environnements de plus en plus turbulents, les entreprises doivent faire preuve d'une capacité d'adaptation importante passant plus par l'aptitude à anticiper qu'à réagir face au futur. Plus particulièrement, cette capacité d'anticipation constitue un véritable défi pour les entreprises pour faire face à des évolutions technologiques rapides et imprévisibles et sur des marchés de taille mondiale.

L'anticipation permet la détection de changements et notamment d'éventuelles ruptures ou discontinuités qui pourraient survenir dans l'environnement pertinent de l'entreprise. « *Les informations requises doivent fournir des éclairages sur le futur, et non pas sur le passé ou*

---

<sup>1</sup> Drucker P, « A propos du management », ed Village Mondial, 2000 ;



le présent. Plus spécifiquement, elles doivent constituer des manifestations précoces d'éventuelles ruptures ou discontinuités »<sup>1</sup>.

Selon Godet, cité par Bettehar H et Miraoui A, « L'anticipation éclaire l'action et lui donne un sens avec le double sens du mot : direction et signification. S'il n'a pas de sens (finalité) futur, le présent et vide de sens (signification) »<sup>2</sup>.

Pour le Boterf, « L'anticipation avance des hypothèses d'évolution et réunit les conditions pour les transformer en objectifs probables »<sup>3</sup>.

L'anticipation est avant tout un chevauchement d'un état d'esprit (imagination) et un comportement (espoir et volonté) conduisant à l'action raisonnée et l'anticipation des acteurs dans une relation de confiance.

Anticiper, ce n'est pas simplement faire preuve de perspicacité et discernement, mais laisser parler sa créativité dédaignant les sirènes du prêt à penser.

Joffre et Koenig disent « Le déterminisme s'arrête là où commence l'imagination des acteurs »<sup>4</sup>.

Pour Kalika, toute entreprise anticipative est confrontée à des freins qui relèvent des quatre stades du processus décisionnel à savoir : la perception, la compréhension, la prise de décision et la mise en œuvre.

C'est l'entreprise qui sait le mieux s'adapter, qui sait le mieux apprendre et sait le mieux anticiper, qui a les meilleures chances de l'emporter durablement.

Ces trois derniers savoirs constituent les éléments clés de la flexibilité que Bettehar .H et Miraoui .A traitent dans le point suivant :<sup>5</sup> La flexibilité peut être définie comme suit :

« c'est la capacité d'une entreprise à s'adapter aux turbulences de l'environnement, en se dotant d'une capacité d'apprentissage individuel et organisationnel durable et en montrant une capacité à anticiper, avec confiance revue en performance, les événements à venir ».

Cette confiance peut être représentée comme le degré volontaire de soumission au risque des événements internes ou externes par rapport aux décisions prises après une étude préalable approfondie.

---

<sup>1</sup>Lesca H et Blanco S, « Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles », octobre 2002, Hec-Montréal ;

<sup>2</sup>Bettehar H et Miraoui A, op .cit, P50 ;

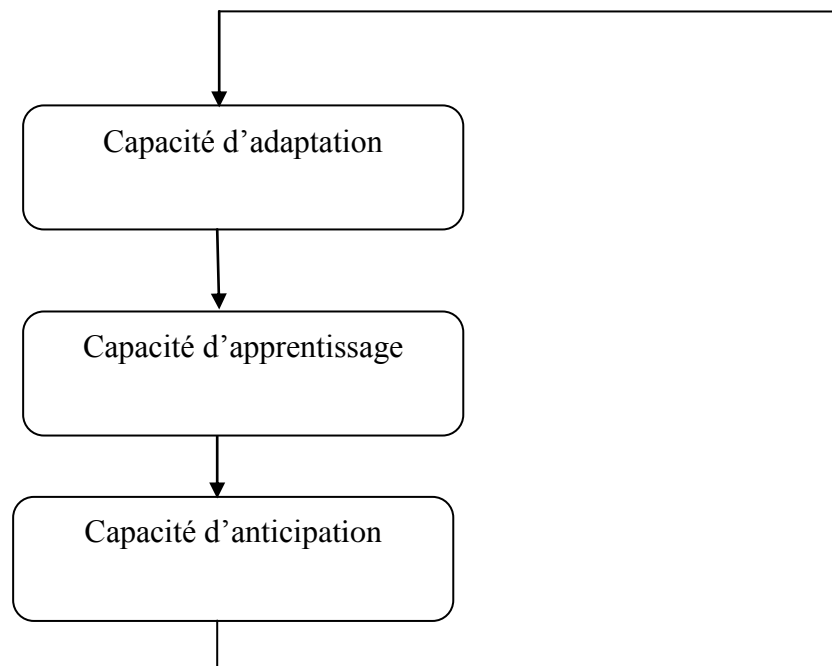
<sup>3</sup> Le Boterf G, « L'ingénierie des compétences », ed éditions d'organisation, 1998 ;

<sup>4</sup>Bettahar H et Miraoui A, op, cit, P52 ;

<sup>5</sup>Bettahar H et Miraoui A, idem ;

Brousseau distingue entre la confiance calculative qui repose sur une prédictibilité parfaite du comportement de l'autre en situation d'interaction stratégique<sup>1</sup>, et la confiance personnelle qui repose sur l'idée de comportements routiniers des agents<sup>2</sup>; et la confiance systématique qui découle de l'idée que les structures collectives qui déterminent et canalisent les comportements individuels empêchent dans de nombreuses circonstances l'adoption de stratégies opportunistes et individualistes<sup>3</sup>.

Les trois dimensions de la flexibilité peuvent être résumées ainsi :



**Figure n° 03 :** les dimensions de la flexibilité

**Source:** Bettehar H et Miraoui A, « Etude de la flexibilité dans les science du management : Définition et synthèse à l'aube du XXI siècle » Revue des sciences économiques et de gestion, n°05, 2005.

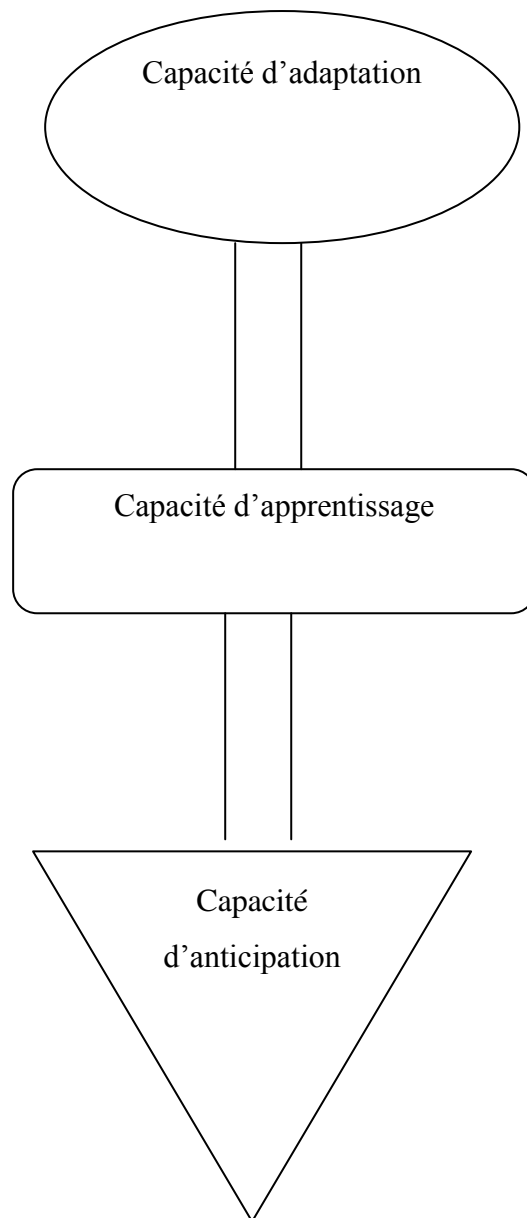
Cette flexibilité peut être illustrée par l'exemple « du bateau et la mer » le bateau -par sa forme architecturale adaptée, l'expérience qu'accumule son équipage qui tente d'anticiper les événements probables (vents défavorables) par le biais des prévisions météorologiques - possède une flexibilité susceptible de le prémunir de tout péril en provenance de la mer.

<sup>1</sup>Brousseau E, « La gouvernance des processus de coopération », ATOM, mars 2000 ;

<sup>2</sup>Niosi J, « Technical alliances in Canadian high technology », Mimeo credit, university de Montréal;

<sup>3</sup>Granovetter M, « Economic action and social structure : the problem of embeddedness » , American Journal of sociology, Vol n°91 ; 3, 11/85 PP;

La notion de flexibilité peut être illustrée sous forme d'un gouvernail (schéma –ci-après : « Le bateau et la mer »)



**Figure n°04 :** la flexibilité « Le bateau et la mer »

Source :Bettehar H et Miraoui A, op, cit P53 ;

#### **4. Domaines d'application de la flexibilité de l'entreprise :**

Depuis la fin des années 1970, la recherche de l'organisation flexible est devenue une préoccupation majeure des managers à travers les réformes mises en œuvre pour réaliser cet

objectif, l'un des aspects de la flexibilité qui a fini par occulter tous les autres et constitue le point modal demeure la question du travail et de l'emploi dans les nouvelles formes d'organisation.

« Cette notion peut désigner un éventail assez large de changements au niveau des pratiques de travail, des stratégies de production des modèles d'emploi ou encore de fonctionnement du marché du travail et même de la trajectoire future du capitalisme »<sup>1</sup>.

La recherche de la flexibilité a touché des développements divers tels que : l'accroissement de l'emploi à temps partiel, le changement des relations entre producteurs et fournisseurs, l'évolution des pratiques contractuelles et salariales, l'application des nouvelles technologies, l'assouplissement des contraintes légales sur l'emploi.

L'intérêt accordé à ces thèmes est variable et récurrent en fonction des préoccupations managériales, l'objectif est de donner aux chefs d'entreprises une marge de manœuvre suffisante pour baisser les coûts de la main d'œuvre et s'adapter aux aléas du marché, par la levée des obstacles juridiques et administratifs en matière d'embauche, de licenciement de modulation des salaires et d'aménagement du temps de travail.

Les différents courants ont attribué des parts importantes<sup>2</sup> :

- **La spécialisation flexible** : désigne une alternative à la production de masse, un nouveau mode de croissance qui correspond à un système de consommation à la fois spécialisé et différencié<sup>3</sup>.

En annonçant la fin du Taylorisme caractérisé par la double division du processus de production, la première horizontale (entre la conception / commandement et l'exécution, la deuxième verticale caractérisée par la parcellisation de la production. La réaction rapide à la demande repose alors sur des unités de production de taille réduite, fortement automatisées et sur la qualification des salariés et leur motivation.

L'organisation flexible s'appuie alors sur la capacité des salariés à exploiter des techniques flexibles, sur leur responsabilisation et sur des pratiques des rémunérations pour les motiver d'avantage.

---

<sup>1</sup>J. Igalens, op. cit., P51 ;

<sup>2</sup>Thèse de doctorat, Ahmed Belbachir Mohamed, op. cit., P45 ;

<sup>3</sup>Rachel Beaujolin-Bellet, « Flexibilité et performance », Edition la découverte, juin 2004, France, P30 ;

Les salariés doivent être préparés pour suivre le niveau de développement des nouvelles technologies à travers l'accomplissement d'une variété de tâches et l'acquisition de nouvelles compétences.

De même que le management doit provoquer un engagement actif chez les individus, ce qui donne une convergence des deux parties ; le management d'un côté et les salariés de l'autre vers un objectif commun à travers une collaboration continue.

La collaboration des deux parties, dans ce modèle, les amène vers un renouvellement continu de l'organisation qui se caractérise par la diminution de la prescription des tâches et du contrôle hiérarchique.

L'intérêt va apparaître au niveau du développement de la flexibilité fonctionnelle en terme de formation, de développement de la polyvalence et du travail en équipe multifonctionnelles.

- **Les technologies flexibles** : les technologies flexibles ou plutôt polyvalentes, permettent la fabrication, simultanément et avec un délai d'ajustement raccourci, des produits différents à partir des mêmes équipements.

L'atelier flexible, apparu dans les années 1970, est censé permettre l'usinage simultané de différents produits. Un atelier flexible se veut être une usine en miniature automatisée composée de plusieurs « centres d'usinage » approvisionnés par des systèmes automatisés de convoyage, le tout étant relié par des réseaux informatiques et piloté par un ordinateur centralisé.

- **L'atelier flexible** se caractérise par une production de haut degré d'automatisation et de polyvalence. A travers le recours aux technologies avancées, la flexibilité peut être améliorée deux dimensions :

**La flexibilité de variété** : permet de fabriquer sans augmentation de coûts de nombreuses variantes d'un même produit ou des produits différents selon la demande et aussi en variant le volume des quantités produites.

**La flexibilité de réactivité** : qui a un rapport avec le temps de réaction qui consiste à réduire le temps de réponse lors des changements des équipements pour la conception de nouveaux produits.

Au départ il y'a eu un engagement pour l'usine flexible qui entièrement robotisée et programmée associerait la meilleure combinaison possible entre la productivité et la flexibilité tout en minimisant l'intervention humaine.

A la fin, il s'est avéré que les immenses investissements dans ces technologies ont souvent échoués à améliorer la flexibilité.

- **Le produit flexible :** Le concept de flexibilité peut être appliqué au produit dans le cas où de nombreux besoins peuvent être satisfaits par un produit unique à travers les différents usages de ce produit. « La flexibilité est un concept plus théorique qu'empirique »<sup>1</sup>.

Les conceptualisations proposées par les auteurs précédents particulièrement permettent de corriger et d'enrichir la façon d'aborder le thème de la flexibilité. Pour ces auteurs, l'amélioration de la flexibilité d'une organisation signifie le développement de la capacité de ces membres, chacun à son niveau de compétence et de responsabilité, d'assurer la commande et la contrôlabilité de l'organisation et son environnement.

- **L'entreprise flexible :** Selon le modèle de l'entreprise flexible, le souci des employeurs serait d'avoir une main d'œuvre qui répond facilement et rapidement et au moindre coût non seulement aux changements imprévisibles des produits mais aussi au processus de travail.

Ainsi trois formes de flexibilités peuvent être mises en œuvre :

- **La flexibilité fonctionnelle :** qui touche le cœur de l'entreprise où les variations consistent à changer de poste, de tâches, ou même de carrière qui nécessite de développer la capacité des salariés et leur polyvalence, ce qui va leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences à travers les différents postes occupés dans l'entreprise.

- **La flexibilité numérique :** concerne une adaptation du nombre de salariés selon les besoins, mais cet ajustement touche en particulier ceux de la périphérie selon la variation à la hausse ou à la baisse, selon les fluctuations du niveau de la demande.

Elle se manifeste aussi par la possibilité d'aménager le temps de travail en utilisant les horaires variables, la succession des équipes et la modulation annuelle des heures à travailler.

- **La flexibilité salariale :** elle consiste à faire varier les coûts salariaux en fonction des performances des salariés, ou en fonction de l'offre et de la demande sur le marché de travail.

Dans ce modèle, la flexibilité fonctionnelle doit être appliquée dans des domaines aussi variés que le marché du travail, les systèmes de production, l'organisation et les pratiques de

---

<sup>1</sup> J. Igualens, op.cit, P97 ;

management, les caractéristiques des individus, les systèmes d'information et de décision ou les systèmes de contrôle de gestion.

En effet, « une entreprise peut concevoir des organisations flexibles capables de s'adapter aux caractéristiques de l'environnement. L'organisation flexible est dotée de ressources et compétences plus que nécessaires pour son fonctionnement normal », conclut Tarondeau<sup>1</sup>.

Pour Mayère, « les nouvelles organisations productives suscitent une économie de temps qui construit la productivité sur la flexibilité, en privilégiant la productivité globale sur celle des tâches élémentaires »<sup>2</sup>.

Pour Fouque, « la flexibilité d'un produit intermédiaire (module) c'est-à-dire le nombre de ses usages, dépend des surcapacités fonctionnelles dont le module est doté pour augmenter le nombre de ses cas d'emploi et réduire sa diversité »<sup>3</sup>.

Par ailleurs, les technologies flexibles de production agissent à la fois sur l'automatisation et la flexibilité des processus de production. Un automate peut effectuer de multiples opérations en faisant appel au programme de pilotage adéquat et la flexibilité numérique concerne la périphérie de l'entreprise.

#### ***Section 04 : la flexibilité de l'entreprise et le changement organisationnel***

##### ***Comment et Pourquoi engager le changement organisationnel qui conduit à mettre en œuvre la flexibilité dans l'entreprise ?***

Parce-qu' elle apparait logiquement comme le caractère organisationnel d'une entreprise adaptable et comme la réponse interne à la rapidité des changements extérieurs. Elle constitue la condition d'une symétrie complète entre le mode de fonctionnement imposé par l'environnement et celui qui régit la vie de l'entreprise. Il semble que la flexibilité constitue un mode d'adaptation de l'organisation à son environnement tant exogène qu'endogène, en réduisant l'asymétrie entre l'intérieur (l'intra-entreprise) et l'extérieur (l'interentreprises).

L'asymétrie est considérée comme l'inadaptation des structures organisationnelles et des flux d'informations de l'entreprise au regard des contraintes générées par les relations

---

<sup>1</sup>Bettehar H et Miraoui A, op .cit ;

<sup>2</sup>Mayère A, « Les effets de l'introduction d'outils d'information et de communication mobile dans l'entreprise », Revue Française de gestion, n°123 ;

<sup>3</sup>Fouque .T, « a la recherche des produits flexible », revue française de gestion, n°123 ;

interentreprises. Ceci suppose que le mode d'adaptation de l'entreprise à l'environnement, que constitue la flexibilité, induit des facteurs et des niveaux de performance de l'entreprise spécifiques et identifiables.

### ***1. La flexibilité organisationnelle :***

La notion d'adaptation de l'organisation à l'environnement est utilisée en référence à l'école de la contingence organisationnelle (Lawrence et Lorsch 1967) ; (Burns et Stalker 1961), qui considère l'organisation en tant que système ouvert dans un système ouvert. Les flux d'informations qui traversent l'entreprise, ainsi que leur dimension décisionnelle sont à rapprocher des travaux de Simon (1947,1982) et March (1958) sur la rationalité limitée des dirigeants dans la prise de décisions et la puissance décisionnelle de toute organisation<sup>1</sup>

La référence aux travaux sur la contingence et la décision s'accompagne également d'une conception de l'organisation dans laquelle les structures organisationnelles sont subordonnées à la décision stratégique des dirigeants de l'entreprise. Sur cet aspect, la problématique étudiée se rattache aux travaux de Chandler, pour qui les structures d'entreprise répondent à la rationalité des décisions prises par les dirigeants.

Enfin, l'influence conjointe des relations interentreprises et de la position de l'entreprise sur son marché est considérée comme des formes d'organisation hybrides, entre hiérarchies et marché, dont l'analyse emprunte aux travaux de Coase (1937) et Williamson (1975-1985) sur l'analyse des coûts de transactions. Ceci permet d'approcher le réseau des relations interentreprises qui influe sur l'entreprise en même temps que le marché et qui constituent des formes d'organisation proches des structures organisationnelles et des flux d'informations marqués par la subordination hiérarchique des acteurs à l'intérieur de l'entreprise<sup>2</sup>.

Pour définir la flexibilité organisationnelle, on retiendra la définition proposée par Tarondeau qui a le mérite de relier le niveau intra à l'interentreprises : *«L'organisation flexible est celle qui modifie rapidement et à faibles coûts les relations qui lient ses différents éléments. L'organisation flexible facilite le changement d'organisation en faisant partager une vision commune des finalités de l'entreprise. Elle permet à chacun de percevoir sa contribution au fonctionnement de l'ensemble et à la réalisation des objectifs communs. Elle tisse des*

---

<sup>1</sup> Jean Claude Watiez, « Flexibilité et adaptation de l'organisation à l'environnement : (la flexibilité en tant que réponse à l'asymétrie inter et intra entreprise) », Finance, contrôle, stratégie –Vol N°01 mars 2002, P230 ;

<sup>2</sup> Brousseau E, « L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transaction », Revus Française d'économie industrielle, Vol/n°4 ;



*relations étroites avec des partenaires externes de façon à les mobiliser rapidement et à faible coût en cas de besoin »<sup>1</sup>.*

Pour R. REIX, il est équivalent de parler de la flexibilité d'une décision ou de la flexibilité d'un état et il n'établit pas de hiérarchie non plus entre les deux définitions :<sup>2</sup>

Elle est un moyen de faire face à l'incertitude, et traduit la capacité d'apprentissage de l'entreprise en utilisant l'information additionnelle.

Il distingue deux axes d'une politique de flexibilité :

- Le premier concerne la gestion des ressources qui vise à maintenir en permanence un ensemble d'actifs facilement adaptables.
- Le second s'applique à la conception et l'animation de l'organisation.

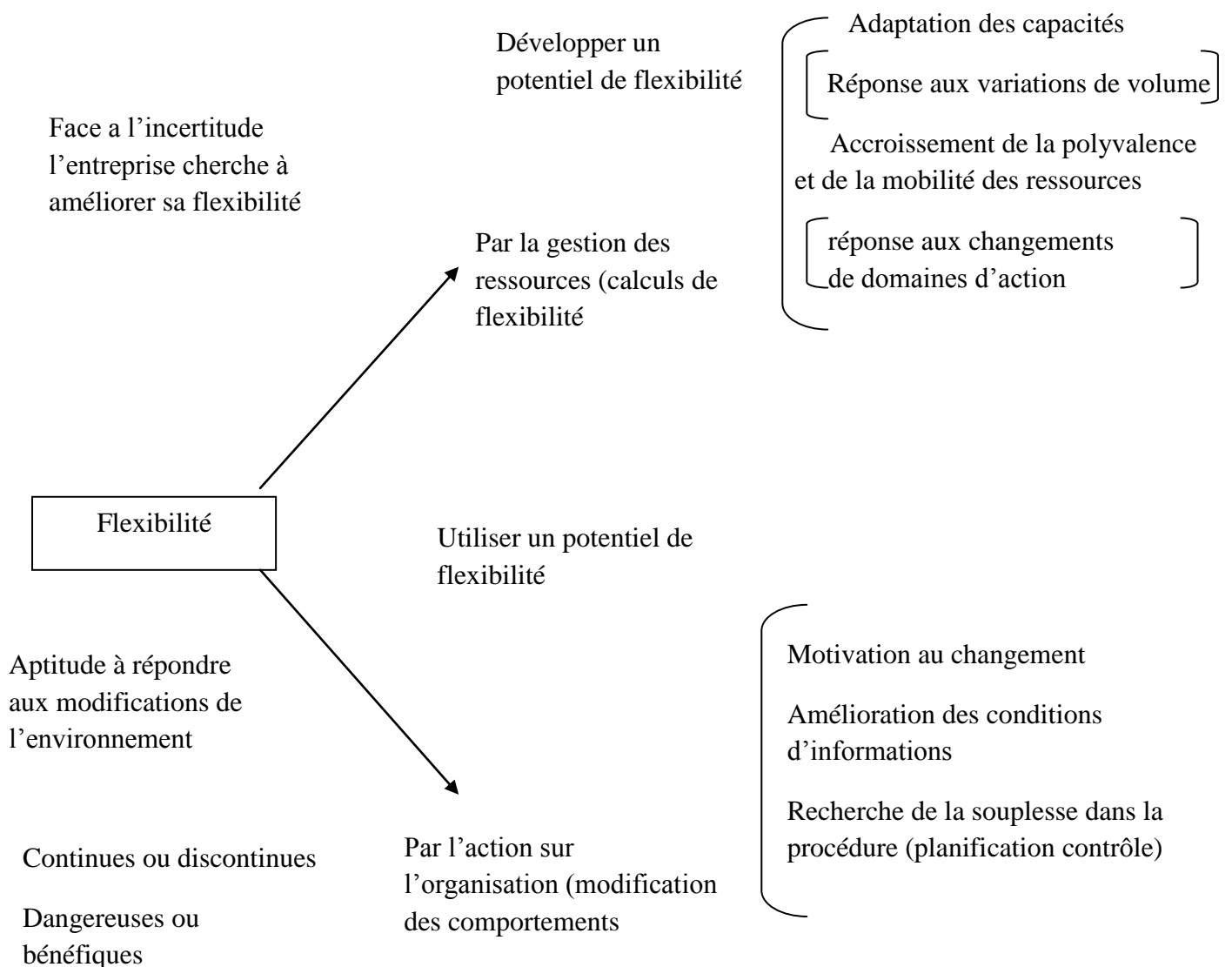
La flexibilité par la gestion des ressources repose sur trois moyens « la pratique d'une capacité excédentaire, la limitation de l'investissement, et l'amélioration de la polyvalence des ressources et de leur liquidité générale par des actifs tampons ».

La flexibilité dépend des mesures appliquées pour motiver et conduire, sans coûts excessifs, le changement organisationnel. Elle repose aussi sur les aptitudes des membres de l'organisation à pouvoir obtenir des informations sur les perturbations enregistrées et pouvoir agir rapidement et avec pertinence en conséquence.

---

<sup>1</sup> Tarondeau J.C, « Approches et formes de la flexibilité », *Revue française de gestion*, N°123, 1999 ;

<sup>2</sup> R. REIX, « Flexibilité de l'entreprise », Edition Cujas, 1979, P31 ;



**Figure n°05** : Composantes d'une politique de flexibilité

**Source** : R.REIX « Flexibilité de l'entreprise », Edition Cujas, 1979, P58 ;

Ce qui nécessite l'amélioration des compétences et le développement de la communication en tenant compte des coûts et de la nécessité de la stabilité de l'organisation. Tout changement occasionne une scission au sein de l'entreprise, une partie lui serait favorable et l'autre partie lui fera de la résistance. L'objectif est de mener la partie résistante à s'allier au changement et à faire adhérer au mouvement.

## ***2. La flexibilité de ressources humaines : une clé du changement.***

« Il n'existe pas d'approche ou de modèle consensuel sur le changement organisationnel, mis à part la distinction entre le changement volontariste et le changement déterministe »<sup>1</sup>.

Quand on observe les pratiques des entreprises face à l'aménagement du temps de travail, on peut identifier deux types de changements.

- Le changement proactif : Ce type de changement qui peut être qualifié de volontariste ou offensif, consiste à opérer des transformations au sein de l'entreprise, ce qui va susciter une remise en ordre de fonctionnement interne (condition de travail, organisation du travail, gestion du temps, formation...) et externe (service client,...). Ce changement consiste à transformer les contraintes exogènes ou endogènes en opportunités à travers lesquelles peut être construit un projet stratégique pour développer les activités. Grâce à la mise en place d'une nouvelle organisation de travail ce qui va permettre à l'entreprise d'être plus performante ;
- . Le changement réactif ou défensif : Qui consiste à intégrer les contraintes de l'environnement interne ou externe mais sans anticiper les modifications de fonctionnement interne et de l'organisation du travail.

Dans cette approche, c'est la pression du changement qui cause le changement organisationnel.

Un rôle très important est accordé à l'environnement externe en particulier législatif, qui va justifier les changements organisationnels opérés au sein de l'entreprise. « Le changement ne se passe pas naturellement mais sous l'effet de l'environnement. Le déterminisme ne va pas occulter un rôle modéré des acteurs du changement. Ce sont les individus qui font le changement et participent au changement et qui apprennent mais leurs choix sont guidés, influencés par des éléments extérieurs »<sup>2</sup>.

*« Les ressources humaines sont une des variables importantes de la flexibilité de l'organisation et contribuent à sa performance »<sup>3</sup> ;*

---

<sup>1</sup>F.Noguera, « Management du temps du travail », Dunod, Paris 2006, p62 ;

<sup>2</sup>F.Noguera ,Op, cit , p63;

<sup>3</sup>Michie J , Shechan M, « Market flexibility, human resource management and corporate performance », British Journal of management, vol 12,P287;

De nombreuses typologies de la flexibilité des ressources humaines existent. Parmi celles-ci, il peut être rappelé celles de trois auteurs français, Brunhes (1989), Tarondeau (1999) et Everaere (1997) et d'un auteur sud-africain –Koomhof (2001)

Bernard Brunhes (1989) par exemple, distingue 5 types de la flexibilité du travail : <sup>1</sup>

- La flexibilité externe quantitative ;
- L'externalisation ;
- La flexibilité interne quantitative ;
- La flexibilité fonctionnelle ;
- La flexibilité salariale ;

**a) Flexibilité quantitative externe:** permet de faire fluctuer les effectifs de l'entreprise en fonction des besoins, en utilisant des contrats de travail de courte durée et en licenciant en tant que de besoin. Elle consiste donc à faire varier le nombre de salariés employés par l'entreprise.

**b) L'externalisation :** vise à reporter sur un tiers la qualité d'employeur. Elle consiste à déplacer sur une autre entreprise le lien contractuel avec le travailleur. L'entreprise noue par exemple un contrat commercial de service avec un travailleur indépendant.

**c) La Flexibilité quantitative interne :** consiste à faire varier la quantité d'heures travaillées pour un effectif donné. L'entreprise dispose d'un panel assez large de moyen permettant de diminuer ou d'augmenter le volume d'heures de travail des salariés. « *La flexibilité quantitative interne peut être réalisée pour l'essentiel par une variation de la durée effective du travail conduisant à moduler le temps de travail fourni dans les activités de production : variations collectives ou individuelles des horaires de travail , modulations saisonnières à partir d'un contrat portant sur une durée annuelle , temps partiel , travail intermittent, utilisation des temps disponibles pour la formation ou la maintenance , heures supplémentaires* »<sup>2</sup>

**d) La flexibilité fonctionnelle :** repose sur la capacité des salariés à satisfaire à une diversité de demande de travail, en termes de contenu. La polyvalence des salariés, considérés individuellement ou collectivement, permet de faire face aux variations instantanées de

---

<sup>1</sup>Brunhes B , « La flexibilité du travail : réflexion sur les modèles européens », droit social , N°03, p251 ;

<sup>2</sup>Brunhes B ,Op, cit, p 253 ;

faible ampleur par des changements d'affectation des salariés. Elle permet également de faire face aux variations dynamiques portant sur l'évolution des tâches et le contenu des emplois.

e) **La flexibilité des rémunérations** : permet de faire varier à travers la rémunération des salariés, le coût de la masse salariale de l'entreprise. Elle est conçue comme un moyen de répercuter sur les salaires les évolutions de chiffre d'affaires et de coûts de revient de l'entreprise en fonction des mouvements conjoncturelles.

Ainsi Tarondeau distingue : flexibilité opérationnelle et flexibilité stratégique, mais également trois domaines d'application du concept de flexibilité.

Pour Tarondeau : « une entreprise peut développer sa flexibilité en agissant dans les trois grands domaines de décision stratégique qui concernant ses produits, ses processus et son organisation »<sup>1</sup>. Lorsqu'il appréhende la flexibilité du travail et de l'emploi, Tarondeau distingue : le travail flexible, la flexibilité quantitative, la flexibilité qualitative.

f) **Le travail flexible** : se caractérise par le recours à l'un des trois principaux modes d'acquisition du travail : contrat de travail à temps partiel, contrat de travail à durée déterminée, contrat commercial de personnel intérimaire.

Tarondeau rapporte trois politiques de recours au travail flexible :

- ✓ l'internalisation rigide : caractérisant une faible variabilité de la quantité de travail acquise et des coûts d'acquisition et de rupture élevés, l'entreprise recourt à des emplois permanents à temps complet ;
- ✓ l'internalisation flexible : reposant sur des durées de travail plus faible et plus variables – l'entreprise recourt à des emplois à temps partiel,
- ✓ l'externalisation flexible : associant variabilité de la quantité de travail acquise au moyen de contrats commerciaux, faible durée du bien contractuel et faible coût de sortie du contrat – l'entreprise recourt à l'intérim, à la sous-traitance et au travail indépendant<sup>2</sup>.

g) **La flexibilité qualitative** : s'intéresse au contenu du travail. Elle repose sur l'étendue

<sup>1</sup>Tarondeau J C , «La flexibilité des entreprises , Que sais-je, Paris , p127

<sup>2</sup>Marc Demery Lebrun, « Regard sur la flexibilité des ressources humaines : une approche exploratoire systémique de la flexibilité, appliquée aux entreprise aérospatial », 16ème conférence de l'AGRHP, Paris Dauphine ,15 et 16 sep 2005 ;

des compétences des individus et notamment leur polyvalence, ainsi que sur leurs capacités d'apprentissage.

**h) La flexibilité quantitative** : porte sur l'ajustement du volume de travail. Elle vise à concilier la capacité de travail dont dispose l'entreprise à la charge de travail effective résultant de la demande de produit.

### ***3. Le système de Production et la flexibilité :***

Actuellement l'entreprise se trouve dans un environnement caractérisé par la mondialisation, l'évolution du marché, l'internalisation de la concurrence, les mutations technologiques, l'évolution du contexte politico législatif, autant de facteurs d'incertitude sinon de rupture. Dans ce contexte, la capacité d'adaptation des entreprises reste une condition de pérennité sinon de survie.

Le système de production décrit l'ensemble de processus grâce auxquels l'entreprise produit un bien ou un service apte à satisfaire une demande à l'aide de facteurs de production acquis sur le marché.

dans le cadre d'une entreprise, le système de production, en plus de sa finalité première qui consiste à produire un bien économique, cherche à satisfaire d'autres objectifs secondaires.

Le système de production doit répondre aux questions suivantes :

- quelle quantité produire ?
- De quelle qualité ?
- A quel coût faut-il produire ?
- Dans quel délai ?

La réponse à ces questions pousse l'entreprise à avoir toujours en vue ces objectifs : la flexibilité comme objectif.

Le système productif doit être flexible pour répondre soit à la variation de la demande, soit pour pouvoir tenir compte des différentes composantes de l'environnement (technologiques, démographiques, économiques, politico législatives, Socioculturelles) ou bien pour pouvoir mettre en place une production simultanée de plusieurs types de produits différents en même temps, considérée comme une diversification.

Ainsi une organisation de travail flexible rejette partiellement ou totalement le modèle Tayloriste et son objectif principal ne serait pas la recherche de gain de productivité. Une organisation qui recherche la flexibilité devrait se mettre forcément en opposition au Taylorisme ou Fordisme.

Le choix d'un mode de production répond aux caractéristiques du marché dans lequel évolue l'entreprise.

#### **a) L'automatisation et flexibilité :<sup>1</sup>**

L'automatisation est passée du simple divertissement à une réalité incontournable du monde industriel, les dernières décennies ont été marquées par l'introduction de l'électronique qui a rendu les machines intelligentes en les dotant d'une autonomie plus grande grâce à une capacité de mémorisation contenant les descriptions précises des opérations ou des gestes à effectuer pour réaliser un cycle programmé.

Nous nous intéressons plus à l'autonomie et son rapport avec la flexibilité.

Notre réflexion se limite pour l'instant aux machines individuelles (Robots, machines-outils) à la différence de lignes ou des ensembles automatisés de production qui assurent à la fois le déplacement, la transformation et la régulation des flux au sein des ateliers dits flexibles. On distingue dans les machines individuelles, celles qui accomplissent un geste (Robot), exemple souder et celles capables de transformer la matière (machines-outils). Pour ces deux types de machines (robot et machines-outils), les dispositifs de programmation ont marqué une étape fondamentale. L'électronique et l'informatique ont permis le passage de l'automatisation rigide à composante essentiellement mécanique vers l'automatisation flexible. « C'est à la programmation qu'on attribue l'acquisition de la propriété de flexibilité »<sup>2</sup>.

#### **b) Flexibilité et polyvalence :**

##### **Y a-t-il confusion entre polyvalence et flexibilité ?**

L'auteur F. HERAN, en 1989, propose une clarification des deux termes qui permet de préciser la capacité réelle d'adaptation de ces systèmes mécaniques, l'auteur se base sur l'étymologie des deux termes qui les distingue sans ambiguïté.<sup>3</sup> Le mot flexibilité s'inspire

<sup>1</sup> Ahmed Belbachir M, op, cit, P138,

<sup>2</sup>C.EVERAERE, « Management de la flexibilité », economica, 1997, P54 ;

<sup>3</sup>C.EVERAERE ,op.cit ,P55;

du verbe *flectere* : fléchir qui est un verbe d'action exprimant une transformation d'un état à un autre. Le mot *polyvalence* vient à la fois du grec *poly* (plusieur) et de *valere* : valoir qui est un verbe d'état exprimant un simple constat. Dans la *polyvalence* le nombre de situations possibles est fermé par contre dans la *flexibilité* le nombre de situations possibles reste ouvert à des situations imprévisibles.

« Les hommes sont capables de flexibilité, par apprentissage, mémorisation, réflexion, intuition, décision de faire quelque chose, de se concerter si c'est nécessaire, voire de remettre en cause ou de contourner des règles et les procédures officielles »<sup>1</sup>.

La propriété de l'apprentissage de création permet non seulement de distinguer l'homme de la machine mais de réagir dans des situations inédites grâce à la mémorisation des situations vécues antérieurement.

- **La polyvalence des individus :**

Les individus sont capables d'évoluer par eux-mêmes d'un état à un autre, de réagir à des situations inédites par un processus d'apprentissage, de mémorisation et de sélection d'éléments pertinents en fonction des contingences.

Seulement la capacité humaine d'adaptation n'est pas sans limite. Elle subit des contraintes cognitives fortes liées en particulier à une abstraction plus élevée des processus du fait de l'automatisation. Deux options théoriques coexistent pour permettre une flexibilité dans l'utilisation des individus.

L'une consiste à simplifier et à parcelliser au maximum le travail jusqu'à l'émiettement de façon à permettre une mobilité ou une interchangeabilité plus forte des individus sur des tâches ne demandant pas de qualification ni de formation longue ; c'est l'option Taylorienne du travail.

L'autre option consiste à faire reposer la flexibilité sur la compétence et l'intelligence des individus pour prendre en charge des situations de travail recomposées et moins prescriptibles. Il en résulte la nécessité d'une marge d'autonomie pour maîtriser des événements imprévisibles, ainsi que la nécessité de mettre en œuvre des processus locaux d'apprentissage dans un contexte d'incertitude et d'émergence de règles flexibles.

---

<sup>1</sup> C.EVERAERE , Idem, P56;



Pour la première option (Taylorisme). Il est en effet rapidement apparu que des situations de travail dont l'apparence restent simples requièrent en fait la mise en œuvre de processus locaux de régulation pour anticiper des dysfonctionnements, s'adapter à des modifications de rythme ou modifier des modes opératoires ;

Cette méconnaissance de la réalité du travail a conduit à introduire des automatismes sur des processus demandant des régulations et des adaptations humaines constantes.

La seconde option, une capacité d'adaptation par la compétence, l'autonomie et l'apprentissage des opérateurs, elle est une nécessité et une contrainte. Une nécessité dans la mesure où les situations de travail ont évolué tout en cherchant la diversité en nature et en volume de production ce qui oblige les opérateurs à s'impliquer davantage dans des tâches de changement, de réglage des outils. Les installations de production évoluent et exigent un respect des consignes et des modes opératoires qu'il convient d'adapter aux situations.

En plus, dans la situation de travail, la recherche de productivité exige une recombinaison de travail qui consiste à ajouter en plus de la régulation et du pilotage de la transformation d'autres tâches adjacentes de maintenance, de préparation, de contrôle de qualité, d'approvisionnement, d'ordonnancement local des tâches d'optimisation, etc....

Ainsi, « la recherche de réactivité, induit au niveau des opérateurs la mise en œuvre des capacités d'autonomie locale dans l'organisation du travail, d'autocontrôle, d'adaptation des règles, signifiant un accroissement du niveau de responsabilité et des compétences »<sup>1</sup>

La maîtrise d'une situation de travail donnée s'inscrit dans un processus dynamique et en relation avec l'apprentissage des fonctions adjacentes comme le contrôle de qualité, la maintenance ou de dépannage pour pouvoir répondre aux objectifs de réaction en temps réel et au contrôle en ligne des processus.

### **c) Organisation de la production et flexibilité :**

Nous nous intéressons à trois aspects de la production dans la perspective de la flexibilité qui sont les supports structurels, les supports organisationnels et les supports logistiques, ou comment s'organise la production flexible

**1) Le support structurel de flexibilité :** Le support structurel désigne l'ensemble de ressources relativement stables matérielles et humaines qui constituent le patrimoine des

---

<sup>1</sup>C.EVRAERE, *ibid*,P58,

capacités de production. C'est dans ce patrimoine que nous avons les sources possibles de flexibilité soient inhérentes ou intrinsèques à ces ressources. Alors nous avons abordé la question des robots et des machines « Automatisation » flexibles et la polyvalence des hommes, leurs conditions et leurs limites.

- 2) **Le support organisationnel de flexibilité** : Le support organisationnel désigne la capacité d'adaptation qui découle de la disposition ou de l'agencement de ces ressources stables. Les alternatives qui se présentent peuvent être soit l'organisation en ligne ou l'atelier spécialisé, qui montre le dilemme flexibilité/productivité, tout comme nous pouvons faire appel à des partenaires extérieurs en recourant à la sous-traitance. C'est aussi une des formes d'organisation de la production qui implique des partenaires qui se trouvent à l'extérieur de l'entreprise mais leurs ressources peuvent être utilisées.
  - 3) **Support logistique de flexibilité** : Le support logistique désigne la capacité d'adaptation relative à la conduite de système de production ou bien à la gestion du flux à transformer à l'intérieur de l'entreprise. L'analyse suit un processus industriel logique : on commence par choisir les machines et les hommes ayant plus ou moins des capacités d'adaptation, ensuite on les organise c'est-à-dire on les combine puis on met le système en marche ; c'est-à-dire on y fait passer la matière à transformer de manière poussée en amont ou la vision serait différente et la production est tirée en aval dans ce cas ; c'est la commande qui déclenche la production et c'est aussi la fonction commerciale qui surpasse la fonction production.
- **L'atelier flexible** :

Les années 1970, ont vu l'apparition de l'atelier flexible censé faire l'usinage simultané de différents produits, alors que cette capacité est séquentielle pour la ligne de transfert flexible. On a voulu faire de l'atelier flexible une usine en miniature automatisée composée de plusieurs centres d'usinage, relié par des réseaux informatiques et piloté par un ordinateur centralisé.

Il y a deux points à noter ; l'un ayant trait à la flexibilité structurelle et l'autre à la flexibilité organisationnelle.

Il faut noter que la source de flexibilité structurelle supérieure qu'on trouve dans les ateliers flexibles repose sur le centre d'usinage qui constitue la machine flexible pivot des ateliers automatisés flexibles. « Le centre d'usinage est une machine polyvalente pouvant effectuer des opérations d'usinage multiples ». Les centres d'usinage disposent aussi des commandes numériques par calculateur (computer, en anglais) qui assure la flexibilité des

commandes numériques et qui donne au système l'intelligence nécessaire pour pouvoir transformer seul.

En plus de cette capacité d'adaptation intrinsèque au centre d'usinage, l'atelier flexible génère également de la flexibilité au niveau de l'agencement entre les postes de transformations. Cette flexibilité est possible grâce à un système souple de transfert.

En comparant le système de guidage électronique au système de guidage mécanique, nous le trouvons flexible ; il applique les instructions en temps réel par l'ordinateur central, puisqu'en cas de panne d'une machine par exemple, le chariot emprunte un circuit de délestage de manière à ne pas interrompre la production. Il est aussi flexible à moyen terme. C'est sur ce point que l'atelier flexible montre ses limites. L'ordinateur est capable de traiter les cheminements possibles, mais les aléas sont nombreux et l'ordinateur n'est pas en mesure de sélectionner de façon « flexible » l'importance des paramètres. A chaque aléa, il reprend automatiquement les algorithmes pour vérifier si l'ordonnancement convient, ce qui prend beaucoup de temps.

Ensuite P. BESSON conclut que : « La mise en œuvre d'un atelier flexible suppose une certaine stabilité des fabrications car la flexibilité du système est toute relative »<sup>1</sup>.

- **La sous-traitance : une source de flexibilité :**

La sous-traitance peut être de spécialité (mise en œuvre de compétences différentes ou complémentaires) ou de capacité (simple répartition des charges) .

La sous-traitance est de mobiliser différents partenaires de manière flexible et qui sont bons, voire les meilleurs chacun dans son domaine.

De plus cette répartition des compétences, peut permettre de développer les activités des différents partenaires par agrégations des débouchés.

On peut aboutir à une réduction des coûts unitaires par phénomène d'économie d'échelle pour chaque prestation, ce qui va amener à une baisse des coûts de production globaux.

Ces mouvements d'externalisation, de sous-traitance appelés encore impartition, s'opposent à celui d'intégration dans le sens économique, cette fois, défini de manière générale par la mise en œuvre et le contrôle des étapes de transformation des produits

---

<sup>1</sup>Ibid , P63

Même l'adage « si vous voulez que les choses soient bien faites, faites les vous-même » ou « On n'est jamais mieux servi que par soi-même », ne serait plus valable puisqu'on se trouve dans un environnement instable et complexe induit par la recherche de flexibilité, de qualité et de compétitivité.

La vision classique du contrôle et de maîtrise supérieurs de processus par le fait de l'internalisation est très contestable, plutôt c'est le contraire, ce sont les sous-traitants qui possèdent un système de contrôle serré des processus que les divisions internes.

Les prestations des sous-traitants doivent satisfaire un certain degré d'efficacité sinon la sanction est très rapide.

On peut considérer le sous-traitant comme un intérimaire qui cherche toujours à bien faire en se conduisant de façons exemplaire, mais une fois embauché, il relâche ses efforts.

Par contre, il est plus aisé de faire appel à un partenaire pour diverses raisons :

- ✓ La sanction dans le cas d'une défaillance peut être rapide et incitative (l'entreprise peut facilement recouvrir à un autre sous-traitant) .
- ✓ Plus de motivation et de dynamisme à l'image de l'intérimaire qui veut toujours bien faire, mais une fois embauché, il fournit moins d'efforts.

C'est ce qui va inciter le sous-traitant à être plus performant constamment.

Donc l'impartition ou la désintégration économique est perçue comme un support de flexibilité.

Pratiquer l'impartition au lieu de l'intégration permet de réduire la capacité installée, la complexité de l'entreprise et par là d'abaisser les coûts fixes et les montants d'investissements. Elle permet aussi une plus grande souplesse conjoncturelle et structurelle.

## ***Conclusion :***

La flexibilité correspond à une logique organisationnelle à laquelle plusieurs fonctions contribuent intervenant au niveau de l'organisation du travail et aussi au niveau des pratiques de management. Pour l'amélioration de cette contribution une gestion des ressources humaines renouvelée doit satisfaire trois conditions :

1. Les salariés doivent posséder les compétences nécessaires pour maîtriser les événements.
2. La motivation des salariés pour mettre en œuvre ces compétences ;
3. La dépendance de la concrétisation de la stratégie organisationnelle des capacités d'adaptation locales et autonomes des salariés ;

Les pratiques de la gestion permettent d'appréhender la flexibilité de l'entreprise à travers la gestion des ressources humaines, la gestion de production, la gestion commerciale ou la gestion des moyens logistiques.

*Chapitre 02 : les facteurs expliquant l'évolution des configurations organisationnelles et la flexibilité de l'entreprise consécutives à l'introduction des NTIC*

## **Introduction :**

A partir des années 70-80, dans les pays développés, les NTIC ont progressivement pris de l'ampleur pour être désormais omniprésentes dans le fonctionnement des entreprises et des organisations. L'objectif de l'introduction des TIC était la recherche de l'efficacité et de la rapidité dans l'accomplissement des tâches classiques de l'organisation.

La diffusion des NTIC au sein de la société est devenue l'objectif principale d'analyse pour les sciences sociales ; D'une part, ces technologies accompagnent et sont porteuses de changements sociétaux, d'autre part, s'organisent autour d'elles, des phénomènes d'apprentissage, de coordination, de réorganisation et d'innovation.

Depuis plusieurs années, les sciences sociales ont mis l'accent sur les changements organisationnels associés aux NTIC , Eric Brousseau et Frédéric Moatty (2003) estiment que « d'une certaine manière, ces technologies peuvent être considérées comme la production endogène de systèmes économiques et sociaux où la division du travail s'est heurté à des difficultés de coordination auxquelles on a tenté d'apporter des réponses technologiques »<sup>1</sup>.

Toutefois, certains travaux mettent au contraire l'accent sur l'idée que les TIC s'adaptent à de nombreuses formes organisationnelles, leur introduction dans les organisations s'accompagne de changements organisationnels qui suivent deux logiques.

Premièrement, les NTIC permettent de contourner certaines contraintes organisationnelles et permettent donc aux organisations d'améliorer leur adaptation aux contraintes de leur environnement c'est à dire doivent être plus flexible.

Deuxièmement, les changements empruntent des trajectoires spécifiques découlant des particularités des processus d'appropriation, d'apprentissage et d'innovation. L'étude de ces évolutions et adaptations spécifiques conduit à mieux appréhender les propriétés et les potentialités des mutations organisationnelles associées aux NTIC.

---

<sup>1</sup>Eric Breausseau, Frédéric Moatty, « technologie de l'information et de la communication : approches croisées », Revue science de la société –N°59 –mai 2003- p3-32 ;

## ***Section 01 : NTIC, système d'information et concept organisationnel.***

### ***1.La définition des NTIC (la technologie de l'information et de la communication) :***

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont la base de l'économie de savoir. Elles permettent de stocker, traiter et diffuser rapidement un volume croissant de données et sans coût et sont une source de plus en plus importante de gains de productivité ; elles sont devenues aussi un nouveau vecteur de plus en plus important de la croissance économique de l'entreprise, elles ont transformé la planète en un petit village. «Les technologies de l'information et de la communication regroupent l'ensemble des techniques qui contribuent à numériser et à digitaliser l'information, à la traiter, à la stocker et à la mettre à la disposition d'un ou plusieurs utilisateurs »<sup>1</sup>.

On peut résumer l'apport immédiat des NTIC en quatre points essentiels :

- Compression du temps ;
- Compression de l'espace ;
- Compression de l'information stockée ;
- Flexibilité d'usage ;

Les NTIC sont un atout irremplaçable dans la circulation rapide de l'information, l'élaboration collective de plans d'action, la mémorisation et la capitalisation des expériences, l'accès rapide à des connaissances très diverses, l'ouverture de nouveaux services à la clientèle.

De plus, la capacité offerte par les NTIC à des bases de données alimentées développe un sentiment d'appartenance à l'entreprise plus fort, et une grande solidarité entre les hommes, ce qui facilite le fonctionnement des groupes de travail, grâce à un mode d'organisation transversale qui rapprochent les différentes fonctions de l'entreprise.

L'impact de l'émergence des NTIC étant aussi un mode de distribution du pouvoir dans l'entreprise, grâce à une décentralisation plus grande, de l'autorité et à une transversalité généralisée (fluidité, transparence, autonomie et responsabilité).

---

<sup>1</sup> Yannick Chatelin et Ioick Roche, « Cyber gagnant », Maxima, Paris, 2000, P31 ;



**a) Les outils des NTIC :**

**1. Les ordinateurs :** le début de l'ère de l'information est marqué par le règne incontesté des gros ordinateurs mais ils ne sont plus guère nombreux : en 1961, on en compte 6000 dans le monde. La plupart d'entre eux fonctionnent avec des cartes perforées à l'entrée et stockent les informations sur des bandes magnétiques.

Les applications se développent dans les années 50-60 . Elles sont axées sur la réduction de la main d'œuvre, généralement par l'automatisation des procédures existantes.

Avec des réseaux , l'ordinateur est devenu communicant il est maintenant possible d'échanger des informations entre différents ordinateurs distants ; L'ordinateur est rapidement devenu le cœur du traitement et de la gestion d'une grande part de l'information produite et consommée dans l'entreprise avec l'augmentation de puissance constante et de la baisse régulière des coûts, les ordinateurs sont aujourd'hui présents à tous les niveaux de l'entreprise.

**2. Les logiciels :**

Un ordinateur sans programme n'est pas utilisable, il est nécessaire de lui donner des informations pour qu'il collabore, il faut d'abord lui expliquer ce qu'on attend de lui et ensuite lui donner les instructions pour agir. L'ensemble de ces instructions s'appelle programme, et l'ensemble des programmes dont on dispose sur un ordinateur s'appelle logiciel.

**3. Les réseaux de télécommunication :** suppriment la notion d'espace et du temps, les réseaux de télécommunication ont couvert le monde par des moyens filaires, fibres optiques, hertziens .Les réseaux de télécommunication restent dominés par les réseaux téléphoniques commutés. Cette situation relative pourrait toutefois se trouver modifiée dans l'avenir, sous l'effet de la continuation de l'essor d'internet, et de son entrée dans l'économie marchande.

**4. Les puces intelligentes :** Afin de protéger les données, les entreprises et les consommateurs utilisent à présent des cartes à puces intelligentes dans plusieurs applications, à titre d'exemple les opérations bancaires, accès aux messageries électroniques, démarrage de l'ordinateur, consultation des messages téléphoniques.

Si le niveau de sécurité requis est plus élevé, une carte à puce intelligente est probablement un meilleur choix. Une empreinte digitale peut facilement être sauvegardée dans la mémoire de la puce ce qui permettra une validation plus élaborée grâce à un lecteur avec biométrie.

**b) Les applications des NTIC :**

## 1- Les espaces de communication :

**Internet** : C'est une hiérarchie des réseaux interconnectés, ils sont liés par des artères à haut débit. Internet a décollé dès les années 90 avec l'apparition d'un système de navigation facilitant la recherche et la gestion de l'information. Le **World Wide Web** : (WWW), interface la plus communément utilisée sur le réseau télématique Internet. Le World Wide Web, que l'on pourrait traduire en français par « toile d'araignée mondiale », a permis d'ouvrir le réseau Internet au grand public en facilitant la consultation des sites. L'outil Internet facilite l'établissement d'une relation forte avec les clients. Le multimédia et les possibilités interactives augmentent l'intérêt des clients dans les présentations. L'entreprise a les capacités d'être plus à l'écoute des besoins et d'analyser plus précisément les comportements d'achat et les préférences des clients.

En effet, l'Internet est un réseau qui met à la disposition de ses utilisateurs un nombre important d'outils et de services pour mieux communiquer et mieux informer. On peut les classer comme suite :

- La messagerie électronique : Elle sert à envoyer et recevoir toute sorte de documents : courrier professionnel, note de services graphique, courrier publicitaire. « Notamment, la facilité d'envoi de messages à plusieurs destinataires internes ou externes ne doit pas faire oublier les règles élémentaire de sécurité, à chaque messages émis, il est important de vérifier si tous les destinataires sont habilités de recevoir les informations ou pièces jointes transmises ». <sup>1</sup>
- Forum (newsgroup) : Les forums sont un des lieux d'échanges thématiques fonctionnant en mode asynchrone. Une fois connectés, les utilisateurs lisent les messages existants, répandent s'ils le souhaitent ou posent à leur tour une question. Notons qu'il est très mal vu de poser une question dont la réponse est déjà inscrite. La vie d'un forum est totalement dépendante de ses animateurs pour lancer ou recentrer les débats <sup>2</sup>

**L'intranet** : est la déclinaison de l'Internet à l'intérieur même de l'entreprise. Chaque utilisateur équipé d'un navigateur standard peut accéder à des informations stockées sous forme de page web, échangées avec les autres membres de l'entreprise par messagerie, et participer à des forums internes. C'est un système de communication sécurisé car seul les membres autorisés peuvent y accéder.

<sup>1</sup>Alain Fernandel, « le bon usage des technologies expliqué au manager », Edition d'organisation, 2001, P132 ;

<sup>2</sup> Alain Fernandel, Op ,cit , p132;

**L'extranet** : L'extranet consiste à appliquer la technologie Internet aux relations de l'entreprise avec ses principaux clients et fournisseurs. Une simple connexion Internet suffit pour se connecter aux serveurs des entreprises partenaires. L'extranet est un dérivé naturel de l'organisation dans laquelle le client (prospect, fournisseur, actionnaire, partenaire) est placé au centre. Il permet d'organiser l'information de manière efficace pour faciliter les relations et les transactions entre l'entreprise et une ou plusieurs catégories d'interlocuteurs.

## **2-Les bases de données :**

Le développement des capacités de stockage et la baisse continue des coûts relatifs, permettent de conserver de grandes quantités d'informations. L'amélioration des logiciels de gestion des données permet d'organiser dans de bonnes conditions de sécurité l'accès des différents utilisateurs à ces bases de données, à titre d'exemple les datawarehouse et datamining :

**Le datawarehouse** : C'est un système de base de données dédié au décisionnel, il permet de récupérer les données de l'entreprise stockées dans les bases de production et de les organiser pour une exploitation exclusivement décisionnelle, il permet de regrouper, de restructurer et de mettre en cohérence les données de l'entreprise. En pratique le datawarehouse se constitue par trois fonctions : Acquisition, stockage, et exploitation : le datawarehouse inclut un ensemble d'outils permettant aux utilisateurs d'entreposer les données et d'extraire les informations par une recherche personnalisée en fonction de leur besoin.

**La datamining** : Littéralement « forage des données », également appelé extraction de connaissances, s'appuie sur le constat qu'il existe des renseignements cachés dans les gisements d'informations de l'entreprise. Il donne lieu à ce que les Américains appellent le « million dollars décision ». Par exemple, la décision que prendra un dirigeant grâce à une information essentielle camouflée parmi des millions de données, réparties dans les fichiers et sources de renseignements multiples que possèdent les banques et les sociétés d'assurances<sup>1</sup>.

## **3-Les Echanges de Données Informatisés (EDI) :**

Pour communiquer il faut utiliser la même langue et partager une définition commune des principaux concepts. Cette vérité première ne se limite pas à la communication humaine.

---

<sup>1</sup> M. Badoc, « e-marketing de la banque et de l'assurance », édition d'organisation, 1998, P2000 ;

**Le commerce électronique** : Avec l'essor de l'Internet les échanges sont entrés dans une autre dimension celles des échanges interentreprises car il ne s'agit plus d'accélérer les communications avec les partenaires habituels mais de bâtir une véritable plate-forme d'échanges standardisés. De nouvelles normes d'échange s'appuyant sur Internet et XML et BXML. Toute entreprise quel que soit sa taille et sa localisation pourra, à la simple condition de disposer d'une liaison Internet s'équiper d'un système logiciel fondé sur ces nouvelles normes et entrer en contact commercial avec l'ensemble des autres acteurs économiques mondiaux.

#### **4-Le workflow :**

Le Workflow sert à modéliser et à automatiser les flux d'informations de l'entreprise, par exemple certains documents comme les dossiers d'assurances, les prêts ou les notes de frais, doivent suivre un parcours prédéterminé au cours de leur élaboration. De cette manière le Workflow définit les circuits de cheminement pour chaque type de dossier, en précisant les intervenants, les délais et les opérations d'approbation et de validation.

On identifie deux types de Workflow :

- **Le Workflow procédural** : les parcours sont définis à l'avance, ce mode convient aux procédures structurées et répétitives ;
- **Le Workflow ad hoc** : les utilisateurs interviennent dynamiquement et adaptent le cheminement selon les situations<sup>1</sup> ;

#### **5-Le knowledge management :**

Le knowledge management (ou la gestion des connaissances) est l'utilisation d'une famille d'outils, de méthodes et de modes d'organisation pour faciliter la conservation et surtout le partage des connaissances réparties dans l'entreprise. Le concept a pour ambition d'identifier, de valoriser et de diffuser les connaissances de l'entreprise. Habituellement, on différencie les connaissances « explicites » contenues dans des bases de données ou dans les dossiers, et les connaissances « tacites » contenues dans le cerveau des hommes comme les compétences, les savoirs faire et les expertises.

Donc on peut dire que la connaissance est un ensemble d'informations structurées, orientées sur un sujet et validées par des règles ou par l'expérience.

Les connaissances « explicites », formalisables et donc informatisables ne représentent qu'une seule partie de l'ensemble des connaissances existantes dans l'entreprise, or les connaissances « tacites » sont difficilement formalisables et ne sont que partiellement

---

<sup>1</sup>Alain Fernandez, op. cit , p144;

transférable. Ce transfert ne peut avoir lieu qu'à l'occasion d'un échange à haute valeur ajoutée comme l'apprentissage ou la formation.

## **2.L'enjeu stratégique et organisationnel des NTIC :**

Le concept d'alignement stratégique permet de décrire la cohérence entre les objectifs poursuivis par l'EDI et les objectifs de l'entreprise en général.

Souvent, les spécialistes considèrent que la performance organisationnelle est le résultat de cette cohérence. Autrement dit, la performance organisationnelle serait la conséquence de la capacité du management de chaque entreprise à réaliser une structure inter organisationnelle adéquate par rapport à ses objectifs et à sa vision stratégique.

*« Considérant que la planification stratégique des SI (système d'information) conditionne le succès des investissements en TI (technologie de l'information), on peut dire qu'elle constitue un défi pour les directeurs informatiques. Cette activité managériale est donc essentielle au sein des organisations»<sup>1</sup>.*

### **a)Les NTIC : une ressource stratégique**

L'apparition du rôle stratégique des NTIC peut s'expliquer, selon Helfer, M Kalika, J .Orsoni, comme *« le résultat d'une convergence de deux forces concurrentes : la poussée technologique (la croissance des potentialités techniques à prix décroissant); et l'aspiration concurrentielle (les multiples efforts des entreprises pour rester compétitives et explorer des sources nouvelles d'avantages différentielles »<sup>2</sup>*, ces acteurs ajoutent que *« les TIC sont devenues non seulement des variables clés dans l'élaboration des choix stratégiques de l'entreprise, mais également des vecteurs qui affectent et réorientent ces choix »<sup>3</sup>.*

M. S Scott Morton, examine les différents niveaux de reconfiguration des impacts engendrés par les NTIC dans l'entreprise, identifiés par Venkatraman. Ce dernier met en évidence un premier palier, *« les niveaux évolutifs »* qui correspondent à l'exploitation locale des NTIC et à leur intégration interne dans un objectif d'automatisation des tâches

---

<sup>1</sup> Lee G.G, Pai .R.J, « effects of organizational Context and inter group Behavior on the success of strategic information technology planning : An Empirical study », Behavior and information technology, 22(4) : 263-280, 2003;

<sup>2</sup> J.P, Helfer, M. Kalika, J .Orsoni, « Management : stratégie et organisation » ,édition Vuibert, 2006 ;

<sup>3</sup>J.P, Helfer, M. Kalika, J .Orsoni ,Op ,cit ;

élémentaires, et de réduction des coûts. Le deuxième palier d'impact, à savoir « les niveaux révolutionnaires de reconfiguration » se compose de trois niveaux superposés d'impact stratégiques des TIC<sup>1</sup> :

- Le niveau de reengineering des processus de gestion (impact interne pouvant avoir des conséquences externes sur la valeur ajoutée, la satisfaction des clients...);
- Le niveau de reengineering des réseaux de gestion (changement dans la production et l'utilisation partagée de l'information à l'intérieur des frontières organisationnelles et à l'extérieur de celles-ci entre les différents partenaires sur le marché);
- Le niveau de redéfinition du portefeuille d'activités de l'entreprise (changements opérés dans les orientations stratégiques, dans le couple produit/ marché par exemple).

H.Kéfi et M .Kalika<sup>2</sup>, dans une étude de cinq ans sur les aspects stratégiques d'e-management, appréhendent la problématique TIC et stratégie exactement de la même manière dans chacune des enquêtes réalisées annuellement : les répondants doivent s'exprimer (adhérer ou ne pas adhérer) par rapport à trois propositions :

- 1-Les directions générales de leurs entreprises considèrent –elles les NTIC comme un enjeu stratégique ?
- 2-Les NTIC se sont-elles développées en cohérence avec la stratégie dans une perspective d'alignement stratégique ?

Un certain nombre de tendance se dégagent après cinq années d'enquêtes :

- Les NTIC constituent un enjeu stratégique comme une grande majorité des personnes interrogées.
- En fonction du comportement stratégique vis-à-vis des NTIC, une typologie des entreprises comprenant trois catégories est établie : les novatrices (pour lesquelles les NTIC sont sans contexte un enjeu stratégique). Les attentistes (qui pensent que les NTIC ne jouent pas un rôle positif mais qui hésitent à les considérer comme outils indispensables à leur fonctionnement propre) et les traditionnelles (qui considèrent que les NTIC ne jouent pas un rôle stratégique et ne modifient donc pas leur mode de fonctionnement) ;
- le facteur discriminant le plus significatif est l'appartenance sectorielle.

Les auteurs jugent qu'il est intéressant de définir les caractéristiques de chacune des catégories (novatrice, attentiste, traditionnelle) et d'étudier si ces caractéristiques ont été

<sup>1</sup> M.S Scott Morton, « L 'entreprise compétitive au future »,les éditions d'organisation,1995 ;

<sup>2</sup>H. Kéfi, M.Kalika, « le rôle stratégique des TIC », in Kalika, 2006, p131 ;

amenées à évoluer dans le temps. Ils nient d'ailleurs que ces caractéristiques sont appelées en sciences de gestion des facteurs contingents qui peuvent jouer un rôle modérateur de la relation entre deux phénomènes étudiés tels que l'usage des TIC et le comportement stratégique<sup>1</sup>.

En management stratégique, on considère que la structure est un facteur de déploiement de la stratégie, il est donc important de s'interroger sur la structure organisationnelle qui accompagne un comportement stratégique où les NTIC jouent un rôle non négligeable.

L'étude de H.Kéfi et M.Kalika montre que le rôle stratégique des NTIC se répand dans toutes les structures organisationnelles par effet de contagion, même si le besoin de coordination plus transversal ou plus distant s'y fait moins sentir. Les NTIC remplissent en effet d'autres fonctions que celles de coordination (gestion de relation, clientèle...) qui s'intègrent bien avec une structure fonctionnelle.

#### **b) NTIC, avantage concurrentiel et alignement stratégique :**

La maîtrise des NTIC peut constituer un avantage concurrentiel.

H.Kéfi et M.Kalika précisent que « ce ne sont pas les investissements en TIC en tant que tels qui sont la source de différenciations vis-à-vis de la concurrence mais le degré d'adéquation de ces outils par rapport aux processus de fonctionnement intra et inter firmes, le lien entre TIC et avantages concurrentielles n'est pas un lien direct »<sup>2</sup>. Dans leur étude, les auteurs ont cherché à étudier les perceptions des managers sur cette question du lien entre NTIC et avantage concurrentiel, il en ressort que les NTIC sont considérées comme une source d'avantage concurrentiel par la majorité des entreprises.

Dans la perception actuelle des entreprises, les NTIC n'évoquent pas seulement le commerce électronique (la vente en ligne sur internet). Par ailleurs, ces outils, considérés comme sources concurrentielles, telles que la maîtrise des coûts, la différenciation des produits, les barrières à l'entrée..., mais doivent agir en concordance avec elles dans une perspective d'intégration ou d'alignement.

L'alignement stratégique est un concept théorique puissant. C'est également une pratique stratégique et managériale très valorisée à tel point qu'elle peut être considérée comme une compétence managériale à part entière. Il ne s'agit pas d'une compétence organisationnelle qui vise à transformer les investissements en NTIC en facteurs de

---

<sup>1</sup> H. Kéfi, M.Kalika, Op. cit, P135 ;

<sup>2</sup>H. Kéfi, M.Kalika, Idem, p141 ;

performance. Cela en les associant dans une perspective intégrative avec les autres ressources et compétences de l'entreprise.

Henderson et Venkatraman définissent l'alignement comme « *un ensemble de mises en relation toutes à double sens entre quatre concepts : la stratégie de l'entreprise, la stratégie des TIC, les processus organisationnels et métiers, et l'infrastructure TIC* »<sup>1</sup>.

### **3. NTIC et le système d'information dans l'organisation :**

« *Un système d'information est un système qui utilise des technologies de l'information pour saisir, transmettre, stocker, retrouver, manipuler ou afficher de l'information utilisée dans un ou plusieurs processus de gestion* »<sup>2</sup>.

« *Un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires* »<sup>3</sup>.

#### **a) Le système d'information :**

Il est difficile de définir de façon simple et immédiate le concept de système d'information, on a préféré livrer d'emblée des définitions qui permettent de bien cerner la richesse et les variantes du concept :

**Définition 01 :** « *un système utilisateur – machine intégré qui produit de l'information pour assister les êtres humains dans les fonctions d'exécution de gestion et de prise de décision. Le système utilise des équipements informatiques, des logiciels , des bases de données, des procédures manuelles et des modèles pour l'analyse, la planification, le contrôle et la prise de décision* »<sup>4</sup>;

**Définition 02 :** « *combinaison de pratiques de travail, d'information, de personnes et de technologies de l'information en vue d'atteindre certains buts* »<sup>5</sup> ;

**Définition 03 :** « *un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel , logiciel , personnel , données , procédures , permettant d'acquérir , traiter ,*

<sup>1</sup> Henderson J.C et Venkatraman. N, « Stratégicalignement leveraging information Technology for transforming organizations », IBM Systems journal, 32 (1), p.p 4-6, 1993 ;

<sup>2</sup> S. ALTER, « Information Systems : a management perspective », Benjamin Cummings Publishingcompany, 2ème édition, 1996, P2 ;

<sup>3</sup>R Reix, F Rowe, « Faire de la recherche en système d'information », édition Vuibert, 2002, p11 ;

<sup>4</sup> S .ALTER , op .cit , p03;

<sup>5</sup> R .Reix, F. rowe, op. cit ;



stocker , communiquer des informations (sous forme de données , textes , images , sons ....) dans des organisations »<sup>1</sup> ;

**Définition 04 :** « le système d'information est un langage de communication de l'organisation construit pour représenter de manière fiable et objective, rapidement et économiquement, certains aspect de son activité passée ou à venir. Les phrases et les mots de ce langage sont les données dont le sens vient des règles élaborées par des hommes ou par des machines. Les mécanismes de représentations propres à ce type de langage prennent leur efficacité dans les répétitivités des actes des organisations »<sup>2</sup>.

Les définitions précédentes se distinguent en affirmant qu'il n'y a pas de systèmes d'information sans communication entre les individus de l'organisation, on peut même utiliser les notions de systèmes sociaux, système de communication et système d'information.

Hugues Augot<sup>3</sup> définit le système d'information par une comparaison entre ce dernier et le système sanguin du corps humain. Au centre, une pompe aspirante, refoulant assure la collecte du sang vicié et après retraitement par les poumons, la redistribution du sang vers tous les organes du corps, cet échange se réalise grâce à un réseau de canalisations (artères et veines). L'entreprise , corps actif complexe dispose , elle aussi , d'un système de communication d'information qui comporte , également des instruments de collecte , de diffusion et de traitement (de plus en plus souvent il s'agit de l'ordinateur ) qui jouent le rôle du cœur , des poumons et du réseau sanguin)

Le rôle du système sanguin est essentiel puisque tout membre qui n'est pas parcouru par le sang et nourri par lui meurt rapidement, il en est de même du système d'information qui irrigue et nourrit tous les organes de l'entreprise. Quand un organe est isolé, coupé du reste de l'entreprise, il cesse de fonctionner utilement.

Le concept de système d'information a une acceptation très large, certaines applications comportent beaucoup de données, d'autres se définissent essentiellement par leurs traitements, d'autres encore sont conçues pour une activité intellectuelles particulière, ou encore une fonction décisionnelle donnée.

---

<sup>1</sup>R .Reix, F. rowe, idem ;

<sup>2</sup>Peaucelle J.L, « Les systèmes d'information : la représentation », press universitaires de France, Paris, 1981, P30 ;

<sup>3</sup> Hugues Augot, « Système d'information de l'entreprise, des flux d'information au système d'information de gestion automatisé », édition de Boeck, 2006, P18 ;

L'utilisation de l'ordinateur pour la production, la technologie de communication de personne à personne et l'aide informatique pour les fonctions du bureau sont également abordées comme faisant partie des systèmes d'information.

Selon Kenneth, C. Laudon et Jane P. Laudon<sup>1</sup> « Pour utiliser les systèmes d'information de manière efficace, il faut comprendre l'organisation, la gestion et la technologie de l'information qui sous-tendent les systèmes ». Nous pouvons dire que tous les systèmes d'informations sont des solutions sur le plan de l'organisation et de la gestion ; Ils permettent aux entreprises de relever les défis que leur lance l'environnement.

Les systèmes d'informations font partie de l'organisation, les éléments clés d'une organisation sont le personnel, la structure, les procédures d'opération, la politique et la culture. Ainsi, les systèmes d'information reflètent les espoirs et les rêves des gestionnaires et les réalités auxquelles ils doivent s'attaquer dans le monde réel.

#### **b) L'interaction entre SI et organisation :**

L'information est un élément central de la gestion de l'entreprise. A la différence d'une simple donnée, l'information est directement utile pour le décideur et peut l'aider à optimiser ses choix. Selon Davis et al, « une information représente les données transformées sous forme significative pour la personne qui la reçoit ; Elle a une valeur réelle pour ses décisions et ses actions »<sup>2</sup>.

Nous nous attacherons dans cette section à passer en revue la mise en relation des concepts de SI et d'organisation dans la littérature, avec pour objectif de construire un cadre de référence permettant d'appréhender cette mise en relation.

Selon Kéfi et Kalika (2004) qui s'appuient sur les travaux de Galbraith (1973) dans un contexte d'incertitude et de besoin en informations, le traitement de l'information est une activité organisationnelle essentielle qui peut être accomplie par la mise en place de

---

<sup>1</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, « Les systèmes d'informations de gestion, organisation et réseaux stratégique », édition du renouveau Pédagogique (ERPI), Canada, 2001, P12 ;

<sup>2</sup> Davis G.B, Olson M.H, Ajenstat J, Peaucelle J-L, « système d'information pour le management », economica, 1986 ;

systèmes d'information , considérés comme des sous-système organisationnels en interaction avec d'autres sous-systèmes et actionnés par différents acteurs organisationnels<sup>1</sup>.

**1. les SI entraînent la centralisation :** Sampler (1996) établit une revue de littérature de la relation entre les systèmes d'information et l'organisation. Il débute son étude par les travaux précurseurs de Leavitt et Whistler (1958). Dans leur article « le management des années 1980 », ces auteurs établissent diverses prévisions concernant l'impact des SI sur le fonctionnement des organisations. En particulier, il prédisent la suppression des niveaux hiérarchiques intermédiaires et aussi la centralisation du pouvoir du contrôle organisationnel aux niveaux hiérarchiques élevés , il semble que certaines de ces prévisions se soient réalisées , comme l'élimination de niveaux hiérarchiques moyens , rendue possible notamment par l'introduction des SI , qui permettent le transfert plus rapide et plus efficace de l'information aux dirigeants.

**2. les SI entraînent la décentralisation :** À l'opposé de travaux de Leavitt et Whistler, des travaux viennent ensuite affirmer que l'introduction des SI dans les organisations entraîne un mouvement de décentralisation du pouvoir et de la prise de décision. Sampler cité à ce propos les travaux de Anshen et de Burlingame qui expliquent que les SI entraînent la mécanisation des tâches routinières appartenant à un niveau hiérarchique bas, permettant ainsi aux individus qui travaillaient à ces niveaux, de se consacrer à des tâches plus riches.

Ces deux perspectives à savoir celle du pouvoir centralisateur et celle du pouvoir décentralisateur de SI ont des caractéristiques communes , celle de s'inscrire dans « l'impératif technologique » : il s'agit de l'hypothèse selon laquelle dans la relation entre SI et organisation , les outils informationnels sont les éléments déterminants (variable , indépendante, explicative) et les composantes organisationnelles sont les éléments déterminés (variable dépendante , expliquée).

### **3. l'impact de certaines caractéristiques organisationnelles sur l'utilisation des SI :**

Une alternative aux deux thèses évoquées précédemment soutient que les besoins en termes de traitement de l'information dans l'organisation sont déterminés par les caractéristiques organisationnelles et que les SI ne sont que des outils parmi d'autres aptes à répondre à ces besoins.

---

<sup>1</sup> Benabderahmane Yasmina, « Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations cas de l'Algérie » , Thèse de doctorat, université PAUL Valéry , Montpellier III, 2012, p125 ;

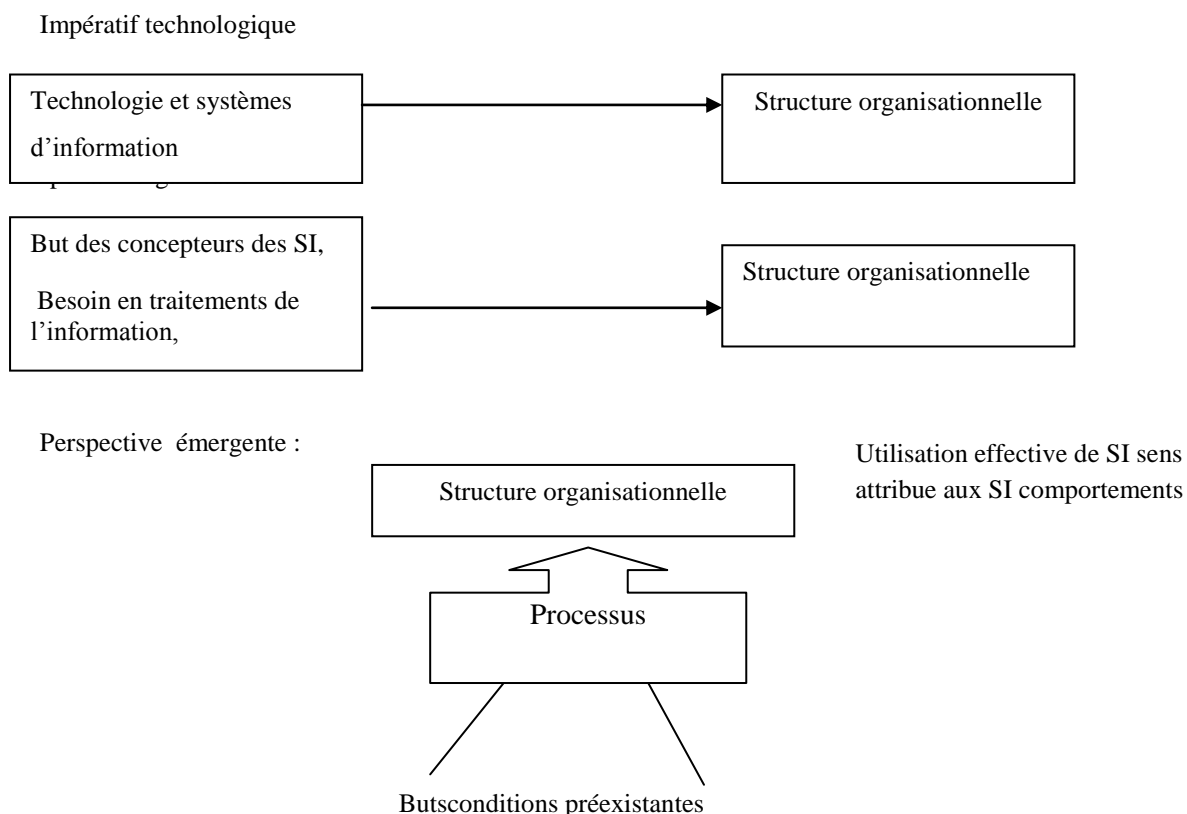
Selon cette perspective, la manière dont les SI sont utilisés dans les organisations peut être déterminée par certaines caractéristiques organisationnelles touchées par les besoins en traitement de l'information. C'est donc « l'impératif organisationnel ». Les travaux de Galbraith ont par ailleurs mis en évidence un autre élément déterminant dans la relation entre SI et organisation : la nature de la tâche ou de la fonction à effectuer<sup>1</sup>, ces travaux montrent que les tâches les moins routinières supposent des besoins en traitement de l'information plus importants et donc une utilisation plus intensive des outils informationnels.

**4. SI et organisation des interactions imprévisibles :** Cette nouvelle perspective stipule que l'usage des SI dans les organisations et les conséquences qui s'ensuivent devraient être étudiées dans le cadre d'un ensemble complexe d'interactions sociales. Ce qui est pertinent pour la recherche est en effet l'appréhension de ces interactions, à savoir d'identification des composants, des interactions, le rôle des acteurs et la prise en compte de la variable temps. Concernant cette perspective, Sampler assure que les impacts organisationnels de SI ne sont pas prévisibles à cause de la complexité des relations. Aussi, chaque cas nécessite l'investigation des différents composants du problème. Cette perspective s'inscrit dans ce que Markus et Robey appellent « *la perspective émergente* »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Galbraith J, « Designing complex organizations », Reading MA :Addison Wesley , 1973;

<sup>2</sup>Markus et Robey , « Information technology an organizational change : causal structure in theory and research» , management science ,vol 34, Issue 5 , may ;p 586;



**Figure n°06** : les SI et l'organisation : la synthèse de Markus et Robey (1988)

**Source:** Markus et Robey, « information technology an organizational change: causal structure in theory and research », management science ,vol 34 issue 5 , May , P586.

## 5. Le SI facilite l'émergence de nouvelles formes organisationnelles : La dernière

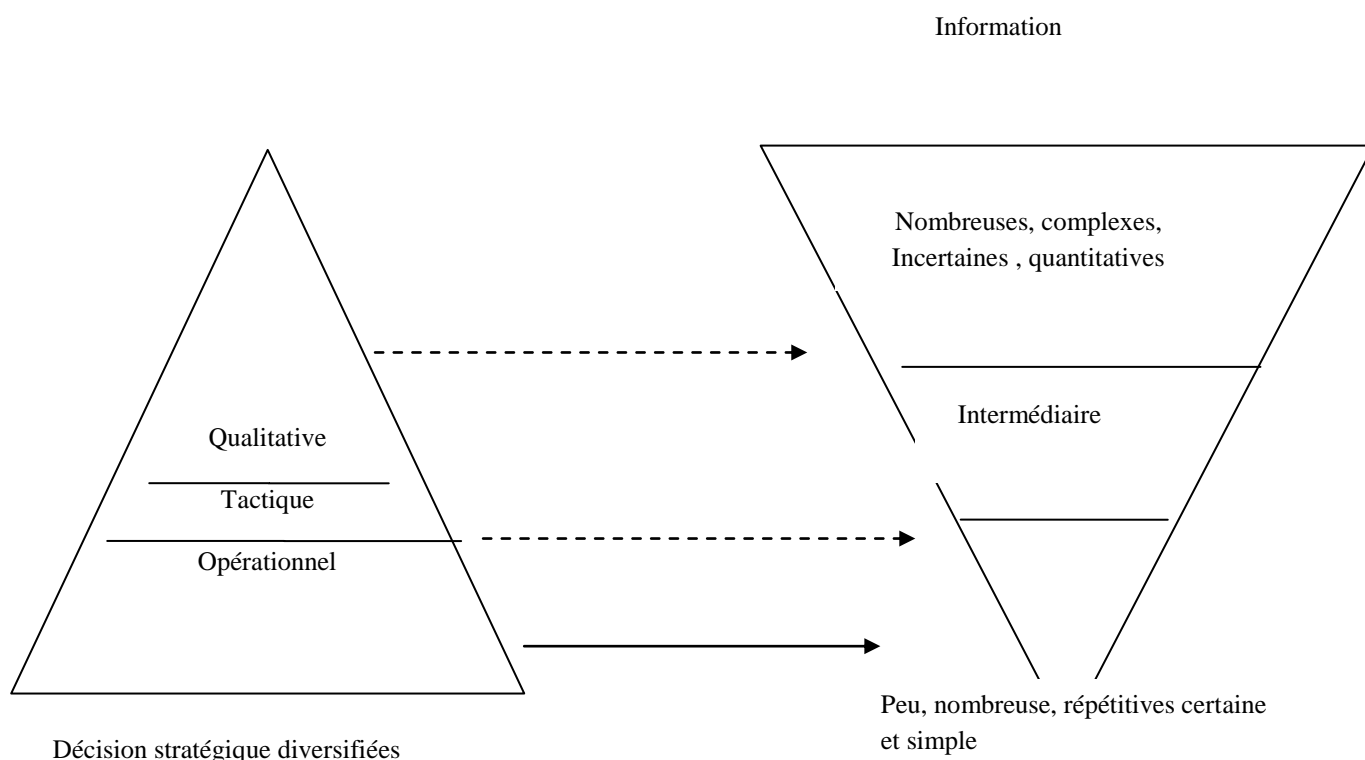
perspective identifiée par Sampler correspond au fait que de nouvelles configurations organisationnelles voient le jour. Celles –ci utilisent intensivement des systèmes d'informations et de communication inter –organisationnels, permettant de supprimer les barrières du temps et de l'espace<sup>1</sup>. Pourtant comme le constate Sampler, les perspectives précédentes considèrent l'organisation comme un système clos, ou les variables environnementales ne sont pas explicitement prises en considération, ou alors à titre de facteurs de contingence. Les NTIC entraînent des changements importants et les problématiques des interactions entre SI et organisations deviennent plus complexe, ces relations d'interactions intègrent aussi les marchés et l'environnement.

<sup>1</sup>Baile serge et Trahand Jacques, « Les systèmes d'informations inter –organisationnels, contribution et cadre des recherche », systèmes d'information et management, Vol 4 N° 02, Avril ;

6. **SI : outil d'aide à la prise de décision :** « L'analyse du processus décisionnel met en

évidence l'omniprésence et l'importance de tous les systèmes d'information qui sont des outils d'aide à la décision. Cependant, maintenant la relation directe entre la qualité de l'information utilisée par un décideur et l'efficacité de la décision a été bien établie »<sup>1</sup>.

Les interactions entre le système décisionnel et le système d'information peuvent être représentées en tenant compte de spécificités des trois niveaux de décision dans l'entreprise :



**Figure N°07 :** les interactions entre le système décisionnel et le système d'information

**Source :** C Alazard, « Contrôle de gestion : théorie et applications », ed :puf , Paris , 1996, P215.

Nous pouvons conclure que pour chaque entreprise existe un système image « le système d'information ». Les interactions entre les systèmes décisionnels et les systèmes

<sup>1</sup> De Guerny, Fc.Curriel et S.Lavergne, « principe et mise en place du tableau de bord de gestion », ed Delmas, Paris ;

d'information sont très fortes. Le système d'information influence donc les décisions de l'entreprise tant tactiques que stratégiques.

L'entreprise agit dans un univers mouvant et doit identifier rapidement les enjeux et les risques, se doter d'un système d'information performant, c'est avoir un outil de navigation fiable qui permet de savoir à tout moment où l'on se trouve où l'on va, et où sont les concurrents.

## ***Section 02 : NTIC, GRH et changement organisationnel***

M. Kalika affirme que : « *c'est aujourd'hui dans le fonctionnement des entreprises, dans leur organisation et leur processus que les NTIC produisent leurs effets* »<sup>1</sup>.

### **I. l'impact des NTIC sur la fonction et la gestion des ressources humaines :**

L'on s'interroge sur l'ampleur des changements dans la FRH (fonction des ressources humaines) et la gestion des ressources humaines suite à l'introduction des NTIC, sur les conditions de ces changements et sur leur impact en termes de flexibilité ; Nous aborderons les relations entre les NTIC et la GRH dans la perspective de la flexibilité. Les questions qui se posent sont :

- Les NTIC améliorent-elles la gestion et la fonction des ressources humaines ?
- Les NTIC permettent-elles d'améliorer la flexibilité de la GRH ?
- Les objectifs ressources humaines sont-ils atteints plus facilement ?

Notre hypothèse est que le rôle joué par les directions, les responsables des RH, les responsables formation dans la mise en œuvre de ces changements a un impact sur la flexibilité. Nous souhaitons appréhender les liens entre NTIC et GRH de manière stratégique. Nous entendons par là mener une réflexion sur les enjeux et les conséquences organisationnelles des nouveaux choix de comportements au travail. Nous souhaitons mettre en évidence un lien entre la NTIC et la flexibilité de l'organisation, et plus particulièrement la FRH.

En effet, selon M Kalika « *la création de valeur oriente les principes de management ou, cela revient au même, l'orientation business, imposée par une logique création de valeur, agit comme un guide sur les choix organisationnels et humaines* »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>M.Kalika, « e-GRH : Révolution ou évolution ? » éditions liaison, 2002, p11

Les NTIC peuvent apporter un avantage concurrentiel qui permettrait de créer de la valeur. Ces technologies peuvent en effet apporter des outils dédiés à la productivité en permettant de redéfinir les tâches et de coordonner les activités de manière différente.

Selon l'approche organisationnelle de Mintzberg : Plus globalement, les NTIC peuvent contribuer à créer de la valeur, si elles permettent une meilleure maîtrise des finalités de la GRH. Nous considérons qu'il est légitime d'évaluer l'impact des NTIC sur les finalités de la GRH. Nous rejoignons ainsi Fabien Blanchot et Frédéric Wacheux qui cherchent à évaluer le rôle réel ou potentiel des NTIC (et de leurs nouvelles modalités) sur :<sup>2</sup>

- Les finalités et les pratiques de gestion des hommes ;
- La résolution de la contradiction potentielle entre les exigences financières et le nécessaire investissement immatériel ;
- La mesure de la performance de la fonction GRH, relativement à chacune de ces finalités ; La mesure du lien entre cette performance et la création de valeur imposée par les actionnaires.

**a) Approche de la GRH par ses finalités stratégiques :** Les ouvrages classiques sur la GRH associent à cette fonction un ensemble des tâches ou mission technique. Les activités qui définissent le périmètre d'intervention de la GRH (organisation de travail, recrutement, gestion des emplois ou des compétences, gestion de formation.....) font souvent l'objet de regroupement. Elles sont par exemple associées en fonction de ce sur quoi elles portent, c'est à dire leur objet principale : l'emploi, l'individu, les relations collectives.

On distingue sept finalités stratégiques de la fonction et leur lien avec la santé de l'entreprise qui selon les auteurs ont un impact fort sur la compétitivité de l'entreprise et la création de valeur. Chacune des sept finalités est susceptible d'être affecté par les TIC via les outils et les activités de la GRH<sup>3</sup> :

- 1- Attirer les compétences requises :** les NTIC ont eu un impact rapide sur le recrutement et l'e-recrutement, notamment dans les grandes entreprises et pour le recrutement des cadres.
- 2- Développer les compétences requises :** une des missions de la GRH est de permettre aux nouveaux employés (à l'aide de la formation et de la communication, de la gestion des itinéraires professionnels) de s'adapter à la spécificité de l'entreprise et de connaître ses

<sup>1</sup>M.Kalika ,op. cit, P11 ;

<sup>2</sup>Fabien Blanchot et Frédéric Wacheux, « TIC, Finalités de GRH et création de valeur », in Kalika (2002), op.cit, p16-17 ;

<sup>3</sup> Benabderahmane Yasmina, op.cit, P157 ;



dimensions stratégiques, organisationnelles et technologiques. Il s'agit aussi d'adapter les savoirs, savoir-faire et savoir être de l'entreprise aux évolutions de l'environnement.

**3-Mobiliser les compétences disponibles :** Il faut en effet s'assurer de l'utilisation de ces compétences dans la direction souhaitée et en temps utile.

Etat de mobilisation	Attitude	Comportements	Performances
Attachement au travail ;	Motivation au travail ; engagement ;	Effort pour s'améliorer (travail de qualité) ;	Performance individuelle ; absentéisme ;
Attachement aux buts et aux valeurs organisationnelles ;	Implication organisationnelle ;	Efforts pour s'aligner sur les objectifs (travail utile) ;	Turnover, performance organisationnelle ;
Attachement au groupe de travail ;	Confiance, climat de travail ;	Effort pour coordonner son travail avec celui des autres (travail d'équipe) ;	Performance collective ,productivité ;

**Tableau n°02 :** les conséquences de la mobilisation

**Source n° :** cités par Blanchot et Wacheux , « Tic, finalités de GRH et création de valeur, » in Kalika (2001) , op, ci.

4-Conservier les seules compétences requises : l'organisation doit renforcer l'attachement des salariés à leur travail et à ses objectifs et ses valeurs. Des activités telles que la gestion anticipée des emplois et des effectifs, les outils de la flexibilité (organisation du temps de travail, mobilité, précarité) sont utilisées pour y parvenir, les ERP (entreprise ressource planning) jouent un rôle important de part leur capacité à centraliser l'information.

Les NTIC, qui favorisent l'externalisation de certaines activités , peuvent contribuer à accroître la flexibilité. Ces quatre finalités sont en situation d'interdépendance et doivent se combiner avec trois missions.

a-La contrainte réglementaire : les NTIC peuvent être mobilisées en tant qu'outil de veille informationnelle ;

b-La contrainte d'efficience que l'on peut mesurer à travers la maîtrise de la masse salariale au sens large. Les NTIC peuvent ici aussi être mobilisées par exemple pour faciliter la comparaison des salaires ;

c-La contrainte éthique, qui dépasse le cadre de la loi.

**b) Une évaluation de l'impact des NTIC sur la maîtrise des finalités stratégiques de la**

**GRH :** Nous supposons qu'une maîtrise accrue des finalités de la GRH est une source de création de valeur pour les stakeholders (parties prenantes) de l'organisation. Toutefois, l'introduction des NTIC, même si elle transforme les activités RH, n'entraîne pas forcément un effet positif sur la maîtrise des finalités stratégiques, en quelque sorte, l'on se retrouve avec les NTIC face au paradoxe de Solow, qui stipulait que : « *l'âge de l'ordinateur est arrivé partout, sauf dans les statistiques de la productivité* »<sup>1</sup>.

En effet , selon Greenan et Mangematim , alors que « *sur les vingt cinq dernières années , les technologies de l'information se sont massivement diffusées à l'ensemble de l'économie et que celles-ci sont considérées comme des innovations majeures , source d'un nouveau paradigme technologique, la productivité, telle qu'elle est mesurée dans les études statistiques , a connu une stagnation sur la période et plus particulièrement dans le secteur des services , grand consommateur d'ordinateurs* »<sup>2</sup>.

**c-La contribution des NTIC à une meilleure maîtrise des finalités stratégiques de la**

**GRH :** Il est souvent dit que les NTIC contribuent à une meilleure maîtrise des finalités stratégiques de la GRH. Les NTIC semblent avoir des effets positifs sur la maîtrise de la masse salariale, l'attraction, la mobilisation, le développement des compétences et l'employabilité.

Concernant la maîtrise de la masse salariale, il est vrai que l'e-recrutement permet de faire des économies sur le coût de RH puisque les annonces publiées sur le web reviennent moins chères que celles publiées dans un journal ou un magazine. Toutefois , si des gains sont obtenus par la diffusion de l'offre , à coté de cela , il faut consacrer un certain budget à ce type de recrutement, et cela entraîne donc d'autres types de coûts.

De plus ces sites renforcent la mise en concurrence des entreprises et celles dont les politiques RH sont les plus attrayantes, sont susceptibles de bénéficier de l'accroissement de visibilité et de transparence.

<sup>1</sup> Benabderahmane Yasmina, op.cit ;

<sup>2</sup>Greenan. N, Mangematim .V, « Informatisation et performances contradictions et analogies à l'ombre de l'organisation », in foray.D, Mairesse. J, « Innovations et performances ; Approches interdisciplinaires » , éditions de l'EHESS,1999, P43 ;

Ainsi, l'internet et plus généralement les NTIC semblent avoir un impact positif sur le pouvoir d'attraction des compétences requises. selon Hervé Andorre, responsable du développement de RH, de l'entreprise Dassault systèmes, « *Les sites de recrutement en lignes apparaissent au premier abord comme une solution économique rapide et efficace pour faire remonter les candidatures, mais le temps passé à les traiter diminue la rentabilité de cet outil, qui ne se montre finalement aussi performant que les formes dans les écoles ou la cooptation pour les embauches définitives* »<sup>1</sup>.

Concernant la mobilisation du personnel, l'intranet aurait un impact positif en tant qu'outil de diffusion de la culture de l'entreprise (éventuelle idéologie dominante, croyances des salariés). Mais selon Laroche, la culture de l'entreprise serait davantage le fruit de processus socio dynamiques (ensemble de normes collectives régulant le fonctionnement du groupe à travers les interactions et conflits), de processus d'apprentissage et de la personnalité des leaders de l'entreprise.

En effet, il n'est pas sûr qu'un discours présent sur un intranet suffise à bâtir une idéologie partagée, conduisant à la mobilisation individuelle et collective. L'intranet, qui permet aussi la disponibilité de l'information sur les formations accessibles, les postes à pourvoir et les ressources mobiles serait à la fois un vecteur de développement de compétences, d'employabilité et de mobilisation au sens large.

**d-Conditions générales d'efficacité et d'efficience des NTIC dans la GRH :** Pour contribuer à la création de valeur de la GRH, les NTIC doivent être abordées d'un point de vue stratégique et organisationnel. Car comme nous l'avons évoqué précédemment il ne suffit pas d'introduire les NTIC pour créer de la valeur et contribuer à la performance de la fonction des ressources humaines et de l'organisation dans son ensemble. L'introduction des NTIC devrait alors être l'occasion de redéfinir les missions et les modes de coordinations des activités.

Ainsi, si les logiques de KM et d'intelligence collective permises par les NTIC sont, a priori, séduisantes pour les dirigeants, elles ne sont possibles qu'à deux conditions : d'une part, elles doivent être accompagnées d'un partage de l'information, d'autre part, elles supposent d'accepter une vision moins hiérarchique de l'organisation.

Ces deux changements ne sont pas toujours possibles. Les NTIC peuvent avoir des effets positifs (gestion de l'emploi et des compétences) mais pour cela leur introduction doit s'accompagner d'une organisation et les employés doivent être préparés à agir dans un

---

<sup>1</sup> Hervé Andorre, Le monde, 18 Septembre 2001 ;

nouvel environnement. Si de telles précautions ne sont pas prises, l'on risque d'avoir des coûts d'adaptation et d'apprentissage qui détruisent la valeur. Ces coûts d'adaptation et d'apprentissage doivent donc s'inscrire dans un projet global de changement organisationnel.

Finalement, l'impact des NTIC sur les finalités stratégiques de la GRH et la création de valeur n'est pas forcément positif et un impact négatif est même possible, il est donc nécessaire d'étudier les conditions de la contribution des NTIC aux finalités de GRH.

Blanchot et Wacheux concluent dans leur contribution que : « L'enjeu pour les recherches en gestion est détaillé, d'une part, en terme de mesure, d'autre part, en termes d'identification des variables de contingences pertinentes »<sup>1</sup>.ils ajoutent aussi que « pour un directeur des ressources humaines confronté au développement des NTIC dans l'entreprise, le premier réflexe devrait être de s'interroger sur la cohérence globale des politiques ressources humaines affectées par l'introduction de nouveaux outils technologiques »<sup>2</sup>.

## **II. NTIC, gestion des ressources humaines et changement organisationnel :**

### **a)La gestion des ressources humaines face aux changements organisationnels :**

L'introduction des NTIC au sein des entreprises est à l'origine de changement dans la fonction ressources humaines, notamment dans ses pratiques, son organisation et ses missions. Le développement des NTIC donne en effet à la GRH des possibilités de repositionnement stratégique au sein de l'entreprise. Il s'en suit des modifications au sein de la fonction ressources humaines, notamment au niveau du rôle de ses acteurs.

Selon Henriet « *Quelles sont les implications des transformations organisationnelles sur les politiques de gestion des ressources humaines ? Et inversement, comment ces politiques de gestion des ressources humaines participent –elles à la transformation des organisations ?* »<sup>3</sup>

Les politiques des ressources humaines sont un élément actif du processus de changement et participe à la réussite des projets particuliers de ces technologies. En d'autres termes, les changements qu'entraînent les NTIC dépendent en grande partie des ressources humaines qui permettent par conséquent aux changements organisationnels d'avoir lieu. Par ailleurs, l'introduction des NTIC dans une organisation peut être la conséquence de changements motivés ou imposés.

<sup>1</sup> Blanchot et Wacheux, op.cit, p34 ;

<sup>2</sup>Idem, p 35 ;

<sup>3</sup>Henriet .B, « La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », Revue Française de gestion , n°124, juin, juillet, aout, P82 ;

Les ressources humaines jouent ici un rôle clé dans la mesure où elles devront faire des choix qui coïncident avec les objectifs de l'organisation.

Les travaux de Louart<sup>1</sup> vont au-delà de l'impact des NTIC dans les changements qui s'opèrent dans les ressources humaines. En effet, l'auteur avance que toute GRH dépend à la fois :

- Des structures internes et de leur environnement et plus généralement des contextes organisationnels ;
- Des différents acteurs en présence, avec leurs champs d'influence et leurs rapports de pouvoir ;
- Des problématiques par lesquelles ces acteurs vont agir ensemble ;
- Des systèmes de gestion qui incluent les processus opérationnels et les techniques en usage.

L'auteur montre ainsi que la GRH se modifie avec les évolutions organisationnelles : *« Tout changement de quelque importance oblige à modifier la GRH, compte tenu de ses impacts immédiats sur les individus et les systèmes sociaux »*<sup>2</sup>. *« Par conséquent, la GRH est au cœur des changements, puisqu'elle change et fait changer sous l'influence des évolutions organisationnelles »*<sup>3</sup>.

Ainsi, Deflix souligne que *« Les transformations de la fonction ressources humaines, tant au niveau de la structuration de ses rôles que la politique qu'elle conduit, peut être lue comme une transformation des dispositifs cognitifs : la fonction ressources humaines, en évoluant, constitue un dispositif stabilisant certaines conventions, tout en cherchant elles-mêmes, par l'énoncé de ses politiques, à mettre en place de nouvelles conventions d'effort, toutes ces conventions peuvent se lire au niveau du contexte interne (où elle orientent des comportements) du contenu (par un certain nombre d'outils de gestion, les conventions sont soumises à transformation), et du processus (les conventions évoluent) »*<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Louart. P, « succès de l'intervention en gestion des ressources humaines », éditions liaison, 1995, P18 ;

<sup>2</sup>Louart. P, Op.cit, p18 ;

<sup>3</sup>Chambrier. L, « modèles de gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations : autonomie et cohérence », recherche sur la logique organisationnelle des politiques de GRH, document de recherche LAGON, Nantes, 1996 ;

<sup>4</sup>Deflix .C, « L'éclatement comme processus dynamique, genèse et développement d'une fonction ressources humaines », Actes d'un IX congrès de l'AGRH, 1920 novembre, université de Versailles saint Quentin en Yvelines, 1998, P458 ;

Il existe une relation étroite entre GRH et organisation : on peut dire que les changements organisationnels dépendent de l'évolution de la GRH et inversement. En effet, l'organisation ne peut évoluer sans conséquences sur la GRH et GRH ne peut être modifiée sans causer des changements dans l'organisation.

**b) Les ressources humaines face au changement technologique (NTIC) :** Nous avons évoqué précédemment le nécessaire alignement entre la stratégie de la FRH et la stratégie organisationnelle. De plus, la direction des ressources humaines (DRH) est mieux placée pour observer l'interaction entre la technologie et l'organisation du travail.

Jacob R et Ducharme J soulignent à ce sujet que « chaque organisation doit découvrir sa propre démarche pour établir ce fragile équilibre entre la technologie et l'humain, entre la technique et le social »<sup>1</sup>.

La fonction ressources humaines est bien placée pour avoir des informations sur l'entreprise, sur ses acteurs, sur son fonctionnement et ses éventuels dysfonctionnements ....

Au sujet du rôle de la GRH dans le changement technologique, Jacob et Ducharme indiquent que le gestionnaire doit adopter le « paradigme anthropocentrique en matière de changement technologique puisque le développement et l'utilisation de la connaissance sont applicables à chacune des ressources humaines. Elle réunit l'homme et la technologie en un tout, celui du patrimoine génétique de l'organisation. Enfin, elle justifie la nécessité de considérer la formation et le développement des ressources humaines comme un investissement et non comme une dépense »<sup>2</sup>.

Nous considérons dans cette optique la connaissance comme capital et la technologie comme moyen. Dans cette optique, la FRH doit jouer un rôle essentiel dans l'efficacité et l'efficacités organisationnelles, la FRH joue, a priori, un rôle dans le déplacement de l'autorité vers plus d'autonomie apparente.

En réalité, le contrôle, ou l'autorité ne disparaissent pas, mais évoluent. Les NTIC permettent un contrôle différent des agents, de leur travail et de l'accomplissement de leurs missions dans l'organisation. Il ressort de cela que le changement technologique doit se faire en même temps que le changement organisationnel et social.

---

<sup>1</sup>Jacob R, Ducharme. J, « Changement technologique et GRH », Montréal, Gaëtan Morin, 1995, P329 ;

<sup>2</sup> Jacob R, Ducharme. J ,Op, cit , P339;

Les transformations de la FRH sont observables à différents niveaux et dans différents degrés, et impliquent diverses questions sur la place qu'elle peut et doit occuper dans l'entreprise. Des mouvements se dessinent dans les activités et les pratiques de la fonction RH, avec une certaine décentralisation et parfois même une externalisation de certaines missions. Deux principaux facteurs semblent être à l'origine de ces mouvements : le développement de nouvelles formes d'organisation, et le développement important des NTIC dans les entreprises.

Pour ce qui est de ce deuxième facteur, qui nous intéresse plus particulièrement dans ce travail, il faut dire que les NTIC participent à l'anticipation et à la mise en œuvre des changements nécessaires à la structuration et au bon fonctionnement de la FRH. Par ailleurs, l'introduction des NTIC dans les entreprises offrent aux RH des possibilités d'innovation de leurs pratiques et des opportunités de repositionnement stratégique dans l'entreprise

### **III. NTIC, changement organisationnel et comportement des RH :**

L'introduction de ces outils a pour objectifs l'amélioration des pratiques de cette fonction et la recherche d'une performance accrue (organisationnelle ou financière)....

- a. Difficultés liées à l'introduction des NTIC :** Lorsqu'un projet est proposé ou limité, on ne perçoit souvent que la face visible de l'introduction de nouveaux outils, en oubliant certains aspects essentiels liés à cette introduction, tel que les difficultés possibles d'utilisation de ces outils par les membres de l'organisation. En effet, les NTIC apportent divers avantages et facilités, mais elles peuvent également être porteuses de difficultés :
- Les NTIC permettent d'afficher sur un écran une abstraction de la réalité.
  - De plus, aujourd'hui les individus sont censés avoir, à cause des NTIC, un comportement professionnel plus réactif qu'auparavant puisque l'interactivité du travail demande des réponses rapides aux ordres des machines. Mais le fait est que certains individus bloquent quand ils sont face aux machines et ce blocage ne dépend pas de leur niveau d'études ;
  - La diversité et la quantité importante d'informations sur internet sont certes très enrichissantes toutefois certaines personnes ne s'accommodent pas à l'abondance d'informations, elles ont l'impression de perdre du temps à rechercher les informations qu'elles souhaitent et ont le sentiment de gaspillage des données qu'elles n'utilisent pas;

- Les NTIC facilitent le travail à distance, ce qui est perçu comme une opportunité pour certaines personnes, mais aussi comme un poids pour d'autres, qui ont du mal à se couper de la vision traditionnelle du travail ;
- Les NTIC permettent de numériser, observer et stocker les actions réalisées sur les réseaux de communication. Les individus ont alors le sentiment d'être surveillés et doivent donc apprendre à vivre sous surveillance et apprendre à se protéger de ces capteurs invisibles.

L'introduction des NTIC dans l'organisation n'est donc pas vécue de manière identique par tous les membres de l'organisation : elle est vécue positivement et avec plaisir par certains individus, mais elle est souvent aussi source de stress et de blocages pour d'autres personnes.

En plus de ces difficultés d'adaptation, l'entreprise qui introduit de tels outils doit veiller à conserver une certaine cohérence avec les pratiques qui existent dans cette entreprise. Cette cohérence doit se trouver dans les objectifs fixés, dans les rapports qu'elle entretient avec ses membres et à travers ses différentes fonctions, dans les exigences venant de son environnement ....

Les acteurs de l'entreprise peuvent éprouver des difficultés à surmonter cette introduction. Les dirigeants d'entreprise ont donc pour mission de minimiser les échecs et de favoriser la réussite de l'introduction des NTIC, ce rôle revient à la GRH puisqu'elle est la mieux à même de gérer et de tenir compte des acteurs et de leurs intérêts divers, son rôle est donc de réussir à mettre en place un système capable de fonctionner de façon satisfaisante.

- b. Différents comportements face au changement organisationnel :** Le changement entraîne une remise en cause des réalités existantes pour les acteurs organisationnels, cette remise en cause étant plus ou moins importante selon les acteurs.

Les études empiriques montrent que les résistances sont plus importantes au niveau d'un groupe, qu'au niveau individuel<sup>1</sup>.

Autrement dit, le groupe de personnes (en fonction de leur catégorie professionnelle, des compétences professionnelles, de l'âge, du sexe, etc.) représente l'unité la plus susceptible de développer une résistance élevée à son égard. En effet, au niveau du groupe, la résistance

---

<sup>1</sup>Lapointe L , Rivard S , « A multi level model of resistance to information technology implementation » MIS Quarterly 29 (3) , 2005, P461;



des utilisateurs est souvent sociopolitique, alors que sur le plan individuel, elle est plus psychologique<sup>1</sup>.

Gunia met en évidence quatre grands types de réactions à l'annonce d'un changement, dans sa thèse<sup>2</sup> :

- Réaction d'adhésion : le changement annoncé est consécutif à une attente ou à une demande d'un ensemble d'acteurs voire de l'organisation entière, il est donc voulu et rencontre donc l'adhésion de la majorité des acteurs.
- Réaction de déni : ce type de réaction apparaît lorsque l'acteur considère que le changement annoncé ne le concerne pas, qu'il est en dehors de son univers de pertinence. Selon lui, le changement peut intéresser d'autres parties de l'organisation mais pas la sienne.
- Réaction d'attente : face à l'annonce du changement, l'acteur concerné hésite à prendre la position d'adhérer ou de s'opposer à ce changement. Cette attente est considérée comme une réaction d'hostilité passive, devenant active si les acteurs sont contraints dans leur choix.
- Réaction d'hostilité : les acteurs sont réticents et résistants à toute idée de changement. Ceci ne présage en rien de l'échec ou de la réussite de l'introduction du changement en question.

Ce type de réaction se rencontre souvent lorsqu'à l'annonce d'un changement, l'acteur refuse d'être jugé négativement. Ces réactions d'hostilité peuvent engendrer mécontentement ou frustration de la part des acteurs, ce qui peut les amener selon Hirschman<sup>3</sup> à adopter trois attitudes différentes :

- La défection (exit) qui consiste à désertir son camp ;
- La contestation (Voice) qui consiste à se révolter ;
- La loyauté (loyalty) qui consiste à se soumettre malgré les désaccords.

Coninck<sup>4</sup> souligne que la résistance au changement est moins affichée que par le passé. Elle s'apparente plus à ce que les psychologues cliniciens appellent, précisément, une « résistance » : un retrait par rapport à l'action, un manque à faire, plus qu'une opposition franche, cela peut être malgré tout, extrêmement efficace.

---

<sup>1</sup>Markus M.L, « Power, politics, and MIS implémentation », communications of ACM 26 (6) , 1983, P430 ;

<sup>2</sup>Gunia Nadège, « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises, impact des nouvelles technologies de l'information et de communication », thèse de doctorat en science de gestion, université de Toulouse ,2002 ;

<sup>3</sup>Cité dans l'article de Weinberg A, « A quoi jouent les acteurs ? les théories de l'action dans les sciences humaines », 1995 ;

<sup>4</sup>Coninck, « Résister au changement : une attitude rationnelle », 2000 ;

Pemartin<sup>1</sup> précise que le refus du changement est la peur du futur avec toutes ces incertitudes ce qui conduit à vouloir maintenir le présent dans son état, voire à souhaiter le retour au passé. La résistance est inévitable, mais son intensité peut être très variable. C'est pourquoi l'organisation doit prendre en compte ces oppositions pour minimiser les risques d'échec du changement en cours. Certaines résistances sont conscientes, pour des raisons bien identifiées, l'individu ou le groupe veut faire l'économie de tout effort de transformation mais beaucoup d'entre elles sont inconscientes.

Et plus, ces résistances conscientes ou inconscientes, il y a en matière de changement technologique (notamment NTIC), des résistances pouvant être qualifiées de volontaires ou d'involontaires. Entendons par volontaires, les oppositions dans lesquelles l'acteur connaît les raisons de son refus du changement (diminution des zones d'action...) et par involontaires, les résistances non rattachées aux stratégies de l'acteur, mais à son manque de compétence vis-à-vis de l'outil à utiliser.

A ce propos, Dufour et Ouimet<sup>2</sup> identifient cinq principales causes de résistance émanant des acteurs organisationnels qui sont observables dans la majorité des situations de changement.

- 1) L'individu résiste au changement lorsqu'il doit renoncer à des habitudes de vie agréables,
- 2) L'individu résiste également au changement lorsqu'il a peur de l'inconnu.
- 3) L'individu résiste au changement lorsqu'il manque d'estime de soi pour l'affronter ;
- 4) L'individu résiste au changement lorsque sa sécurité économique est en jeu ;
- 5) L'individu résiste au changement lorsqu'il est victime de ses perceptions enjolivées du bon vieux temps.

Parallèlement au comportement de résistance au changement, Bourgeois et Paulhan font émerger le concept de coping qui consiste à mettre en place des stratégies pour faire face aux situations de stress. Ils relèvent plusieurs stratégies de coping :

- Le coping évitant : qui correspond à une stratégie où l'on détourne son attention de la source de stress afin de réduire la tension émotionnelle, par exemple, on s'investit dans un sport où on se relaxe ;

<sup>1</sup>Pemartin, « Réussir le changement : mutations des entreprises et problèmes humains », 1983 ;

<sup>2</sup>Dufour, Y, Ouimet, G, « Vivre et gérer le changement ensemble ? », Revue Française de gestion, n°113, mars, avril, mai, 1997, P23 ;

-Le coping vigilant : qui correspond à une stratégie active d'affrontement de la situation difficile pour la résoudre et au cours de laquelle on élargit ses sources d'informations, on prend conseil auprès des proches, etc ;

-L'adaptation est le dernier type de coping au cours duquel l'individu va chercher à réduire l'écart entre les exigences de la situation et les ressources pour y faire face<sup>1</sup>.

Halfer, Kalika, Orsoni résumant les freins individuels au changement dans la figure suivante :

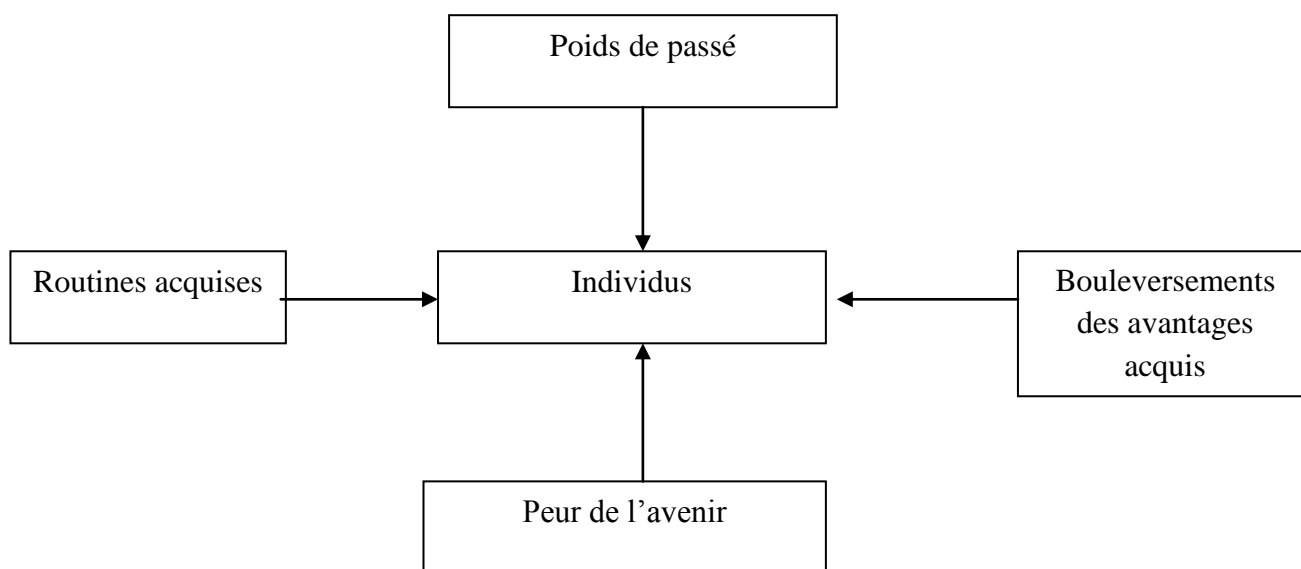


Figure n° 08: Les freins individuels au changement

Source : J.P.Helfer, M Kalika, J.orsoni , Mangement : stratégie et organisation, Ed Vuibert,2004.

c. **Aspect sociologique des acteurs face au changement organisationnel** : Tout changement est accompagné d'aspects sociologiques sous jacents que l'organisation doit identifier de manière à mener le changement de manière satisfaisante tant au niveau individuel que collectif.

Les jeux de pouvoir, les intérêts individuels, les stratégies d'acteurs ont été traités de multiples fois par un nombre d'auteurs (Bruns et Stalker 1961, Crozier et Freiberg 1977, Pfeffer 1981, Clegg 1988, 1990, Piotet et Sainsaulieu 1994, Pichaut 1993, Bourgeois et Nizet 1995...etc. Ces acteurs fournissent des éléments permettant une réflexion relative à la compréhension des logiques d'action des acteurs au sein de l'ensemble organisé qu'est l'entreprise.

<sup>1</sup>Albert. E, « La psychologie de l'action », science humaines , série n°9 ,mai , juin ,1995 ,P15 ;

Le fonctionnement et les dispositifs de la structure organisationnelle, les comportements des membres de l'organisation, la démarche, la mise en œuvre et l'aboutissement des processus de changement sont conditionnés par les médiations.

Francfort et al soulignent que <sup>1</sup> : « *chaque acteur est qualifié par les incertitudes du contexte organisationnel quotidien auquel il est confronté, les enjeux qu'il poursuit et les ressources qu'il détient grâce à sa position dans l'organisation.* »

**d. Le processus de changement organisationnel comme enjeu :** Le processus de changement devient un processus de décision où s'affrontent les rationalités des acteurs organisationnels.

Les décisions prises lors du processus de changement ainsi que leurs conséquences relèvent d'un construit social qui tente d'occulter le pouvoir au sein de l'organisation.

La gestion du changement devient un acte d'arbitrage chargé de trouver et de négocier des compromis acceptables par toutes les parties<sup>2</sup>. Les acteurs vont profiter de ce nouveau contexte organisationnel pour mettre en place des stratégies leur permettant, soit de conforter leur position, soit d'acquérir davantage d'influence. Il apparaît alors que les stratégies émergentes dans ce processus de changement ne sont plus le fait de la seule direction, mais bien celle des interventions entre les membres de l'organisation.

Tous les acteurs organisationnels vont interagir pour tenter d'influencer le contenu et les modalités du processus de changement de telle sorte qu'ils obtiennent un repositionnement qui leur soit favorable cela implique aussi que les structures et les politiques de GRH ne peuvent plus envisager uniquement comme des véritables dépendantes (l'objet du changement) mais bien comme des variables structurantes (indépendantes) qui vont conditionner l'attitude des acteurs à chaque étape du processus de changement <sup>3</sup>.

Ces structures et ces politiques sont d'une importance décisive dans le sens où elles vont mobiliser les acteurs lors de processus pour tenter d'imposer leur vision du problème mais aussi pour justifier les attitudes de retrait ou de soumission, et elle vont par-là rythmer leurs jeux de pouvoir.

<sup>1</sup>Francfort. I, Osty .F, Sainsaulieu. R et Uhalde. M, « Les mondes sociaux de l'entreprise », des clé de Brouwer , sociologie économique , 1995, P144 ;

<sup>2</sup>Brabet. J, « La gestion des ressources humaines en trois modèles », Economica, Paris, 1993, P69 ;

<sup>3</sup>Brabet. J ,Op.cit , P69 ;

par ailleurs, la compréhension des interactions qui se sont nouées entre structure , politiques de GRH et contenu du changement , devrait éclairer ces jeux . Il ne faut donc pas négliger la place et le rôle de la FRH dans ces processus de changement qui cachent de multiples enjeux complexes .si ces interactions et stratégies ne sont pas identifiées, le changement pourrait avoir des conséquences très négatives sur l'organisation.

### ***Section 03 : NTIC et l'apparition des nouvelles formes organisationnelles***

#### **I. La notion de configuration organisationnelle :**

Il est nécessaire, pour comprendre une organisation, d'interpréter à la fois sa configuration et son positionnement. Et ceci n'est pas possible sans le passage par les travaux de certains théoriciens qui explicitent fort utilement ces déterminants. Ainsi, il apparaît que la configuration et le positionnement sont deux dimensions clés dans le fonctionnement de toute organisation.

« *La notion de configuration organisationnelle est corrélative de la multiplication des typologies ou taxinomies qui s'efforcent de dégager, selon un principe associatif, des niveaux de cohérence et de correspondance entre des caractéristiques internes de l'organisation, des modes de fonctionnement, des types d'environnement dont la combinaison permettent de mettre en évidence l'existence d'archétypes, de champs de force, de formes ,bref de configurations spécifiques* ».<sup>1</sup> Cette définition fournie par Pailot qui montre que les entreprises doivent tenir compte de multiples éléments, à la fois internes et externes, pour se structurer efficacement.

Actuellement, pour différentes raisons, de nombreux mouvements de réaménagement et de modification de l'organisation sont observés. Ces tendances nous poussent à nous interroger sur la nature des aspects du modèle organisationnel, et sur la manière dont se construit le design organisationnel.

Il semble qu'il existe deux contraintes à la structuration et la configuration de la forme de l'entreprise :

- la contrainte interne, développée par Mintzberg : comment les entreprises s'organisent ?
- la contrainte externe, développée par Porter: comment les entreprises se positionnent ?

En fait, Mintzberg s'attarde sur les configurations organisationnelles en s'intéressant sur la manière dont les entreprises s'organisent (en interne).

---

<sup>1</sup>Pailot. P, « Configuration organisationnelle », Encyclopédie de la gestion et du management, ouvrage coordonné par le Suff R, Dalloz –Sirey, 1999, P173 ;

De son côté, Porter s'intéresse davantage à la manière dont les entreprises se positionnent en réponse à l'environnement auquel elles doivent faire face. Son approche se caractérise plus dans une optique externe.

**a- La configuration et le design organisationnel selon Mintzberg :** Mintzberg tente d'identifier les différentes configurations organisationnelles qui peuvent coexister. Dans son ouvrage « *Structure et dynamique des organisations* »<sup>1</sup>, il propose une typologie originale des formes organisationnelles, dans laquelle il identifie cinq configurations : la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnalisée et l'adhocratie. Pour lui, la majorité des structures des organisations peuvent se ranger dans l'une des cinq catégories fondamentales :

- **L'organisation à structure simple :** Cette structure est caractérisée par la réduction de la hiérarchie et un directeur général responsable du contrôle. C'est un type d'organisation qui bénéficie d'une grande fidélité du personnel.
- **La bureaucratie mécaniste :** La bureaucratie mécaniste est définie avant tout par l'existence d'un flux de travail hautement rationalisé, où les tâches sont simples et répétitives. Elle a aussi tendance à réagir lentement aux changements et a du mal à motiver ses employés.
- **La bureaucratie professionnelle :** Son fonctionnement est plus démocratique et les employés sont plus motivés que dans un cadre de bureaucratie mécaniste. « Toute ces organisations s'appuient, pour fonctionner, sur les compétences et le savoir de leurs opérateurs qui sont des professionnels ; toutes produisent des biens ou des services standardisés »<sup>2</sup> ;
- **L'adhocratie :** on trouve cette structure fréquemment dans les industries de Pointe, pour lesquelles il est nécessaire d'innover constamment et de réagir rapidement à des marchés capricieux. Elle se caractérise par la présence d'équipes simples et transversales.
- **La structure divisionnaire :** cette structure s'appuie sur le regroupement en unités sur la base des marchés au sommet de la ligne hiérarchique. Elle est très utilisée dans le secteur privé des économies industrialisées.

Par la suite, Mintzberg analyse le fonctionnement des organisations. La coordination et la division du travail imposent l'existence de liens entre chacune de ses parties. L'auteur distingue ainsi cinq types de flux :

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, « Structure et dynamique des organisations », édition d'organisation Eyrolles, Paris, 1982, P267, 410 ;

<sup>2</sup> Henry Mintzberg ,Op , Cit , p310

- **Le flux d'autorité formelle** : représenté par l'organigramme de l'organisation.
- **Le système de flux régulés** : qui comprend le flux du travail opérationnel, les informations et décisions de contrôle, et les informations fonctionnelles ;
- **Le système de communication informelle** : constitué de l'ensemble des relations qui s'établissent en dehors des circuits prédéfinis ;
- **Le système de constellation des travaux** : défini par l'ensemble des relations au sein d'un même niveau hiérarchique ;
- **Le système de processus de décision ad hoc** caractérisé par l'ensemble des personnes intervenant à chaque phase du processus de décision.

Mintzberg considère le fonctionnement de l'organisation comme un système complexe et entreprend une seconde phase d'analyse portant sur les facteurs déterminants de la formation des organisations. Il identifie les caractéristiques de fonctionnement de l'entreprise et il cherche à comprendre comment elles peuvent se construire et connaître les facteurs qui influencent cette construction et qui expliquent pourquoi toutes les entreprises ne sont pas identiques. Pour cela, neuf paramètres de conception sont distingués : La spécialisation du travail, la formalisation des comportements, la formation, la socialisation, le regroupement des postes de travail en unités, la taille des unités, les systèmes de planification et de contrôle, Les mécanismes de liaison entre les postes et les unités, le système de prise de décision. Et quatre facteurs de contingence sont définis : l'âge et la taille, le système technique, l'environnement et le pouvoir.

Pour résumer l'approche de Mintzberg, il faut comprendre la manière dont les entreprises formulent leur stratégie ; Il étudie, la façon dont elles se structurent et les facteurs de contingence.

**b- Le positionnement des entreprises et la chaîne de valeur selon Porter** : Porter est l'un des premiers qui a envisagé la stratégie d'entreprise en termes de marché plutôt que comme un concept théorique s'appliquant à différentes fonctions dans une organisation. Il considère aussi que la concurrence dans un secteur donnée est déterminée par 05 forces fondamentales qui influencent la manière dont l'entreprise devrait se comporter face à la concurrence. Il s'agit : de l'entrée de nouveaux concurrents, menace des produits de substitution, pouvoir de négociation des fournisseurs, rivalité parmi les acteurs existants du marché, pouvoir de négociation des clients ;

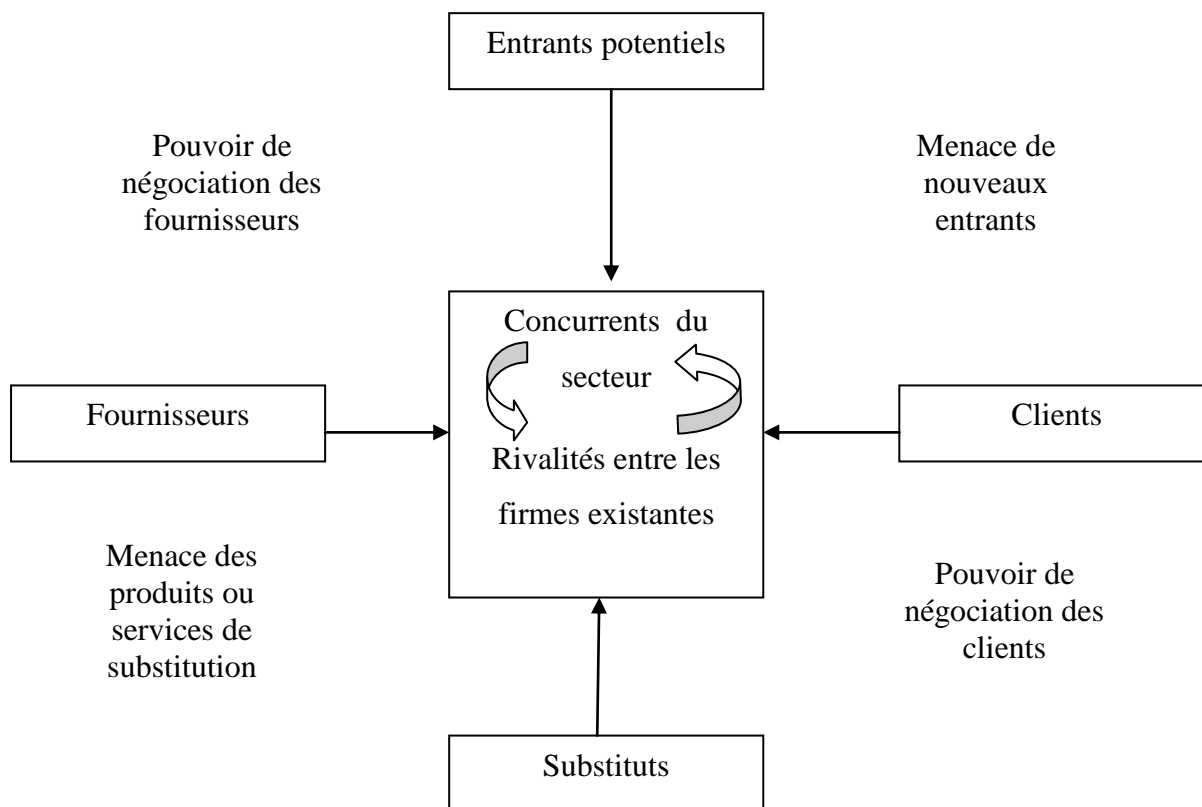


Figure n° 09: Matrice de Porter

Source : Porter M , Millar V , « How information gives you competitive advantage » ,  
Harvard Business Review , Vol 63, N°4 , Avril;

Cette figure fait apparaître cinq paramètres principaux qui conditionnent aujourd'hui l'avenir d'une entreprise qui aura besoin d'en identifier clairement les différentes caractéristiques pour définir la meilleure stratégie à adopter.

Pour Porter, une firme peut posséder deux types d'avantage concurrentiel : par les coûts ou par différenciation.

L'une des méthodes préférées de Porter pour évaluer la position concurrentielle d'une entreprise est d'analyser sa « chaîne de valeur » c'est à dire l'ensemble de ses activités et de leurs interactions. L'examen de ces éléments permet de trouver l'origine et l'influence des coûts, et de découvrir les sources existantes et potentielles de différenciation.

Ainsi un champ étroit (impliquant une stratégie de concentration) peut permettre de créer un avantage concurrentiel offrant ainsi la possibilité d'organiser une chaîne de valeur sur mesure, alors qu'un champ plus large peut permettre à l'entreprise de renforcer son avantage



concurrentiel en exploitant les interconnexions entre les chaînes de valeur qui desservent différents segments, secteurs ou régions géographiques.

Porter montre ainsi comment ce concept de chaîne de valeur peut servir d'instrument privilégié pour diagnostiquer l'avantage concurrentiel. Il décrit la façon de décomposer les activités de la firme qui sont primordiales pour cet avantage et identifie les liaisons entre elles. Il décrit la façon dont une firme peut acquérir un avantage durable par les coûts et montre comment se servir de la chaîne de valeur pour comprendre la structure des coûts et ses implications stratégiques. Ceci pour améliorer une éventuelle stratégie par les coûts, et pour mettre en lumière les coûts dus à la différenciation.

- **Chaîne de valeur et la technologie : (NTIC)**

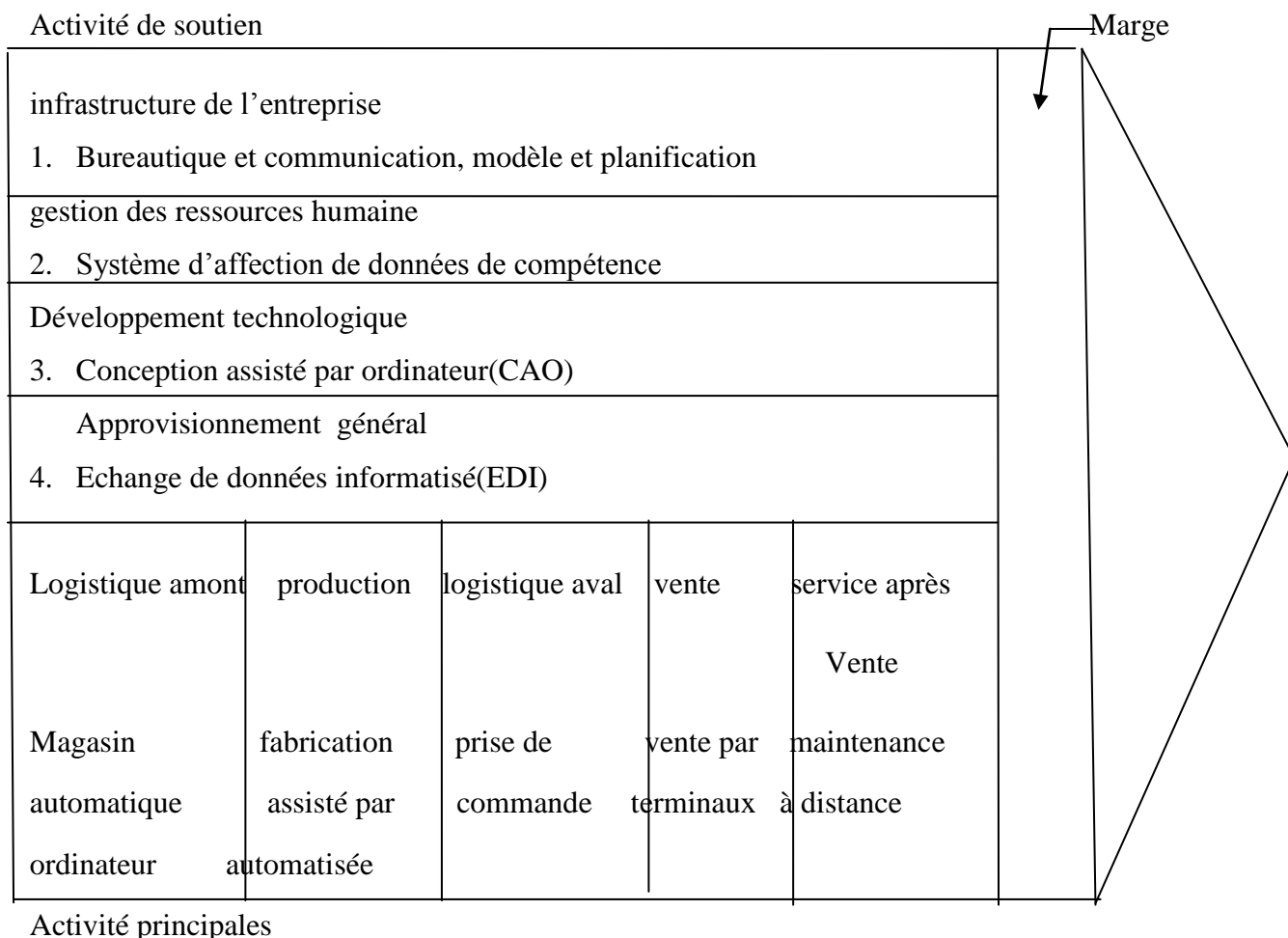
Relativement à l'importance de la technologie, l'auteur explore les liens entre technologie et avantage concurrentiel. Pour lui, la technologie intervient de façon diffusée dans la chaîne de valeur et exerce une influence puissante dans la détermination de l'avantage concurrentiel. Il montre comment le progrès technologique peut influencer à la fois sur l'avantage concurrentiel et sur la structure du secteur. Il décrit par ailleurs les valeurs qui modèlent le cheminement du progrès technologique. Puis, il expose la manière dont une firme peut choisir une stratégie technologique pour améliorer son avantage concurrentiel, et notamment le fait de savoir s'il est préférable d'être un leader technologique ou plutôt de recourir à l'achat de licences.

Dès le début des années 80, Porter, en étudiant les entreprises mondiales, constatait qu'au fond une entreprise n'avait que deux grandes stratégies possibles : faible coût ou produit différencié. Il constatait que, souvent, les entreprises hésitaient entre ces deux stratégies et s'engluaient dans le mode intermédiaire du « *in-between* ». Pour fonctionner, une entreprise a besoin de fournisseurs, de sous-traitants en amont et de clients en aval.

En 1985, Porter et Millar proposent une chaîne de valeur liée aux NTIC et représentée comme suit <sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Porter M, Millar V, « How information gives you competitive advantage », Harvard Business Review, Vol 63, N°4, Avril;



**Figure N°10** : Chaine de valeur liée aux NTIC de Porter et Millar ;

**Source:** Porter M .Millar, « How information gives you competitive advantage», Harvard Business Review, Vol 63, N°4, Avril.

La technologie modifie les conditions de coûts, crée de nouvelles synergies, permet de mieux coordonner avec les clients et les fournisseurs.

L'introduction et le développement des NTIC contribuent à modifier le processus de création de valeur, à réduire les contraintes de localisation et à transformer les relations avec les clients et les fournisseurs.

Les NTIC influencent par conséquent la stratégie de l'entreprise. Cependant, au-delà de la seule stratégie. Elles influencent également l'organisation.

## **II. L'apparition des Nouvelles Formes d'Organisation**

Actuellement, pour différentes raisons, on observe de nombreux mouvements de réaménagement et de modification de l'organisation.

Desreumaux précise qu'une nouvelle forme d'organisation se caractérise comme une forme qui s'adapte aux contraintes d'un nouvel environnement, à travers un changement stratégique, structurel et technologique, mais aussi par un changement profond du management et un renversement complet de l'organisation du travail.<sup>1</sup> Depuis quelques années, on ne cesse d'aborder le phénomène des transformations organisationnelles observées dans les entreprises, phénomène qualifié de nouvelles formes d'organisations. L'objet de notre recherche c'est que nous voulons nous attarder sur les caractéristiques majeures de ce phénomène. Autrement dit, le but de cette section est de donner les grandes lignes de ce qu'il est possible d'observer dans les entreprises aujourd'hui, en ce qui concerne leur structuration, leur agencement interne et leur relation avec l'introduction des NTIC.

Miles et Snow considèrent que la forme « réseau » s'associe à des manœuvres stratégiques dites de « recentrage » des grandes entreprises sur des compétences clés, d'externalisation de ce qui n'est pas l'essentiel, et d'instauration de pratiques de coopération avec de multiples partenaires.<sup>2</sup>

Desreumaux remarque aussi que les différentes analyses portant sur les transformations organisationnelles s'accordent sur de nombreux points :<sup>3</sup>

- réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et adoption de structures plates avec éventail de subordination large;
- plus large répartition de l'influence en matière de prise de décision, l'influence étant fondée sur l'information et l'expertise ;
- accroissement de la flexibilité, développement des structures entrepreneuriales reconstituant des conditions de fonctionnement analogues à celles des PME;
- valorisation de l'autocontrôle ou de l'autodiscipline, fonctionnement participatif, etc.

Les caractéristiques de ces nouvelles organisations peuvent être résumées dans le tableau suivant :

---

<sup>1</sup>Desreumaux A, « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », Revue Française de gestion, n°107, Janvier –Février -1996, P86 ;

<sup>2</sup> Miles RE et Snow CC, « Causes of failure in networks organizations », California Management Review ;

<sup>3</sup>Desreumaux A, op. cit , P108 ;

Caractéristiques des nouvelles organisations	
<b><u>Attributs généraux :</u></b>	
Globalisation ; Hyperflexibilité, adaptativité ; Amélioration continue, innovativité ; Orientation « stakeholders » ; Tolérance pour l'incertitude.	
<b><u>Caractéristiques structurelles</u></b>	
Structure plate ;	Frontières perméables ;
Décentralisation ;	Absence de frontières internes ;
Réseau ;	Frontières externes floues ;
Auto-organisation ;	Cohérence entre structure et ; processus de travail ;
<b><u>Traitement de l'information</u></b>	
Intégration des technologies de télécommunication ; Organisation « électronique » ;	
<b><u>Conception des postes de travail</u></b>	
Responsabilisation de l'individu et des groupes (autocontrôle, intrapreneurship) ; Apprentissage continu ; Travail interfonctionnel, par équipes ;	
<b><u>Management</u></b>	
Leadership sans contrôle : moins de directivité, d'évaluation, plus de facilitation, de communication, de travail en réseau ; Tolérance pour l'ambiguïté, confiance dans les individus .	

**Tableau n°03 :** Caractéristiques des nouvelles organisations.

**Source :** Desreumaux A, « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise » ,  
Revue Française de gestion, n°107, Janvier –Février -1996.

Beaucourt indique à son tour, que l'évolution des entreprises s'accompagne d'une profonde remise en cause de l'organisation de la production et du travail. Les entreprises sont conduites à adopter des modèles plus souples, plus décentralisés, en partie externalisés. On assiste dans beaucoup d'entreprises à un « écrasement » des échelons hiérarchiques, allant de pair avec une redéfinition des emplois et une plus grande responsabilité accordée aux opérateurs individuels.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Beaucourt C , « La dimension symbolique des configurations organisationnelles » , Revue Française de gestion N°107, Janvier –Février , 1996 , P121 ;

Actuellement les entreprises se recentrent sur leur métier de base en externalisant certains de leurs domaines fonctionnels et administratifs jugés non stratégiques. Par ailleurs, elles sont à la recherche de nouvelles structures allégées ou décloisonnées pour répondre au problème essentiel de la coopération entre leurs membres. .

Dans les nouveaux modes d'organisation, on cherche ainsi à accroître les potentiels de transformation en conférant plus de pouvoir aux cadres. Ainsi, il apparaît que les principales évolutions sont les suivantes :

- transversalité de l'organisation ;
- réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et responsabilisation de certaines catégories de personnel (développement du management participatif, de l'autocontrôle et de l'autodiscipline) ;
- recentrage de l'activité sur le cœur du métier et sur les compétences clés
- modifications des frontières de l'organisation qui sont floues,
- allègement et décloisonnement des structures des organisations. Elles sont décentralisées, plus réactives et plus souples ;
- développement des entreprises « virtuelles » et du management par « projet » ;
- accroissement de la flexibilité.

**1) L'organisation processuelle :** Cornet base de nombreux travaux sur le concept de nouvelles formes organisationnelles, et s'intéresse à des changements radicaux à travers du reengineering. Elle tente de faire le point sur l'ensemble des aspects organisationnels modifiés dans le temps et qui permettent de soutenir le passage de l'organisation bureaucratique à l'organisation processuelle<sup>1</sup>.

Elle dresse une étude appuyée sur des extraits illustratifs en matière de changements dans la répartition du travail, changements dans les mécanismes de coordination et de liaison, changements dans les systèmes d'influence, changements dans les buts et valeurs, changements de l'environnement.

---

<sup>1</sup>Cornet A. , « Le reengineering face à ses contradictions. Intégrer l'humain au centreduprocessus ». Thèse de Doctorat, Université de Liège, 1998 , P26 ;

La répartition du travail :	
Paramètres de configuration	Entreprise « reconfigurée » (Processuelle)
Division horizontale du travail	Activités multidimensionnelles/élargissement des tâches ; Division horizontale faible/postes ; multitâches/élargissement des tâches/polyvalence ;
Division verticale du Travail	Enrichissement des tâches/ plus d'autonomie dans l'organisation du travail ; Plus de responsabilités pour les opérateurs ; Moins de contrôle sur la façon de réaliser les tâches mais plus sur les résultats ;
Différenciation entre unités (horizontale)	Faible différenciation ; Disparition des services et des départements, Structuration horizontale autour des procès ; Equipe multifonctionnelle, liée à un procès ; transversale à l'ancienne structure .
Les mécanismes de coordination et de liaison	
Coordination du travail entre opérateurs	Standardisation des procédures (procès très formalisé) ; Standardisation des résultats, pour toutes les catégories de personnel ; Ajustement mutuel (valorisation du travail d'équipe) ; Standardisation des normes (satisfaction clientèle, etc.) ;
Mécanismes de liaisons entre unités	Formalisation des procédés (liens entre les différentes étapes du procès) ; Formalisation des résultats (unité de référence= le procès) ; Mécanismes de liaison reposant sur les relations interpersonnelles : travail d'équipe, postes de liaison ; Mécanismes reposant sur les représentations mentales : autonomie, orientation client ; innovation, learning procès, flexibilité ;
Le système d'influence	
Différenciation verticale : nombre de niveaux hiérarchiques	Aplatissement des structures. Organigramme à plat ; Leadership transformationnel, charismatique, Coaching ;
Degré de centralisation de la prise de décision	Centralisation des décisions stratégiques ; Décentralisation des décisions managériales et opérationnelles dans les équipes de procès ;
Localisation de Pouvoir	Sommet stratégique et équipe de procès ; Système d'influence : contrôle idéologique/formalisation des résultats ;

Les buts et valeurs	
Buts	Buts de mission prioritaires : satisfaire le Client ;
Culture organisationnelle et valeurs	Monde marchand : concurrence, intérêt ,richesse, opportunisme, possession, argent, bénéfice ; Monde opinion : désir de considération, nomination et marques, persuasion, succès ;Monde de l'inspiration : spontanéité, risque, éclair de génie.
Environnement de l'entreprise	
Frontières de l'organisation	Souple, fluide ;Outsourcing/relocalisation/délocalisation/télétravail ; Accentuation des liens avec les fournisseurs, firmes externes.
Environnement	Instable, complexe, hostile.

**Tableau n° 04** :l'organisation processuelle

**Source :** Cornet A. , « Le reengineering face à ses contradictions. Intégrer l'humain au centreduprocessus ». Thèse de Doctorat, Université de Liège, 1998;

Les évolutions actuelles auxquelles doivent faire face les entreprises, les ont conduit à adopter une vision par processus pour mener des opérations de changement s'appuyant sur les technologies de l'information. L'intérêt croissant porté par les entreprises à la modélisation des processus peut être vu au travers du développement, notamment d'intranet, d'extranet via internet, des ERP (Entreprise ressource planning), et des logiciels de travail collaboratif. Ces évolutions technologiques poussent les entreprises à une reconfiguration profonde souvent identifiée comme une reconfiguration par processus .

Morley souligne que : « définir un processus, c'est essentiellement organiser le travail, en grande partie coopératif, entre des acteurs amenés à fonctionner comme une communauté unie par un objectif. Par ailleurs, le changement n'est pas affaire d'information / formation, mais devrait être perçu comme une transformation, nécessitant désapprentissage des pratiques familières, puis apprentissage. Le projet doit quant à lui être appréhendé avant tout comme un projet d'organisation ».<sup>1</sup>

Le ERP, n'est pas une nouvelle technologie mais une manière nouvelle de reconsidérer l'entreprise ; il est rendu possible ou facilité par l'avènement des NTIC. Et permet de définir l'entreprise comme un ensemble de processus. Les NTIC permettent ce changement radical de

<sup>1</sup>Morley C, « Changement organisationnel et modélisation des processus », Actes du 5e colloque de l'AIM, 8, 9,10 novembre, Montpellier, France 2000 ;

l'organisation et remettent notamment en cause l'organisation fonctionnelle qui semble inadaptée aux évolutions de l'environnement économique et technologique.

Hammer et Champy proposent aussi de remplacer le découpage fonctionnel par un regroupement par activités autour des processus de l'organisation<sup>1</sup>. Il semble que la considération de l'entreprise en tant que regroupement de processus permis un changement efficace et efficient de l'organisation en rapport avec son environnement à la fois interne et externe.

Parallèlement à cela, une forme spécifique se développe avec le soutien des NTIC : il s'agit de l'entreprise virtuelle.

**2) L'entreprise virtuelle :** La structure de type taylorien tend à disparaître, en partie sous l'influence des NTIC. La diminution du nombre de 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. Cependant, les transformations organisationnelles de ce type ne sont pas toujours en rapport direct avec l'introduction de NTIC. Pourtant, l'utilisation de technologies telles que la messagerie, intranet ou internet permettent le développement des échanges transversaux qui n'étaient pas ou peu autorisés dans les organisations traditionnelles.

Les NTIC sont de plus en plus utilisées pour intégrer des entités distantes et gérer des opérations réparties sur plusieurs sites. C'est cette catégorie d'organisation « nouvelle » qui pourrait être qualifiée d'emblée de virtuelle. Dans la littérature, les nombreux auteurs qui se sont intéressés ces dernières années au concept de l'entreprise virtuelle ne s'accordent pas sur une définition universelle de ce que représente cette organisation.

### **Selon quels critères est-il envisageable d'affirmer qu'une entreprise est virtuelle ?**

Pour connaître les caractéristiques de cette nouvelle forme organisationnelle, Meissonier fait une revue de la littérature des différents auteurs s'intéressant aux entreprises virtuelles et présente ces contributions dans le tableau ci-dessous : <sup>2</sup>

<b>Idées principales</b>	<b>Appellations rattachées</b>	<b>Auteurs</b>
La fabrication d'un produit est réalisée par un réseau d'entreprises utilisant les NTIC pour se coordonner et « optimiser » les processus de production.	Entreprise virtuelle	Davidow et Malone (1992), Ettigoffer(1992), Hardwick et al. (1996), Bartoli(1996), Gebauer (1996),Lebrun(1996),Favier et Coat (1997), Venkatraman (1999) ;

<sup>1</sup>Hammer M. et Champy J., « Lereengineering », Bruxelles, Dunod, 1993 p.42 ;

<sup>2</sup>Meissonier R, « Vers une perspective processuelle du concept d'organisation virtuelle », Actes du 5<sup>e</sup> colloque de l'AIM, 8, 9,10 novembre, Montpellier, France 2000 ;



	Corporation virtuelle	Malone (1992), Davidow et Malone(1992), Miller, Clemons et Row (1993), Byrne (1993), Semich (1994), Powell et Gallegos (1998), Christie et Levary (1998) ;
	Industrie virtuelle	Upton et McAfee (1996), Hardwick et Bolton (1997) ;
	Compagnie virtuelle	Goldman et Nagel (1993), Shields(1994) :
	Usine virtuelle	Kiosur (1996) ;
Réalisation d'un projet par une équipe (dont les membres peuvent appartenir à plusieurs organisations) qui utilise les NTIC (Groupware par exemple) pour réaliser leur travail en commun	Equipe virtuelle	Favier et Coat (1997, 1999), Mayère et Monnoyer (1997), Perlo et Hills (1998) ;
Remise en cause du lieu de travail par le travail à distance via les NTIC	Bureaux virtuels	Berger (1996), Davenport et Pearlson(1998) ;
Commercialisation d'une activité via les NTIC (internet en particulier : notion de ( cybermarché)	Organisation imaginaire (ou« cyberentreprise »)	Hedberg, Gatrski, Baumard (1998) ;

**Tableau N°05** : Illustrations des travaux portant sur la notion d'entreprise virtuelle ;

**Source** : Meissonier R, « Vers une perspective processuelle du concept d'organisation virtuelle », Actes du 5<sup>e</sup> colloque de l'AIM, 8, 9,10 novembre, Montpellier, France 2000 ;

Ce tableau fait apparaître une complémentarité entre les différentes caractéristiques prises en compte pour définir les entreprises qualifiées de virtuelles. Meissonier offre par la suite une liste de définitions proposées dans la littérature relative aux entreprises virtuelles : « *l'organisation virtuelle est une firme technologisée en NTIC, voire une cyberentreprise,*

dispersée géographiquement, dont la durée d'existence peut n'être que temporaire et rattachée à l'exploitation d'un projet. »<sup>1</sup> ;

Auteurs	Définitions
Goldman et Nagel (1993)	« (...) groups of agil manufacturing enterprises. »
Bleeker (1994)	« Par l'utilisation intégrée d'ordinateurs et de technologies de communication, les entreprises seront de moins en moins définies par des murs concrets ou par un espace physique, mais par des réseaux de collaboration reliant des centaines, des milliers et même des dizaines de milliers de personnes ensemble.
Upton et McAfee (1996)	« (...) une communauté de douzaines voire de centaines d'entreprises, chacune concentrée sur ce qu'elle sait faire le mieux, toutes reliées par un réseau électronique qui leur permet d'opérer de façon flexible et non onéreuse, sans se soucier de leurs emplacements respectifs. » ;
Gebauer (1996)	« (...) au moins deux organisations indépendantes ou unités organisationnelles, formant une relation coopérative afin d'atteindre un but commun. »
Kiosur (1997)	« Une organisation virtuelle est une entité composée de membres géographiquement dispersés, qui partagent le même travail et communiquent exclusivement par le biais de l'électronique, les rencontres physiques quasiment, voire totalement supprimées. ».

**Tableau n ° 06:** plusieurs définitions de l'entreprise virtuelle

**Source :** Meissonier R, « Vers une perspective processuelle du concept d'organisation virtuelle », Actes du 5<sup>e</sup> colloque de l'AIM, 8, 9,10 novembre, Montpellier, France 2000 ;

Ceci nous donne des informations complémentaires sur ce qu'il est admis d'appeler dans la littérature « la virtualité ». Cependant, certains des auteurs nuancent leurs propos en avançant que la totalité de l'organisation n'est pas forcément virtuelle. Et que cette virtualité peut s'établir à différents niveaux de l'organisation : au niveau local, au niveau organisationnel et au niveau interorganisationnel. Ce qui peut être présenté partiellement dans le tableau suivant :

<sup>1</sup>Meissonier R ,Op, cit

Niveaux de virtualité	Fonctions associées à l'utilisation des NTIC	Applications
Local	Processus de communication à distance autour de la réalisation d'une opération commune.	Conception d'un nouveau produit par une équipe virtuelle via un système de groupware ou un système de messagerie électronique,
Organisationnel	Coordination des tâches pour la réalisation de la ou des activités concernées.	Intégration des processus de commande, livraison de produit via un système workflow ou EDI,
Inter-organisationnel	Soutien à la coopération avec les organisations extérieures partenaires.	Soutien d'un système extranet au partage de connaissances entre différentes entreprises

**Tableau n ° 07:** les niveaux de virtualité

**Source :** Meissonier R, « Vers une perspective processuelle du concept d'organisation virtuelle », Actes du 5<sup>e</sup> colloque de l'AIM, 8, 9,10 novembre, Montpellier, France 2000

Ces organisations virtuelles, plus qu'un type d'entreprise particulier, relèvent plutôt d'une évolution d'une structure déjà en place. Il s'agit pourtant bien d'une nouvelle forme organisationnelle, mais elle n'est pas créée indépendamment d'une structure plus traditionnelle fonctionnant préalablement à l'utilisation des NTIC.

**3) L'entreprise réseau :** Avant d'aborder les caractéristiques de cette forme particulière d'entreprise, il est important de définir ce qu'est un réseau et de souligner qu'il y a souvent confusion entre entreprise virtuelle et entreprise réseau, et que par conséquent une distinction doit être faite entre les deux. Pour cela, nous nous référons aux travaux de plusieurs auteurs. Plusieurs auteurs définirent le réseau comme : « *un ensemble d'individus et d'organisations engagés dans des transactions récurrentes régulées selon un mode de coordination ni strictement marchand, ni strictement hiérarchique d'une façon réciproque* ».

Dussuc souligne que <sup>1</sup>: « *un réseau d'entreprises apparaît avant tout comme une construction sociocognitive de nature complexe et en perpétuelle mutation. La structuration de ce réseau s'avère être beaucoup plus qu'une réponse à des impératifs économiques, considérés comme des données exogènes et objectives aux décideurs* ».

<sup>1</sup>Dussuc B, « La structuration en réseaux des entreprises : pour un dépassement des approches les plus usuelles », Actes du 5<sup>e</sup> Colloque de l'AIM, 8, 9,10 novembre, Montpellier, France 2000 ;

Scouarnec et Yanat précisent qu'il est possible de distinguer deux cas de constitution d'organisations de leur travail.<sup>1</sup>

- ✓ La première catégorie d'entreprise réseau représente des équipes transversales se mettant en place pour une mission précise au sein d'une organisation<sup>2</sup>.
- ✓ La seconde est le regroupement d'entités distinctes dans le but de mener à bien une mission particulière.

Pour Frery, « C'est une structure qui rassemble des entreprises capitalistiquement indépendantes au sein d'une même chaîne de valeur ajoutée. Chacune se spécialise sur ses compétences fondamentales. Le cycle conception – fabrication – commercialisation, plutôt que d'être intégré au sein d'une même firme, est partagé entre les membres financièrement autonomes d'un réseau, coordonnées par des relations commerciales »<sup>3</sup>.

Cette forme d'organisation remet fondamentalement en cause l'entreprise fonctionnelle caractérisée par la rigidité, notamment en terme de référence au temps et à l'espace, pour laisser place à une organisation dont les frontières sont floues et dans laquelle des compétences nouvelles émergent. Ceci n'est pas sans conséquences sur les modes de management. Car, outre les changements de structure, la mise en place de l'organisation réseau (inter ou intra-organisationnelle) ne peut pas avoir lieu indépendamment d'une révision des pratiques managériales.

Scouarnec et Yanat résument l'organisation réseau comme suit<sup>4</sup>:

<b>L'organisation – réseau</b>		
	<b>Perspective intra – Organisationnelle</b>	<b>Perspective extra - Organisationnelle</b>
<b>Structure</b>	Equipe projet Entreprise orientée projet	Entreprise transactionnelle
<b>Caractéristiques Principales</b>	Adaptabilité, Réactivité, voire Proactivité Capacité d'apprentissage permanent	
<b>Type de gestion</b>	Par processus	

<sup>1</sup>Scouarnec A. et Yanat Z., « L'organisation-réseau : implications gestionnaires et sociales », Actes du 5ème Colloque de l'AIM, 8, 9,10 novembre, Montpellier, France (2000) ;

<sup>2</sup>Weiss. D, « Nouvelles formes d'entreprises et relations de travail », Revue Française de Gestion, mars – avril – mai, 1994, p 95 ;

<sup>3</sup>Frery F. « De l'entreprise intégrée à l'entreprise transactionnelle », Entreprises et Histoires(1995) ;

<sup>4</sup>Scouarnec A et Yanat Z, op .cit ;

Coordination	Horizontale
Type de gestion des ressources humaines	Gestion par les compétences

**Tableau n °08** : L'organisation – réseau

**Source** :Scouarnec A. et Yanat Z., « L'organisation-réseau : implications gestionnaires et sociales », Actes du 5ème Colloque de l'AIM, 8, 9,10 novembre, Montpellier, France (2000) ; Ces auteurs précisent que : « Dans les organisations – réseaux, l'analyse du travail met les opérateurs en situation de produire et de mobiliser dans le même temps de nouvelles capacités cognitives et transversales qui engagent le développement d'une flexibilité identitaire individuelle et collective au sens où les salariés construisent des outils mentaux et des démarches mentales de gestion et d'accompagnement du changement ».

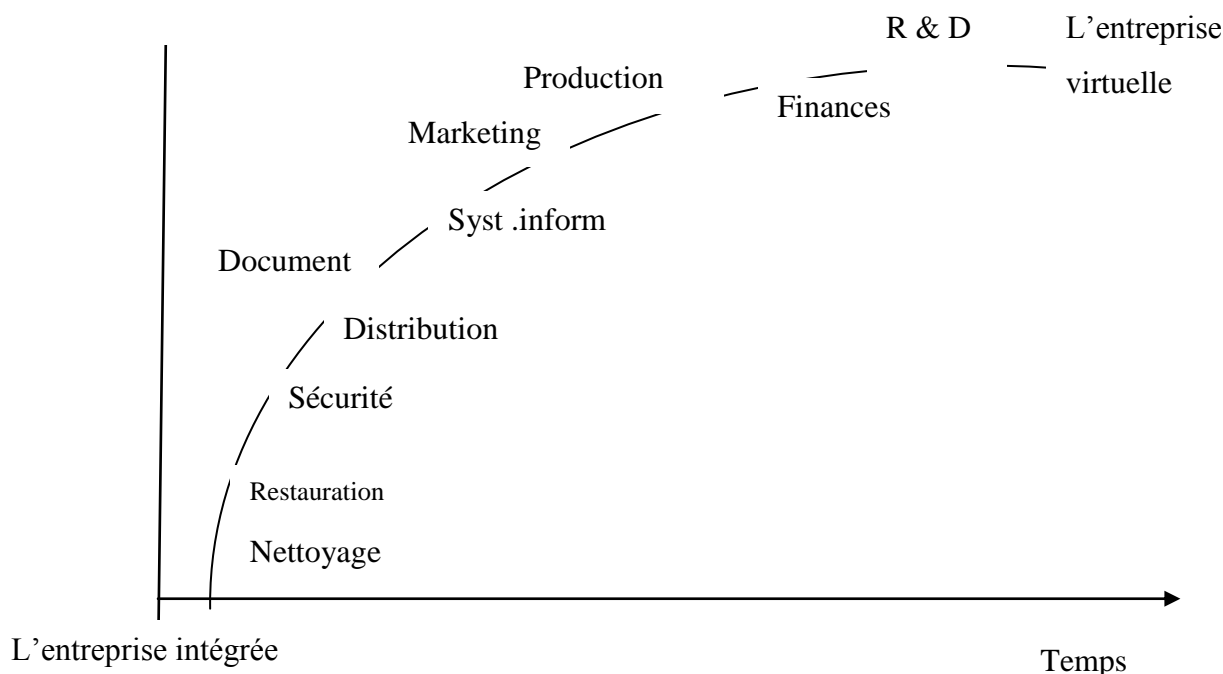
Cette forme d'organisation vient en réponse aux exigences du marché et à la nécessité de l'entreprise de répondre toujours favorablement et dans des délais réduits à la demande du client.

**4) L'externalisation en tant que nouvelle forme organisationnelle** : L'externalisation est aujourd'hui considérée comme un facteur important de compétitivité, de flexibilité et de meilleur réactivité pour répondre aux nouveaux défis économiques (adaptabilité des offres, l'automatisation des chaînes et sophistication croissante des produits).L'externalisation est le processus par lequel une entreprise confie à un prestataire extérieur la responsabilité d'un domaine ou d'une fonction qu'elle même assumait auparavant en interne.

Parmi ces changements organisationnels, l'externalisation est aujourd'hui une composante majeure de ce phénomène de réorganisation accompagnée du recentrage des firmes sur leur domaine de compétences.

La littérature managériale traduit une évolution dans le temps de la nature des fonctions externalisées. Initialement focalisées sur les fonctions à faible valeur ajoutée, les politiques d'externalisation portent aujourd'hui sur des fonctions stratégiques. Le marché de l'externalisation s'accompagne du développement et de l'arrivée à maturité de l'activité des prestataires qui avec le temps se professionnalisent et se pérennisent. La figure suivante présente l'évolution de l'importance stratégique des fonctions externalisées.

L'évolution de  
l'externalisation



**Figure N° 11 :** De l'entreprise intégrée à l'entreprise virtuelle, l'évolution des fonctions externalisées.

**Source :** Gosse Bérangère, Sargis Caroline, Sprimont Pierre –Antoine,

« Les stratégies d'externalisation opérationnalisation et changement organisationnel », actes de 9<sup>ème</sup> colloque de l'AIMS, 24, 25,26 Mai, Montpellier, France, 2000.

« L'externalisation désigne le fait de recourir à un prestataire pour se procurer une ressource auparavant réalisé en interne »<sup>1</sup>. L'externalisation peut être partielle ou totale, la littérature montre que les entreprises ne souhaitent ou ne peuvent pas toujours confier la totalité d'une fonction à un prestataire.

En effet, pour Wickhan, « les décisions d'externalisation concernent les fonctions du processus de production ; des fonctions qui restent par conséquent indispensables à la chaîne de création de valeur de l'entreprise. Ces éléments qui discriminent l'externalisation de la sous-traitance et de la cession d'activité engagent alors l'entreprise dans une relation contractuelle avec ses différents prestataires »<sup>2</sup>. Les entreprises gardent en interne les

<sup>1</sup>Gosse. B , Sargis C , Sprimont P.A, « Les stratégies d'externalisation , opérationnalisation et changement organisationnel », actes de 9<sup>ème</sup> colloque de l'AIMS, 24,25,26 Mai , Montpellier , France , 2000 ;

<sup>2</sup>Nickhan. S, « Scénarios de contractions rentables », Gestion 2000, vol 12, n°2, 1996, P 95 ;

fonctions qui se définissent comme étant celles qui leur apportent un avantage concurrentiel en termes de performance, de coûts ou de maîtrise technologique.

Le décalage est important entre une littérature organisationnelle qui appréhendé l'entreprise comme une succession de fonction plus ou moins spécifiques, plus ou moins sources d'avantages et une littérature managériale riche en interrogations sur les conséquences organisationnelles et humaines liées aux décisions de désintégration.

Pour Desreumaux<sup>1</sup>, il n'est guère pertinent de modifier les frontières de l'entreprise sans s'interroger sur les répercussions de ce changement. Ces propos viennent étayer l'une des principales limites attribuées à la théorie des coûts de transaction, à savoir le manque de prise en compte de l'humain.

**Les NTIC et le développement de l'externalisation (out-sourcing) :** Les NTIC jouent un rôle dans le développement de l'externalisation. Elles permettent de rendre plus efficace et plus interactive l'externalisation d'activités immatérielles, comme la comptabilité, la gestion du personnel et des salaires, l'informatique administrative. Toutefois, l'externalisation de ces tâches n'est pas récente. La nouveauté réside aujourd'hui dans le fait que l'externalisation concerne d'une part, des tâches plus proches de l'activité productive directe de l'entreprise, et d'autre part, des activités plus stratégiques. Parmi les premières, on trouve la gestion des stocks et des ventes l'entretien des machines, le courrier et l'expédition, l'informatique productive dont l'externalisation est rendue plus efficace et moins coûteuse grâce au travail mobile, au travail à distance et au travail en réseau. Des tâches telles que la maintenance ou la gestion des stocks ne pourraient pas s'effectuer à distance sans les NTIC. Quant à l'externalisation d'activités stratégiques, elle concerne le marketing ou les relations avec la clientèle, dans lesquelles les centres d'appel jouent un rôle croissant, ainsi que des tâches spécifiques d'étude, de recherche et de développement.

Les NTIC ne favorisent pas seulement la capacité à externaliser. Elles permettent aussi de devenir soi-même prestataire, en vendant des services à distance ou en réseau.

**Les motifs de l'externalisation :** Les motifs des entreprises ont beaucoup évolué ces dernières années.

---

BoériD , « Maitriser les frais généraux. Une démarche de productivité globale Paris, Lany les Echos, 1998.

<sup>1</sup>DesreumauxA , op, cit

**Motifs traditionnels** : A l'origine de toute décision d'externalisation il y'a la recherche d'une amélioration de l'efficacité et des performances de l'entreprise. L'externalisation permet à l'entreprise de déplacer certains risques chez le prestataire de service et d'augmenter ainsi sa performance économique. Il s'agit principalement des risques liés au stock et aux investissements dans l'appareil de production ou la formation des salariés. La majorité des entreprises qui externalisent le font principalement pour transformer leurs coûts fixes en coûts variables et pour acquérir une plus grande flexibilité et accroître par conséquent la réactivité. La flexibilité dans le cadre de l'externalisation est obtenue grâce à une modification des structures organisationnelles. Ces structures subissent un allègement considérable puisque l'on se sépare de services entiers, d'ateliers et parfois même d'usines. La flexibilité résulte également du fait que l'entreprise prestataire supporte la charge de la variation d'activité de l'entreprise externalisatrice.

**Motif d'apprentissage** : l'externalisation est également un moyen pour l'entreprise d'apprendre de nouvelles compétences de ses fournisseurs. L'idée est que travailler avec des fournisseurs permet à l'entreprise de multiplier les sources d'apprentissage. Ce concept prend toute son importance à une époque où la vitesse d'apprentissage relative demeure la seule réelle source de différenciation durable.

Pour enclencher les bénéfices de l'apprentissage il faut deux conditions : D'abord, il faut que le domaine externalisé soit suffisamment important pour l'entreprise (force de vente par exemple). L'externalisation de la force de vente est un créneau en plein essor qui progresse de plus de 15% par an. Deuxièmement, il faut que l'activité connaisse des incertitudes importantes au niveau technologique ou au niveau de la demande des clients finaux.

### ***Section 04 : NTIC, Management de connaissance et développement des compétences***

Dans l'élan de la mondialisation, les organisations sont de plus en plus confrontées à un environnement concurrentiel difficile engendré par la libéralisation de l'économie, la mondialisation des marchés ainsi que par l'intervention des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le processus de management des entreprises. Les firmes sont contraintes d'innover sans arrêt afin de maintenir leurs avantages concurrentiels, et c'est là que se manifeste avec acuité l'importance du patrimoine immatériel de chaque organisation.



Ce patrimoine, qualifié aujourd'hui de richesse, correspond notamment au capital des connaissances qui représente un atout majeur pour toute économie et qui est reconnu comme vecteur essentiel de compétitivité et de pérennité. C'est ainsi qu'on est passé d'une économie axée sur une logique centrée sur l'outil de production, à une nouvelle économie axée sur une logique qui valorise les connaissances de l'entreprise.

### **I. NTIC et Gestion de connaissance:**

Il y'a un consensus sur le fait que nous sommes en train d'abandonner la vision industrielle du monde, mais on ne sait pas encore avec certitude ce qui va la remplacer, même si on la pense en terme de savoir. Selon Karl Erik Sveiby, « *ce nouveau paradigme du savoir consiste à voir le monde dans une perspective de savoir* ». <sup>1</sup>

La gestion des connaissances ou Knowledge management, dont les grands principes reposent sur la nécessité de gérer les connaissances de chacun, de partager les fruits de l'expérience de tous, et de les transférer à l'ensemble de l'organisation, a fait son apparition dans le domaine des pratiques de management durant la décennie 80. De plus, de nouveaux systèmes de gestion ont vu le jour : management par la qualité, organisation par projet, gestion prévisionnelle des compétences, structures flexibles. La gestion des connaissances occupe maintenant une grande place au sein des réflexions stratégiques.

A ce propos, K.E.Sveiby considère que les actifs immatériels constituent la nouvelle richesse des entreprises : « *au contraire des actifs physiques traditionnels, le savoir s'accroît à mesure qu'il est partagé* »<sup>2</sup>. Il existe selon lui trois catégories d'actifs immatériels <sup>3</sup>« *les collaborateurs , La composante interne , La composante externe* » .

#### **1) Quelques définitions :**

Plusieurs auteurs affirment que la gestion des connaissances est un concept complexe, Jean Yves Prax explique que le Km peut avoir des définitions différentes selon quatre points de vue :

- **Une définition utilitaire** : une définition donnée par un agent professionnel submergé par une pollution informationnelle, pour lui le Km rapportera l'information dont il a besoin, au bon moment à la bonne place et si c'est possible sans qu'il la demande.

<sup>1</sup>Karl Erik Sveiby, « Knowledge management : la nouvelle richesse des entreprises savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société », Maxima, Paris, 2000, P58 ;

<sup>22</sup>Karl Erik Sveiby, Op. cit, P60 ;

<sup>33</sup>Karl Erik Sveiby ,Idem ;

- **Une définition opérationnelle** : cette définition est vue du côté des opérations, liée au processus principal du métier et tirée d'un nouveau manager qui pour lui le KM est le fait de combiner les savoirs et savoir-faire dans les processus, produits, organisation pour créer de la valeur.
- **Une définition fonctionnelle** : cette définition décrit le KM à travers le cycle de vie de la connaissance et par conséquent les dispositifs mis en œuvre pour le supporter, alors manager le cycle de vie de la connaissance depuis l'émergence d'une idée, formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation....
- **Une définition économique** : elle fait référence à la valorisation du savoir et du savoir-faire en tant qu'actif immatériel, fondement de l'économie du savoir.

Alors le Km est un outil capable de qualifier ou même quantifier ces actifs « valoriser le capital intellectuel de la firme ».

Selon Duzert, les promesses de Km s'articulent autour de quatre objectifs :<sup>1</sup>

- Stockage et capitalisation des connaissances formalisées sous forme d'informations pour constituer une mémoire en vue d'en favoriser la réutilisation ;
- Diffusion, échange, partage ou transfert de la connaissance ;
- Soutien au processus d'innovation par la création de nouvelles connaissances ;
- Valorisation des actifs intangibles et du capital immatériel de la firme.

Toujours selon cet auteur, l'ambition du Km est de favoriser une exploitation maximale du capital immatériel dans l'objectif de créer ou de renforcer un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise, il est alors nécessaire de donner un support à la connaissance.

Michael Polanyi, distingue deux sortes de connaissances : les connaissances explicites (formalisées) facilement transmissibles entre les individus, et les connaissances tacites (non formalisées) qui sont des connaissances personnelles issues de l'expérience personnelle mobilisant les croyances et valeurs personnelles de l'individu. Dans les organisations, les connaissances tacites sont perçues comme étant la véritable clé pour l'action.

Plusieurs auteurs soulignent l'importance de mettre en place des mécanismes afin de construire une meilleure affectation, partage, répartition et préservation des connaissances à travers l'organisation.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Duzert, A, « La valeur des connaissances en entreprise : recherche sur la conception de méthodes opératoires d'évaluation des connaissances en organisation », thèse de doctorat, école centrale, Paris, 2003, P180 ;

<sup>2</sup>Nadia Tebourbi, « L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et du développement des théories d'usage », Université du Québec, Septembre 2000 ;

Nonaka.I développe un modèle de gestion des connaissances se focalisant sur les dimensions implicites et explicites des connaissances comme les SI ont su le faire pour les informations. La promesse et les limites du KM résident dans sa capacité à traiter la différence entre les informations et les connaissances.

## 2) De la donnée à la connaissance :

Considérons la proposition de Christian Licoppe pour qui « *la connaissance est le produit de processus sociaux où s'organisent les débats, les expériences, les controverses qui lui permettent de prendre corps* »<sup>1</sup>.

Le management de la connaissance permet de faire le lien entre l'entreprise de la connaissance et la société de la connaissance. Comprendre le management de connaissance nécessite de savoir avant tout, définir la notion de connaissance organisationnelle en commençant par la positionner par rapport à un ensemble de notions voisines : Donnée, information, compétence, connaissance.

Nous reprendrons donc cette gradation pour aborder la question du management de la connaissance.

- a- La donnée :** Pouvant être de nature qualitative ou quantitative, la donnée n'a qu'une signification, elle n'a pas de sens et résulte des procédures d'acquisition. La seule perspective d'une donnée est celle de sa formalisation.

Selon M Ferrary et Y. Pesqueux<sup>2</sup>, « *le concept qui lui sert de base est le modèle sémantique des données. Il s'agit d'un projet de classification de significations en relation avec l'occurrence de sa collecte, utilisant un instrument, la base de données relationnelle. La donnée acquiert un sens et devient alors une information* ».

- b- L'information :** Selon Sveiby<sup>3</sup>, « *les connaissances peuvent être transférées de deux manières différentes par l'information ou par l'expérience (la pratique). L'information est une donnée ou un ensemble de données mises en relation afin de construire un message qui fasse sens* ».

<sup>1</sup>Christian Licoppe, cité par Eléonore Mounoud et Aurélie Duzert, « Défis et opportunités : le KM entre technologie, comportement et organisation », in vers le KM 2.0, « Quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs », ouvrage collectif coordonné par Aurélie Duzert et Imed Boughazela, Librairie Vuibert, mars 2008, P182 ;

<sup>2</sup>Ferrary M, Persqueux Y, « Management de la connaissance : Knowledge Management, Apprentissage organisationnel et Société de la connaissance », Economica, 2006, P7 ;

<sup>3</sup> K.E. Sveiby, op.cit, P81;

Selon Tushman et Nadler<sup>1</sup>, « les modalités de traitement de l'information joueraient un rôle de genèse des structures organisationnelles et de leurs performances, les notions d'incertitude et de traitement de l'information étant utilisées pour proposer une approche contingente dont le critère sera constitué par le système d'information ».

L'information, que Sveiby<sup>2</sup> considère comme rapide, indépendante de son émetteur est souvent idéale pour communiquer une connaissance explicite. Cependant, la plupart du temps, les gens en savent plus qu'ils ne le croient ou qu'ils ne peuvent l'exprimer verbalement. Une information peut être interprétée de plusieurs manières selon l'expérience, le contexte et les situations, l'influence exercé par les émotions...L'interprétation d'une information est donc unique et propre à chacun.

- c- **La compétence** : La notion de compétence est analysée à travers deux perspectives : la perspective de la formation en gestion des ressources humaines et la perspective stratégique. Une organisation dont le capital informationnel est fondé sur les compétences est une organisation qui met en avant ces deux perspectives.

G. Trepo et M. Ferrary précisent « pour se faire les entreprises ont défini des profils de compétences comme savoir-faire opérationnelle validés, c'est-à-dire les connaissances et expériences d'un salarié applicables dans une organisation adaptée, confirmés par le niveau de formation et ensuite par la maîtrise des fonctions exercées, ces profils de compétences permettent d'organiser les plans de formation pour reconvertir les ouvriers afin qu'ils soient employables au sein d'organisation utilisant de nouvelles technologies de production »<sup>3</sup>.

La compétence représentait un élargissement de la conception restreinte de la qualification dans la décennie 70 : « La qualification est alors vue comme l'ensemble des capacités et connaissances socialement définies et requises pour réaliser un travail déterminé »<sup>4</sup>. Puis, dans les années quatre-vingt dix, avec la nécessité d'analyser le contexte de façon continue, en passerait à une représentation en terme de « savoir-faire ».

G. Harmel et C.K. Prahalad considèrent que les compétences ne se dégradent pas par l'usage mais croissent par l'apprentissage, contrairement aux actifs matériels, ils parlent de « corecompétencies » (expression que Ferrary et Pesqueux traduisent par « compétences

<sup>1</sup>M.L.Tushman et N.A.Nadler, « Information processing as an Integrating concept in organizational design », Academy of management Review, Juliet 1978, cité par M. Ferrary, Y. Pesqueux, op, cit, P16 ;

<sup>2</sup> K. E. Sveiby, op, cit, P85

<sup>3</sup>G.Trepo et M Ferrary, « La gestion des compétences : un outil stratégique », in les organisations, Editions sciences humaines, 1999, P346 ;

<sup>4</sup>G. de Terssac, « Savoir, compétences et travail », Octarès, Toulouse, 1995, P223 ;

clés » ou « cœur de compétence » qu'ils définissent comme « des apprentissages collectifs d'une organisation spécialement dans le domaine du comment coordonner des productions spécialisées différentes et comment intégrer plusieurs sources de technologies »<sup>1</sup>).

A l'instar de Ferrary et Pesqueux on peut dire que les compétences apparaissent comme le dernier stade d'une chaîne qui part des données produisant les informations qui produisent les connaissances qui produisent les compétences, données, informations et connaissances.

Les compétences constituent alors des ressources particulières mises en œuvre au sein d'une organisation apprenante.

Selon Prax, la compétence se définit comme « un ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donnée »<sup>2</sup>.

Selon Le Boterf, « la compétence présente toujours une dimension collective car elle possède une dimension socioculturelle intrinsèque. La compétence est donc par essence collective, elle est le fruit de connaissances actionnées, confrontées et combinées ».<sup>3</sup>

« La compétence est donc définie comme « ensemble de connaissances (tacites et explicites) engagé dans un processus de production, agissant dans une organisation, elle est composée des produits de l'interaction des individus de même métier ou de métiers différents »<sup>4</sup>.

**d- La connaissance :** Il n'y a pas de consensus sur la définition de la connaissance. Selon Sveiby la définition de ce mot dépend du contexte dans lequel il est utilisé : « ce mot peut désigner l'information (avoir connaissance de quelque chose), la conscience, le savoir, la science, l'expérience, le talent, la perspicacité, la compétence, le savoir-faire, l'aptitude pratique, la capacité, l'apprentissage, la sagesse, la certitude..... »<sup>5</sup>.

La connaissance est une notion large et abstraite qui est un objet essentiel de la réflexion philosophique occidentale depuis les Grecs. Elle est dissociée de l'action, Par cette dissociation, elle présente la double caractéristique de fonder à la fois compréhension (dimension cognitive) et interprétation (dimension herméneutique).

<sup>1</sup>Harmel G, Prahalad C.K, « the core competence of the corporation », Harvard Business Review, N°68, 1990,P79;

<sup>2</sup>Prax J.Y, « Le guide du Knowledge management », Dunod, Paris, 2000 ;

<sup>3</sup>G. Le Boterf, « De la compétence, Essai sur un attracteur étrange », édition d'organisation, Paris, 1994 ;

<sup>4</sup>Guilhon .A, Trepo. G, « La compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines », 9ème conférence internationale de management stratégique (AIMS), 2000 ;

<sup>5</sup> K.E Sveiby, op.cit , p63;

**d.1 Les caractéristiques de la connaissance :** S'appuyant sur les travaux de Polanyi, K.E.Sveiby, attribut quatre caractéristiques à la connaissance<sup>1</sup> :

**La connaissance est tacite :** M. Polanyi a développé une théorie de la connaissance tacite à la fin des années 40 et au début des années 50. Il considère la connaissance à la fois comme personnelle – constituée dans un contexte social et individuelle- non détenue collectivement ni par un organisme.<sup>2</sup> Son concept de connaissance repose sur trois axiomes :

- Un véritable découverte ne peut être expliquée par un ensemble de règles articulées ou d'algorithmes ;
- La connaissance est en même temps publique et dans une large mesure, personnelle (parce qu'elle est élaborée par des hommes) ;
- Sous la connaissance explicite, il y'a une connaissance sous-jacente et plus fondamentale ;  
Donc, pour Polanyi, il n'y a pas de connaissance objective au sens scientifique, pas d'épistème, pas de certitude absolue. Mais la connaissance n'est ni privée, ni subjective, car même si elle est individuelle, elle est élaborée socialement. La connaissance transmise socialement, se mélange avec l'expérience qu'a l'individu de la réalité.

**La connaissance est orientée vers l'action :** M. Polanyi utilise le terme d'apprentissage pour décrire la façon dont nous acquérons et créons une nouvelle connaissance en appliquant à nos sensations les capacités et les faits que nous possédons déjà. Pour Polanyi, l'apprentissage est un processus qui consiste à recueillir des indices fragmentaires par l'intermédiaire de nos perceptions sensorielles et de notre mémoire, et à les classer en catégories. Cette action d'intégration de la connaissance est une aptitude personnelle, elle ne peut être cédée ou transmise et chacun doit la construire individuellement.

Polanyi met l'accent sur les propriétés dynamiques de la connaissance. Il décrit cette dernière comme une activité : « La connaissance est une activité qui serait mieux décrite comme un apprentissage »<sup>3</sup>.

**La connaissance repose sur des règles :** Il existe des règles pour mettre en œuvre consciemment et inconsciemment la connaissance. Pour que nous puissions faire face à toutes les situations imaginables, ces règles nous permettent d'agir rapidement et avec

---

<sup>1</sup>K.E Sveiby, op, cit p64 ;

<sup>2</sup>Michel Polanyi, "Personal Knowledge : Towards a Past –Critical philosophy" London, Routledge et Kegan Paul, 1958, cite par Benabderrahmane Yasmina, op .cit, p87 ;

<sup>3</sup>Michel Polanyi, « The tacite dimension », Routledge et Kegan Paul, 1967, cité par Benabderrahmane Yasmina, op .cit, p88 ;

efficacité sans devoir réfléchir, généralement tacites. Les règles, qui jouent aussi un rôle vital dans l'acquisition et dans l'amélioration des compétences, peuvent être formalisées en règles explicites fondées sur l'expérience. La connaissance pratique repose sur des règles qui ne se modifient pas facilement. Les règles soutiennent l'apprentissage, tout en le limitant. Elles permettent d'agir rapidement mais elles tendent également à nous faire paraître les choses toutes naturelles.

**La connaissance évolue constamment :** Polanyi décrit parfois la connaissance comme un objet qui peut s'articuler en mots. Quand la connaissance tacite devient explicite à travers le langage, elle devient statique. Elle peut alors être soumise à réflexion. Nous en savons toujours plus que nous n'en disons. Toute connaissance théorique explicitée a été, à l'origine, élaborée dans mon esprit ou dans l'esprit de quelqu'un d'autre. Les faits sont donc personnels plutôt qu'objectifs au sens scientifique positiviste.

**d.2 La connaissance organisationnelle et la gestion de connaissance :** Selon C.Sargis Roussel, deux conceptions du management de connaissance prédominent, qui conduisent à deux modes distincts de management.<sup>1</sup>

**La première conception :** qui repose sur une perspective représentationniste de la connaissance organisationnelle, elle se caractérise par sa volonté rationnelle et s'appuie sur les outils fournis par les technologies de l'information et de la communication (TIC). La connaissance organisationnelle est perçue comme une matière première durable, qui peut être stockée. la connaissance organisationnelle proviendrait des systèmes d'information et serait redevable au volontarisme managérial. L'objectif selon cette première conception est d'automatiser les flux d'information.

**La deuxième conception :** s'oppose à la première en étant anti-représentationniste. D'origine orientale, elle est mobilisée dans les écrits d'I. Nonaka et al qui considèrent d'avantage le management des facteurs du processus de création de connaissance. Ces auteurs dénoncent l'insuffisance de la première conception qui selon eux est déshumanisée et statique et ne permet donc pas d'appréhender les dimensions humaines et dynamiques de la connaissance organisationnelle. Dans cette perspective tout aussi redevable à la volonté des managers, il s'agit de repérer, d'explicitier et de transférer des savoirs tacites. Ici l'objectif est de créer de la valeur en amont de manière à accroître l'avantage concurrentiel.

---

<sup>1</sup>C.Sargis Roussel, « De la gestion de l'information au management de la connaissance, qu'elle stratégie pour les organisations ? » 19<sup>ème</sup> journées des IAE, Paris, 2002 ;

La construction d'une connaissance organisationnelle passe alors par la négociation des différentes représentations individuelles, en s'appuyant sur l'action et sur le langage. L'action est propice à la construction de savoir-faire collectifs tacites. Cette distinction entre connaissance tacite et la connaissance explicite reprise par J.Y Prax serait donc essentielle pour expliquer la dynamique cognitive de l'organisation, les outils et les méthodes tels que les NTIC, les dispositifs pédagogiques, méthodologiques de formalisation des savoirs jouent un rôle essentiel dans la construction de la connaissance organisationnelle. l'objectif recherché est de reproduire le plus fidèlement possible la richesse transactionnelle de la conversation tout au long de ce que Ferrary et Pesqueux appellent « une chaîne, auteur - document- lecteur »<sup>1</sup>.

La trilogie « savoir-faire-comprendre » de J.Y.Prax est reprise par S.Duizabo et N.Guillaume (1996) qui distinguent trois catégories de connaissance organisationnelles :<sup>2</sup>

- ✓ Les connaissances relevant plutôt de l'information ;
- ✓ Les connaissances relevant plutôt des méthodes et des procédures ;
- ✓ Les connaissances relevant plutôt de la communication.

### **3) La création et le transfert de connaissance :**

En revenant à la dimension épistémologique, signalons que I. Nonaka et H. Takenchi<sup>3</sup> ont proposé un modèle qualifié de « spirale du savoir » où ils font la distinction entre connaissances tacites et connaissances explicites. Selon eux, la connaissance, à son origine, est le plus souvent détenue individuellement (par des experts) puis plus ou moins diffusée et préservée.

La cohérence et la consistance de la connaissance résident dans la dynamique de sa transformation de connaissance tacite en connaissance explicite par un processus de passage d'un univers de connaissance individuelle à celui des connaissances collectives, mais sur une perspective qui laisse dans l'ombre cette seconde dualité. Il s'agit donc d'action plus que de connaissance (ou de Knowing plus que de Knowledge). Ainsi Nonaka et Takeuchi ont émis l'idée selon laquelle la connaissance naît d'une interaction entre la connaissance tacite et la connaissance explicite, ils expliquent comment, dans les années 80, les entreprises japonaises ont innové en faisant interagir connaissance explicite et connaissance tacite. Pour eux, le

<sup>1</sup>Benabderahmane Yasmina, op. cit, P91 ;

<sup>2</sup>Duizabo S, Guillaume N, « Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises », centre de recherche DMSP, cahier n°252, Février, Université Paris Dauphine ;

<sup>3</sup>Nonaka I, et H Takeuchi, « La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante », de Boeck Université, Bruxel, 1997 ;



succès des entreprises japonaises repose essentiellement sur une conception de la connaissance selon laquelle le corps et l'esprit forment un tout, contrairement à ce que pensent la plupart des penseurs occidentaux.

Une entreprise créatrice de connaissances est également capable de modifier ses règles fondamentales par une interaction entre connaissance tacite et connaissance explicite. Cette interaction est le concept clé de ces auteurs. Ils entendent par connaissance tacite la connaissance du corps, subjective, pratique, analogique. Et par connaissance explicite, ils entendent la connaissance de l'esprit, qui est objective, théorique et numérique, ils appellent l'interaction de la connaissance tacite et de la connaissance explicite, « Le processus de conversion de connaissance ». Ils montrent comment les entreprises industrielles japonaises ont, au cours des années 80, utilisé quatre processus de conversion de connaissance pour concevoir des produits nouveaux et innovants : la socialisation, l'externalisation, l'internalisation et la combinaison :

**Socialisation** : processus de partage de l'expérience (façon de penser ou gestes techniques) ;

**Externalisation** : processus de formalisation de la connaissance tacite en concepts explicites.

**Combinaison** : c'est la catégorisation et la reconfiguration de l'information de différents corps de connaissance explicites en une nouvelle connaissance explicite ;

**L'internalisation** : absorption de la connaissance explicite dans la connaissance tacite. Elle est très proche de l'apprentissage par la pratique.

Vers

		Connaissance tacite	Connaissance explicite
<b>A partir de</b>	Connaissance tacite	Socialisation	Externalisation
	Connaissance explicite	Internalisation	Combinaison

**Tableau N°09** : Quatre modes de conversion de la connaissance

**Source** : K.E.Sveiby, « Knowledge management, la nouvelle richesse des entreprises, savoir

#### 4) connaissance et apprentissage :

De nombreux liens unissent l'apprentissage et la gestion des connaissances. Aujourd'hui, le processus de formation des personnels est très différent de ce qu'il était auparavant, désormais, il est orienté vers l'apprentissage, alors qu'avant, il était de nature descendante. La recherche, le développement et l'innovation offrent aujourd'hui, un produit final à valeur ajoutée en incluant les connaissances de l'équipe de gestion de projet.

Dans les pays développés, la gestion des connaissances est encore considérée comme un produit de luxe, même s'il s'agit d'une méthode qui intègre l'apprentissage organisationnel et les applications d'affaires par l'alignement de la croissance individuelle et organisationnelle.

L'apprentissage organisationnel est un concept aux multiples facettes qui se fonde sur une distinction opérée entre d'une part, les perspectives qui mettent l'accent sur les aspects organisationnelles de l'apprentissage et d'autre part, celles qui mettent l'accent sur les connaissances propres à l'organisation. Dans le premier cas, on parlera d'organisation apprenante et l'on cherchera à se poser la question des catégories organisationnelles qui peuvent rendre le contexte favorable à l'apprentissage. Dans l'autre perspective, on mettra l'accent sur les connaissances propres à l'organisation.

Dans le premier cas, on parlera d'organisation apprenante et l'on cherchera à se poser la question des catégories organisationnelles qui peuvent rendre le contexte favorable à l'apprentissage. Dans l'autre perspective, on mettra l'accent sur l'apprentissage comme processus à l'œuvre dans les organisations.

Certaines activités sont mises en exergue comme favorisant l'apprentissage : la résolution de problèmes en groupe, que l'on retrouve aussi bien dans la gestion de la qualité que dans la conduite de projet, l'expérimentation, comme occasion d'apprentissage.<sup>1</sup>

De façon procédurale, Nevis et al indiquent, pour leur part, l'existence de dix facteurs favorisant l'apprentissage organisationnel :

- 1) La volonté d'obtenir une connaissance fine de l'environnement,
- 2) le développement des systèmes d'évaluation des performances,
- 3) le souci de mesure des phénomènes,
- 4) la connaissance du droit à l'avenir,
- 5) l'existence d'un climat « d'ouverture »,
- 6) une volonté de mettre en place une politique de formation continue des agents,
- 7) la variété des méthodes de gestion employées,
- 8) la mise en avant de « champions » pour l'innovation,
- 9) l'existence d'un leadership actif,
- 10) une vision « systémique » des thèmes de gestion.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> D. Gavin, « Building a learning Organization », Harvard Business Review, July –August, 1993;

<sup>2</sup> Nevis et al, « Understanding Organizations as learning Systems », Sloan Management Review, Winter 1995;

Gérard Koenig définit l'apprentissage organisationnel comme « un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissance qui plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes ».<sup>1</sup>

La dimension collective de l'organisation peut être activée d'une part à travers la circulation et la diffusion des nouvelles connaissances et d'autre part à travers le développement des relations entre les compétences préexistantes. En ce qui concerne la diffusion et la circulation des nouvelles connaissances, l'impact de l'apprentissage croît avec le nombre et la diversité des interprétations produites.

- **L'apprentissage organisationnel comme processus de gestion des connaissances :**

L'efficacité organisationnelle est déterminée par la qualité de la base de connaissances disponibles à l'organisation pour faire les choix stratégiques déterminants. L'apprentissage organisationnel est alors défini comme « Le processus dans l'organisation par lequel la connaissance, à propos des relations « Action –Résultat » et les effets de l'environnement sur ces relations, est développée »<sup>2</sup>.

L'apprentissage organisationnel entraîne le développement d'une base de connaissances qui pourrait faire en sorte que le changement soit possible. C'est la connaissance qui est le résultat du processus d'apprentissage – connaissance qui décrit avec précision les relations « actions-résultat » pertinentes pour les activités organisationnelles, la connaissance qui est répartie à travers l'organisation, transmissible entre les membres, faisant l'objet d'un consensus et qui est intégrée dans les procédures de travail et les structures de l'organisation.

Dans cette perspective, l'apprentissage organisationnel est étroitement lié aux processus organisationnels qui sont fondamentalement des routines interprétatives utilisées par les décideurs pour détecter les problèmes, définir les priorités et développer une compréhension de la manière avec laquelle on fait face aux écarts de performance.

Les systèmes d'apprentissage incluent les systèmes de planification stratégique, les systèmes de gestion de l'information, les systèmes de contrôle budgétaire, les comités de direction ad hoc pour les prises de décision stratégique, les réseaux informels d'information, l'approbation des décisions stratégiques. Des processus sur lesquels repose la transformation

---

<sup>1</sup>Koenig G, « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », in revue française de gestion, Janvier, Février, 1994, P78 ;

<sup>2</sup>Op. cit, P84 ;

des connaissances résultent une démarche d'apprentissage organisationnel propre aux problèmes spécifiques et aux particularités de l'organisation.

Il y'a sept ligne directrices permettant de mettre en œuvre un programme de gestion de connaissances organisationnelles :

- Créer une vision de connaissances,
- Développer un équipage de connaissance,
- Créer un champ d'interactions à haute densité sur la ligne de front s'appuyer sur le processus de développement de nouveaux produits,
- Adopter un management milieu -haut-bas,
- Passer à une organisation hypertexte,
- Construire un réseau de connaissances avec le monde extérieur<sup>1</sup>.

D'après les auteurs, ce cycle est qualifié de cycle d'apprentissage car il engendre le développement d'une part de valeur immédiate sous forme de nouveaux produits et services et d'autre par de nouvelles compétences.

• **L'organisation hypertexte : (L'apport de I Nonaka et H.Takeuchi)**

La structure formelle hiérarchique et la structure non hiérarchique sont complémentaires, ils ont recours à la métaphore de l'hypertexte développée dans les sciences informatiques. L'organisation hypertexte est faite de couches ou contextes interconnectés. La couche centrale est formée par le système d'entreprise dans lequel les activités routinières sont réalisées. Cette couche est configurée comme une pyramide hiérarchique. La couche supérieure est celle des équipes de projets. Les membres proviennent d'unités différentes du système d'entreprise. Et finalement, nous avons la couche appelée base de connaissances. Cette couche n'existe pas en tant qu'entité organisationnelle. Elle fait partie de la vision d'entreprise, la culture organisationnelle, la technologie (NTIC). Les membres d'une équipe de projet sont sélectionnés dans différentes fonctions ou départements de la couche système d'entreprise. Leurs efforts sont guidés par la vision d'entreprise présentée par la direction générale.

Après avoir réalisé l'objectif de l'équipe, les membres se déplacent vers la couche formant la base de connaissances et réalisent l'inventaire des connaissances acquises et développées lors de leur participation au projet. Par la suite, les membres de l'équipe

---

<sup>1</sup>Takeuchi H et Nonaka, op. cit ;

retournent dans la couche système d'entreprise et s'occupent d'activités routinières jusqu'à ce qu'ils soient à nouveau appelés pour un autre projet.

La capacité organisationnelle à gérer des connaissances est déterminée par la capacité de changer de contexte d'une façon flexible et rapide.

## **II. NTIC et nouvelles opportunités des démarches de management des connaissances**

### **( KM ):**

L'essor du Knowledge management a été porté par les technologies informatiques. En effet, les possibilités de diffusion de l'information foisonnent, notamment avec internet, sans parler de l'opposition constante de nouvelles technologies.

*Quels peuvent être les conséquences de la multiplication des sources d'information sur la capacité des entreprises à gérer leurs connaissances ?*

Les entreprises ont de tout temps cherché à créer et à répondre de la connaissance. On remarque une évolution accélérée de la capacité d'inventer, d'innover, de créer de nouveaux savoirs qui se traduit dans les nouveaux produits et processus, mais aussi dans les formes d'organisation. Elles se sont toujours soucies de l'administration et de la gestion de la connaissance. Elles se tournent pour cela vers la formation continue, le compagnonnage, elles se préoccupent de la constitution de service documentaire, de l'archivage de dossiers.

L'avènement des technologies de l'information et de la communication, et plus particulièrement la généralisation d'internet, a insufflé un renouveau à la gestion des connaissances.

Ainsi, comme l'affirment E.Mounoud et A.Dudzert « c'est le développement des technologies de l'information (pour stockage d'informations et la création de bases de données) et de la communication (pour la diffusion et l'échange d'information qui marque l'entrée dans une ère de gestion explicite des connaissances pour l'entreprise ».<sup>1</sup>

Les nouvelles formes d'organisation et l'évolution des comportements au travail qui résultent des NTIC poussent à réfléchir sur les nouvelles opportunités et défis organisationnels que les démarches Km vont rencontrer.

### **a) Interconnexions entre la gestion des connaissances et les NTIC :**

---

<sup>1</sup>E.Mounoud et A.Dudzert, « défis et opportunités : le KM entre technologies, comportements et organisations », in A.Dudezert et I.Boughzala ,op.cit ;

La gestion des connaissances ne doit pas être assimilée aux NTIC, même si la technique n'est pas neutre dans ce champ. La quantité ou le niveau des savoirs, et de l'expérience d'une personne peut être énormément développée si l'on accumule son contenu et qu'on fait en sorte que d'autres personnes le comprennent et l'utilisent aussi.

Comme on l'a déjà précisé, les préoccupations liées à la gestion des connaissances ne datent pas d'hier : les comptes rendus de réunions, les notes, les rapports d'activités, les comptes –rendus de conférences, les systèmes d'archivage de documents, etc., permettent aux entreprises de mémoriser sur papier leur histoire et leurs actes de façon à pouvoir les transmettre.

Dorénavant, les techniques de stockage et de diffusion sont plus étendues grâce aux bases de données électroniques, aux présentations multimédias, aux supports d'enregistrement audio et vidéo, aux instruments interactifs...., il faut toutefois préciser que le transfert de connaissances, même avec les outils modernes, reste un processus extrêmement complexe..

Les pays en développement ne bénéficient pas encore entièrement des nouvelles technologies mais ces derniers se généralisent rapidement, et avec les faibles coûts des systèmes de télécommunication, cela peut permettre à ces pays de participer pleinement à la révolution technologique en comblant leur retard dans les domaines de l'éducation et de la santé et en accédant aux marchés étrangers.

En effet, il n'est pas simple de développer des techniques ou des outils permettant la diffusion du savoir de façon appropriée et adaptée à tous les utilisateurs. En général, les outils permettent bien la diffusion des connaissances, mais le problème se pose dans leur utilisation qui n'est pas toujours triviale. En outre, les outils qui permettent la création de connaissance sont encore moins bien développés. En réalité, les moyens de communication des connaissances les plus conviviales sont les plus traditionnels : le téléphone, le dialogue en face –à face, l'écriture et le courrier électronique.

**b) Une assimilation erronée des NTIC à la gestion des connaissances :**

Mettre en œuvre un projet de gestion des connaissances ne se traduit pas à la simple utilisation ou mise à disposition d'outils informatisés (Intranet, bases de connaissances...). Ces outils sont certes très utiles mais la réussite d'un tel projet suppose avant tout d'encourager et de soutenir une culture de capitalisation, de partage et d'enrichissement mutuel.

Ainsi, la gestion des connaissances ne doit pas être assimilée aux NTIC même si elle a été facilitée par les progrès de l'informatique et la généralisation d'outils accessibles à un grand nombre. Pourtant, les organisations confondent parfois la gestion des connaissances et les NTIC, et le concept de transfert du savoir est souvent relégué au rang de système d'information.

La gestion des connaissances est en soi un concept différent des systèmes d'information. C'est un concept qui a une véritable influence sur le travail et les travailleurs et qui nécessite une organisation sociale permettant d'y recouvrir de manière cohérente et dans la durée.

Une conséquence néfaste de cette assimilation se trouve dans le secteur privé, où des investissements à grande échelle dans le domaine des NTIC ont été réalisés au nom de la gestion du savoir.

Ainsi, Tom Stewart<sup>1</sup> écrit, trois cadres supérieurs sur quatre estimaient que l'arrivée d'internet allait modifier du tout au tout chaque aspect de la vie de l'entreprise. Plus de la moitié d'entre eux pensaient également que les règles habituelles de fonctionnement de l'entreprise étaient appelées à disparaître. La pensée économique moderne est dominée par l'idée que c'est le savoir, le capital intellectuel, la compréhension qui permettent d'accéder à la réussite et de faire la différence. Mais le problème qui se pose est de savoir comment mettre en œuvre cette théorie et améliorer réellement les performances de l'entreprise. En fin, cette idéologie séduisante n'a pas vraiment réussi à insuffler un souffle stratégique à la valeur organisationnelle.

**c) Critères d'utilisation des NTIC dans la gestion des connaissances : Divers aspects**

doivent être passés en revue lorsque l'on souhaite introduire les NTIC dans les programmes de communication du savoir :

- La capacité des NTIC à répondre aux besoins des utilisateurs ;
- La structure du contenu ;
- Les normes de qualité du contenu ;
- L'aptitude à intégrer le discours ;
- L'intégration aux systèmes existants ;
- Le respect des échelles ;

---

<sup>1</sup> Stewart T.A, « The wealth of Knowledge Intellectual capital and the twenty- first century organization», Double day, New York , 2001.

- La compatibilité du matériel et des logiciels ;
- L'adéquation des technologies avec les aptitudes des utilisateurs.

Au total, les programmes de communication des connaissances qui ont pour objectif l'amélioration simultanée du système dans son ensemble, des outils technologiques et des compétences humaines ont plus de chances de réussite que ceux qui ne se préoccupent que d'une partie de ces aspects.

La gestion du savoir s'est souvent trop focalisée sur l'organisation et pas assez sur les finalités, alors qu'il est nécessaire de définir le marché du savoir de l'organisation avant d'élaborer l'organisation du savoir. Les entreprises doivent relever les défis de la diffusion des NTIC et au besoin de nouvelles méthodes d'évaluation des actifs immatériels. Pour relever ces défis, elles doivent être en mesure d'appliquer des méthodes précises de gestion de connaissances.

Selon un rapport de l'OCDE<sup>1</sup>, « les technologies de l'information et des communications (TIC) ne peuvent améliorer la productivité que si l'apparition de nouveaux outils et instruments de connaissance s'accompagne de nouvelles formes d'organisation ». L'OCDE souligne ainsi, que pour les entreprises, la gestion des connaissances (notamment pour ce qui concerne la codification des procédures) est nécessaire à l'incorporation des changements de procédures et de compétences organisationnelles dans leur système. Le tout dans l'objectif de récolter les fruits des éventuels gains de productivité induits par ces TIC.

L'utilité des informations n'apparaîtra que si elles sont valorisées, c'est cette valorisation qui devrait représenter un atout compétitif pour les entreprises qui souhaitent se démarquer grâce à l'expérience qu'elles offrent à leur client.

Aujourd'hui, il semble que la gestion des connaissances a dépassé le stade de technologie à la mode et fait désormais partie des facteurs clés de réussite de l'entreprise numérique. Pour que cette réussite soit possible, la gestion des connaissances doit avant être une logique de partage, une culture de capitalisation et une volonté d'enrichissement individuelle et organisationnelle.

### **III. NTIC et compétences :**

---

<sup>1</sup>OCDE, Importance de la gestion des connaissances dans le secteur des entreprises, OCDE L'observateur 2004.



M. Kalika définit la compétence comme : « *La capacité à résoudre un problème dans un contexte professionnel donné, de façon à répondre aux exigences de l'organisation* »<sup>1</sup>.

Selon Lichtenberger, il est nécessaire de prendre en compte les évolutions du contexte de travail pour analyser l'évolution des compétences individuelles liées à l'exercice d'une activité professionnelle. La première interrogation que se pose l'auteur, dans l'optique d'étudier l'impact des NTIC sur les salariés est :

*En quoi les NTIC ont fait évoluer le contexte de travail des salariés ?*<sup>2</sup>

Le deuxième aspect examiné dans cette définition est que la compétence est liée aux activités exercées : c'est à travers l'évolution des activités que l'on peut constater la nécessité de nouvelles compétences. A partir de là, il faut poser des questions concernant l'impact des NTIC sur le contenu de travail :

*Y a-t-il de nouvelles activités dues aux NTIC ?*

Le troisième aspect mis en évidence est celui de la compétence en elle-même, elle implique la réussite dans une activité, accompagnée de la motivation nécessaire et d'un environnement de travail adapté à la question posée dans ce contexte qui est :

*Quelles sont les nouvelles compétences requises pour réaliser efficacement les activités dans le contexte des NTIC ?*

**1-Le contexte de travail :** Pour analyser l'impact des NTIC sur le contexte du travail, C.Beyon distingue cinq dimensions : *le contexte technologique, le contexte organisationnel ethiérarchique, le contexte relationnel, le contexte informationnel et le contexte spatio-temporel.*<sup>3</sup>

✓ **Le contexte technologique :** relatif à l'ensemble de l'équipement du salarié.

✓ **Le contexte organisationnel et hiérarchique :** Dans cette étude il y a deux opinions opposées à propos de l'effet des NTIC sur les modes d'organisation : certains considèrent que les NTIC entraînent un contrôle accru de l'individu, qui peut être « surveillé » sur son poste de travail, tandis que d'autres jugent

<sup>1</sup>M. Kalika, « Management et TIC, 5 ans de e-management dans les entreprises », édition liaisons, Paris, 2006, P160 ;

<sup>2</sup>Lichtenberger Y, « Compétence, compétences, in l'encyclopédie des ressources humaines », Vuibert, Paris, 2003 ;

<sup>3</sup>C. Beyon, « l'évolution des compétences perçues par les salariés », in M Kalika, op.cit, P162 ;

que les NTIC changent le mode de fonctionnement et permettent un travail plus transversal ou en réseau, ce qui entraîne un affaiblissement des lignes hiérarchiques.

- ✓ **Le contexte relationnel relatif à l'ensemble des interactions dans et hors de l'entreprise** : La aussi, deux hypothèses s'affrontent : d'un côté les NTIC permettraient d'enrichir le contexte relationnel en apportant un gain de temps sur les tâches à faible valeur ajoutée, d'un autre côté, les NTIC entraîneraient l'appauvrissement du contexte relationnel, du fait de l'absence de nécessité de se voir pour discuter des problèmes professionnels.
- ✓ **le contexte informationnel** : il s'agit de l'information traitée et produite par le collaborateur ,
- ✓ **Le contexte spatio-temporel** : Ce contexte est relatif au changement dans la relation au temps et à l'espace. La question qui se pose est si les NTIC modifient significativement les relations au temps (urgence, raccourcissement des temps) et à l'espace (rupture des frontières, travail à distance...).

L'étude fait apparaître des évolutions du contexte spatio-temporel dues aux NTIC qui sont fortement visibles avec une notion d'urgence importante et une progression de la porosité. Au total, l'étude de C.Beyon fait apparaître des impacts plus ou moins forts des NTIC sur le contexte de travail, selon la dimension. La dimension du contexte informationnel a l'impact le plus fort vient ensuite le contexte spatio-temporel avec le développement du travail distant et la pression du temps plus forte. Les contextes organisationnel et relationnel sont moins touchés.

**2-Le contenu de travail** : Le contenu des activités réalisées par les salariés détermine les compétences requises pour les réaliser, il s'agit de repérer s'il ya de nouvelles activités dues aux NTIC et si les activités existantes sont modifiées et de quelle façon.

Les activités de traitement de l'information ont beaucoup progressé, ce qui a modifié le contenu du travail. Comme nous l'avons vu précédemment, le volume d'informations a fortement augmenté avec l'arrivée des NTIC. Par conséquent, le temps passé à les traiter et à les classer a aussi augmenté. Mais parallèlement, les NTIC ont développé de nouvelles activités liées au partage, à la diffusion et à l'analyse de l'information.

Le partage d'information est un des changements les plus importants apportés par les NTIC dans le contenu du travail.

L'impact des NTIC en terme de contenu de travail peut être perçu de deux manières différentes. D'un côté, l'automatisation pourrait entraîner une certaine valorisation des

tâches du fait de la diminution des tâches routinières. D'un autre côté, les employés doivent faire face à plus de tâches administratives telles que la saisie de documents, la prise de rendez-vous..... des tâches auparavant réservées aux fonctions administratives de l'entreprise.

**3-Les compétences :**La question qui se pose est celle de l'impact des NTIC sur les compétences des travailleurs. C.Beyon propose deux angles d'analyse pour cette question :

- 1- L'étude des compétences induites par les NTIC du fait des évolutions des activités, et les nouvelles compétences directement liées à l'usage des NTIC. L'auteur les aborde sous l'angle des démarches intellectuelles, du traitement de l'information et de la prise de décision ;
- 2- Les modes de développement des compétences et le sentiment de compétence des salariés.

- **Les compétences dans traitement de l'information :**

Les compétences liées au traitement de l'information semblent importantes. C.Beyon en a identifié trois :

- ✓ Les compétences liées à la recherche d'information,
- ✓ Les compétences en diffusion de l'information
- ✓ Et enfin les compétences concernant le contrôle de l'information.<sup>1</sup>

- **compétence dans la prise de décision :**

Lorsqu' on parle de compétence en prise de décision, on considère la capacité à prendre des décisions à partir de données issues du système d'information.

Les NTIC ont des effets importants sur la prise de décision. Un de ces impacts est que les utilisateurs doivent développer des capacités de prise de décision à partir des données fournies par le système d'information de l'organisation. Autrement dit, les utilisateurs doivent savoir exploiter, trouver et interpréter correctement les informations fournies par le système d'information. La réduction des délais de prise de décision est un autre impact des NTIC.

- **NTIC et développement des compétences :**

Comme les NTIC entraînent des changements, les travailleurs doivent être capables de s'adapter et de modifier régulièrement leurs façons de travailler.

---

<sup>1</sup>C.Beyon, Ibid., P162 ;

Pour cela, la formation est une des principales solutions d'accompagnement du changement. Cette forme d'apprentissage formel est toutefois moins importante que les apprentissages informels par essai, tâtonnement, expérimentation....

Au total, les NTIC sont passés du statut « d'outils utiles » à celui de « pré requis indispensables » à l'exercice d'un métier, ainsi, les NTIC ont pris énormément d'importance et deviennent un véritable critère d'évaluation.

#### **1- Implications managériales :**

Sur le plan des compétences, les NTIC ont considérablement changé le paysage professionnel des salariés :

- ✓ Elles évoluent leur contexte de travail, particulièrement les contextes informationnels et spatio-temporel.
- ✓ Les NTIC ont fait évoluer le contenu des activités à travers l'introduction de nouvelles tâches liées principalement au traitement de l'information.

Dans un objectif d'amélioration des usages, il s'agit de doter les collaborateurs de meilleurs compétences techniques et méthodologique en NTIC tout en menant des réflexions collectives sur des usages pertinents, efficaces, et néanmoins non intrusifs des NTIC. Les problématiques d'évolution des compétences liées aux NTIC aujourd'hui seront donc tournées vers la gestion de la pression informationnelle entraînant des difficultés dans l'anticipation et la prise de décision.

## **Conclusion :**

Dans l'élan de la mondialisation, les organisations sont de plus en plus confrontées à un environnement concurrentiel difficile engendré par la libéralisation de l'économie, la mondialisation des marchés ainsi que par l'intervention des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans le processus du management des entreprises. Les firmes sont contraintes d'innover sans arrêt afin de maintenir leurs avantages concurrentiels, et c'est là que se manifeste avec acuité l'importance du patrimoine immatériel de chaque organisation.

Les NTIC permettent un changement radical de l'organisation et remettent notamment en cause l'organisation fonctionnelle qui semble inadaptée aux évolutions de l'environnement économique et technologique. Les NTIC peuvent avoir des effets positifs (gestion de l'emploi et des compétences) mais pour cela leur introduction doit s'accompagner d'une organisation et les employés doivent être préparés à agir dans un nouvel environnement. Si de telles précautions ne sont pas prises, on risque d'avoir des coûts d'adaptation et d'apprentissage qui détruisent la valeur. Ces coûts d'adaptation et d'apprentissage doivent donc s'inscrire dans un projet global de changement organisationnel.

La gestion du savoir s'est souvent trop focalisée sur l'organisation et pas assez sur les finalités, alors qu'il est nécessaire de définir le marché du savoir de l'organisation avant d'élaborer l'organisation du savoir. Les entreprises doivent relever les défis à la diffusion des NTIC et au besoin de nouvelles méthodes d'évaluation des actifs immatériels. Pour relever ces défis, elles doivent être en mesure d'appliquer des méthodes précises de gestion de connaissances.

Hammer et Champy proposent aussi de remplacer le découpage fonctionnel par un regroupement par activités autour des processus de l'organisation<sup>1</sup>. Il semble que la considération de l'entreprise en tant que regroupement de processus permet un changement efficace et efficient de l'organisation en rapport avec son environnement à la fois interne et externe.

De plus, la capacité offerte par les NTIC développe un sentiment d'appartenance à l'entreprise plus fort, et une grande solidarité entre les hommes, ce qui facilite le fonctionnement des groupes de travail, grâce à un mode d'organisation transversale qui rapprochent les différentes fonctions de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>Hammer M. et Champy J., « *Reengineering* », Bruxelles, Dunod, 1993 p.42 ;

L'impact de l'émergence des NTIC étant aussi une mode de distribution du pouvoir dans l'entreprise, grâce à une décentralisation plus grande, de l'autorité et à une transversalité généralisée (fluidité, transparence, autonomie et responsabilité).

*Chapitre 03 : cas pratique Algérie-Télécom (Etude, Analyse,  
Résultats )*

## ***Introduction :***

A travers cette étude empirique, nous souhaitons mettre en évidence les pratiques des NTIC dans le cadre de changement organisationnel précisément la flexibilité de l'entreprise aux niveaux global et organisationnel.

Pour le niveau global, nous étudions l'application d'une démarche d'un projet de gouvernance électronique en Algérie et la stratégie e- Algérie 2013.

Cette stratégie est un moteur important dans le développement de la société du savoir et pour la transformation des formes organisationnelles, et a pour objectif la réduction des fractures numériques et l'amélioration de la situation d'Algérie au niveau international.

Dans ce chapitre, nous nous attachons à analyser le niveau organisationnel à travers une étude de cas d'une entreprise Algérienne en l'occurrence Algérie-télécom, l'objectif étant de reprendre à notre problématique, comment et dans quelles mesures, les NTIC contribuent dans le changement organisationnel et à la création de valeur organisationnelle (flexibilité de l'entreprise).

Le résultat obtenu permettant de conclure cette thèse en répondant à notre question de recherche qui est celle de savoir dans quelles conditions les NTIC peuvent changer l'organisation de travail et le fonctionnement de l'entreprise.



## ***Section 01 : présentation du terrain de recherche et construction des guides d'entretiens.***

Pour mener à bien ce travail, notre option s'est portée sur une recherche par étude de cas multiples, ceci afin de faire en sorte que soit respectées à la fois la scientificité du travail et son authenticité, qui, pour reprendre Quirry et Van Campenhondt, constitue « une quête sincère de la vérité. Non pas la vérité absolue, établie une fois pour toutes par les dogmes, mais celle qui se remet toujours en question et s'approfondit sans cesse par le désir de comprendre plus justement le réel dans lequel non vivons et que nous contribuons à produire ».<sup>1</sup>

### **I. Une recherche par étude de cas multiples :**

Selon Yin, différentes caractéristiques de la recherche conduisent à opter pour la méthode de l'étude de cas :<sup>2</sup>

- ❖ La recherche est orientée vers la compréhension (la question de recherche est du type comment et pourquoi) ;
- ❖ La définition des thèmes de recherche reste large ;
- ❖ Le champ d'investigation n'est pas prés contrôlé ;
- ❖ L'objet de l'étude est un phénomène contemporain et fait partie de la réalité ;
- ❖ La recherche utilise des données provenant de sources diverses;

Considérons les caractéristiques de la présente recherche :

- a) Cette recherche se caractérise par un questionnement de type explicatif (construction de théorie) ;
- b) Les différents concepts utilisés ont fait l'objet d'une revue de littérature qui se caractérise par des apports théoriques hétérogènes, ce qui conduit à laisser relativement vastes les thèmes de la recherche ;
- c) Le phénomène que l'on observe est complexe, difficilement accessible, possède une grande diversité et un aspect dynamique, tout ceci conduit à le qualifier de non contrôlé ;
- d) Le phénomène observé est contemporain, est ne peut être séparé de son contexte d'origine ;

<sup>1</sup>Quirry R, van Compenhondt, « Manuel de recherche en sciences sociales », Paris, Dunod, 1998, P12 ;

<sup>2</sup>Yin R.K, « application of cas study research », Applied Social Research Methods Series, Vol 34, Sage Publications, New bury Park, California, 1993;

e) Sachant que l'on souhaite prendre en compte plusieurs dimensions, il est nécessaire de recourir à des sources de données de nature hétérogènes ;

Cette recherche correspond donc aux critères définis par Yin pour choisir l'étude de cas comme stratégie de recherche. Nous optons donc pour cette méthode.

Pour cette méthode de recherche par étude de cas, Yin considère<sup>1</sup> :

- L'étude de cas singulier, qui suit une logique d'échantillonnage consiste à sélectionner le cas le plus représentatif de la population considérée avec pour ambition de permettre une généralisation analytique de la théorie ainsi constituée ;
- L'étude de cas multiples qui menée dans une logique de réplication. Il s'agit de recherche de résultats convergents dans plusieurs cas, les résultats étant d'autant plus pertinents que les cas sont éloignés. Une logique d'échantillonnage semble difficile à réaliser pour la présente étude. En effet, la structure de la population totale ainsi que les dimensions étudiées ne sont pas connues. Ceci nous conduit à éliminer le choix de l'étude d'un cas unique. Nous optons donc pour une étude multi-cas, sans pour autant rechercher la réplication qui demande là aussi une maîtrise de l'échantillonnage que nous ne possédons pas. Nous orientons donc volontairement cette étude de cas multiples vers la recherche de régularités, de convergences et de divergences entre les éléments des différents cas analysés.

Les éléments théoriques vus dans les deux chapitres nous emmènent à considérer pour notre étude empirique deux niveaux correspondants chacun à un terrain de recherche : le niveau global et le niveau organisation. En effet, d'une part, nous rejoignons Denning qui considère que l'objectif de l'introduction d'outils pour le niveau global doit être l'amélioration simultanée du système dans son ensemble, des outils technologiques et des compétences humaines, et d'autre part, nous soulignons l'un des enjeux au niveau organisationnel de la contribution des NTIC au changement organisationnel, à savoir celui qui touche la flexibilité de l'entreprise, la gestion des ressources humaines et des compétences des entreprises et le système d'information.

Nous supposons que l'état a un rôle à jouer dans l'accompagnement du pays dans l'installation de ces nouvelles technologies au niveau des entreprises. Pour répondre à la question principale de notre recherche, il s'agit de voir si d'une part, il est possible de parler de développement, d'évolution et de la diffusion des nouvelles technologies de l'information

---

<sup>1</sup> Yin R.K ,Op.cit.

et de communication en Algérie, et d'autre part, quelles doivent être les conditions de sa réussite.

Partant de là, notre recherche se veut donc une articulation entre les objectifs de l'installation des NTIC et sa contribution dans le changement organisationnel en ce qui concerne la flexibilité de l'entreprise à deux niveaux : au niveau global et au niveau des organisations. Il s'agit en effet d'un côté de comprendre les mécanismes par lesquels l'état peut contribuer à faire préparer une infrastructure pour l'intégration et l'existence des nouvelles technologies de l'information et de communication aux niveaux de ses entreprises, et d'autre côté de voir si les organisations sont prêtes à adopter cette évolution et ce développement dans le but de la recherche de la flexibilité à travers le changement organisationnel.

Ceci nous amène à structurer la recherche en deux phases correspondant à un terrain pour chaque niveau considéré. Ces deux terrains de recherche donneront lieu à une convergence théorique des résultats finaux (le niveau des organisations peut être influencé par le niveau global).

Concernant le type de résultats obtenus, des auteurs tels que Glaser et Strauss<sup>1</sup> considèrent d'un côté la constitution d'une théorie substantive et de l'autre la constitution d'une théorie formelle. Une théorie substantive est dépendante d'un contexte spécifique alors qu'une théorie formelle possède une capacité de généralisation plus importante. Notre objectif n'est pas d'atteindre une compréhension approfondie d'un contexte particulier mais bien de mettre en évidence des régularités dans des contextes variés et de pouvoir proposer une généralisation. Nous nous orientons donc vers la perspective d'une théorie formelle.

Pour autant, cette orientation vers une théorie formelle nous ne place pas dans une logique déductive de test et de la réfutation telle que définie par Popper<sup>1</sup> « en effet, une telle logique mènerait à l'adoption d'une position de développement d'instruments prédictifs au sens de Koenig ».

---

<sup>1</sup> Glaser B, Strauss A, « The discovery of grounded theory ; Strategies for qualitative research », A. de Gruyter, 1967;

<sup>2</sup> Popper, « La logique de la découverte scientifique », Payot, Paris, 1973 ;

Notre démarche ne consiste pas à tester des propositions théoriques en fonction des données empiriques mais de partir d'observations empiriques et de sélectionner les propositions théoriques les plus appropriées afin de les mettre en relation.

Il s'agit de noter que les recherches de type qualitatif se caractérisent par leur faible capacité de généralisation et par leur forte contextualité. De plus la sélection de terrains d'études qualitatives est limitée par l'accessibilité, la disponibilité et par conséquent l'élaboration des échantillons devient difficile ce qui limite la représentativité.

Pour faire face à ces problèmes et permettre une plus grande capacité de généralisation, nous avons recours à :

- Des échantillons multiples ;<sup>2</sup>
- Des types de données multiples, des données de restes, des données complémentaires et des apports empiriques rapportés ;<sup>3</sup>
- Une démarche d'intégration des théories existantes dans la littérature afin de profiter de leur capacité de généralisation propre ;<sup>4</sup>
- Ainsi, nous souhaitons faire émerger une théorie du terrain en intégrant les différentes dimensions et relations avancées par la littérature.

Ces dimensions et relations ne sont pas opposées mais conceptuellement hétérogènes notamment à cause d'un cadre théorique faiblement articulé.

## **II. Présentation du terrain de la recherche :**

La méthodologie choisie satisfait au caractère exploratoire et à la visée compréhensive et explicative de la problématique ainsi qu'aux différents objectifs de la recherche. Nous précisons dans cette section les modalités de mise en œuvre pratique de la recherche dont les fondements viennent d'être explicités. Ainsi, nous décrivons dans cette section nos terrains de recherche, notamment la manière dont ont été sélectionnés les différents cas étudiés.

Notre recherche prend en compte deux niveaux d'enjeux pour l'implantation des NTIC en Algérie : le niveau global et le niveau des organisations. Le niveau global concerne les NTIC, le savoir-faire, les compétences des organisations, il concerne aussi l'organisation qui est importante dans l'utilisation des technologies de l'information et de communication.

---

<sup>2</sup>Yin. R. K, op. cit ;

<sup>3</sup>Astraus, corbin J « Basics of qualitative research, grounded theory procedures and techniques», Sage Publications, Newbury Park, California, 1990;

<sup>4</sup>Op.cit;

Ainsi, chacun de ces enjeux sera étudié dans les deux terrains. Ces deux terrains de recherche donneront lieu à une convergence théorique des résultats finaux.

### **1) Premier terrain d'étude : le niveau global**

Pour étudier le niveau global, nous nous inscrivons dans une démarche de compréhension de l'application d'un projet de gouvernance électronique en Algérie. Nous étudions pour cela la stratégie e-Algérie 2013.

Cette stratégie est un des moteurs importants du développement de la société du savoir, de l'amélioration de la performance économique et du développement des nouvelles formes de démocratie, avec pour objectif la réduction de la fructus numérique et une amélioration de la situation de l'Algérie au niveau international. Nous souhaitons à travers ce cas mettre en évidence les conditions de réussite d'une stratégie pouvant permettre au gouvernement d'instaurer l'innovation continue. Selon Nonaka et Takeuchi, cette innovation continue est principalement basée sur la connaissance et le savoir dans un contexte d'apprentissage organisationnel et surtout innovateur au sein de toute la société.<sup>1</sup>

L'Algérie, consciente de l'ampleur des attentes de la réticence au changement et de l'insuffisance du savoir et des compétences, a formulé le souhait de moderniser le pays.

Pour atteindre cet objectif. Le gouvernement Algérien a mis en place une stratégie nationale. « La stratégie e-Algérie 2013. », qui a pour ambition de doter le pays de toutes les conditions nécessaires à son intégration à l'économie du savoir, tout en tenant compte des spécificités économiques, culturelles et stratégiques du pays.

A travers l'étude de ce cas, nous souhaitons mettre en évidence les thèmes liés à notre question de recherche, en particulier ceux qui concernent la création de connaissances, le développement de compétences et de la gestion des ressources humaines et l'évolution des systèmes d'information dans un projet de e-gouvernance en Algérie. Nous souhaitons comprendre dans quelle mesure le style de gouvernance, le modèle de management et la structure d'organisation actuels en Algérie peuvent permettre la création de valeur à travers ce projet e-Algérie 2013.

Les instances publiques jouent un rôle dans l'adaptation des capacités du pays à la compétition internationale. Dans un contexte de modalisation des échanges économiques,

---

<sup>1</sup>NonakaI, Takeuchi II, « The Knowledge-creating Company », Oxford University Press, New York, 1995.

culturels et sociaux, le pouvoir Algérien est amené à acquérir les connaissances nécessaires pour permettre au pays d'intégrer l'innovation continue comme unité d'analyse, nous considérons le niveau national Algérien comme étant une institution organisationnelle. Nous souhaitons comprendre quels sont les mécanismes à mettre en place pour créer de la valeur au sein de l'organisation, à travers les NTIC et les connaissances. Il s'agit aussi de déterminer quelles sont les exigences nécessaires à la création et au partage des connaissances à travers les différents paliers de gouvernance en Algérie. La question est de savoir ce que peut apporter la technologie de l'information et de communication dans le contexte Algérien.

Les données récoltées pour cette étude de cas sont toutes secondaires et se composent :

- De sources documentaires internes (rapport de synthèse de la stratégie) ;
- De sources documentaires externes (presse nationale et internationale) ;
- De discours de divers responsables du projet et de cadres dans le domaine des NTIC.

Nous ferons d'abord un état des lieux de la stratégie « e-Algérie 2013 » et nous mettrons en évidence les différents thèmes liés à notre problématique. Puis nous analyserons les données récoltées afin d'en tirer des conclusions pour notre recherche.

Ces conclusions seront associées aux conclusions de la deuxième partie de notre analyse empirique (qui correspond au niveau des organisations) pour constituer le résultat final de la recherche.

## **2) Deuxième terrain d'étude : le niveau des organisations**

Concernant le deuxième niveau de notre terrain d'étude, qui est celui des organisations, notre objectif est, à travers l'étude de cas, la recherche des régularités, des divergences et les convergences entre les éléments dans le cas étudié.

Rappelons que notre question de recherche nous conduit à nous demander quelles sont les conditions de réussite de projets « e-Algérie » au niveau global, nos recherches nous ont amené à reformuler notre problématique en terme de création de valeur organisationnelle, qui a pour conséquence la flexibilité de l'entreprise. La question qui se pose est :

Considérant les potentiels offerts par les technologies de l'information et de la communication (NTIC) quel est le changement organisationnel qui peut se transformer en valeur ajoutée ? Aussi, pour le cas qui nous intéresse, il s'agit de voir si les organisations Algériennes sont capables de mettre en place les outils technologiques (NTIC).

**2.1 ) La sélection de ce cas :**

Nous reprenons Royer et Zarlowsky<sup>1</sup> qui définissent l'échantillon comme « l'ensemble des éléments sur lesquels les données seront recueillies ». Toujours selon ces auteurs « les choix effectués pour constituer un échantillon auront un impact déterminant tant en termes de validité externe que de validité interne de l'étude ... , la validité de l'étude peut être reliée à trois caractéristiques de l'échantillon qui sont la nature (hétérogène ou homogène) des éléments qui la composent, la méthode de sélection de ces éléments et le nombre d'éléments sélectionnés »<sup>2</sup>.

La constitution d'un échantillon dans les études qualitatives est un exercice délicat dans la mesure où il est souvent impossible d'établir la structure de la population totale par rapport au phénomène étudié.

Dans notre recherche, il est difficile d'échantillonner la population totale ce qui nous a permis pas de définir à priori les caractéristiques du terrain de recherche. Aussi, nous construisons notre échantillon de manière progressive par itérations successives. Notre échantillon a été constitué en recherchant une organisation de grande taille, possédant une infrastructure informatique de base (réseau informatique, internet, intranet, base de données). En effet, nous considérons que le changement organisationnel a d'autant plus de sens que l'organisation est grande ; Par ailleurs, étant donné les limites matérielles et temporelles de la recherche, le cas étudié a été choisi selon la disponibilité et l'accessibilité des données.

Notre collecte de données s'est effectuée en deux phases ; la première phase a consisté à cibler diverses organisations Algériennes. L'objectif de cette démarche était de sélectionner l'organisation ayant une taille assez importante pour qu'un projet de changement organisationnel doit être significatif, et ayant introduit au cours des dernières années une technologie de l'information telle que l'intranet, le courrier électronique, les logiciels de gestion. Nous avons donc sélectionné comme étude de cas une grande entreprise publique Algérienne : Algérie-télécom.

**2.2 ) La collecte des données pour le cas retenu :**

Pour le cas étudié, les données collectées sont de deux types :

---

<sup>1</sup> I Royer, P Zarlouski, « Echantillon (s), in Méthodes de recherche en management », ouvrage coordonné par R.A, Thiétart, Dunod, Paris, 2007, P192 ;

<sup>2</sup> Op. cit ;

- ✓ Des sources documentaires internes (organigramme, évolution des effectifs) et externes (presse régionale).
- ✓ Des entretiens dirigés menés dans l'organisation.

Pour cette phase, nous avons proposé un questionnaire en nous appuyant sur la littérature. Les entretiens effectués sont structurés en quatre thèmes : présentation générale de l'organisation, l'utilisation des NTIC, le changement organisationnel, la flexibilité de l'entreprise.

Enfin, d'autres entretiens ont été effectués pour récolter des données supplémentaires.

### **III. Construction du guide d'entretiens:**

Pour le niveau d'organisation, nous avons procédé à la collecte des données par le biais d'un questionnaire.

Les résultats de ce questionnaire, nous ont permis de conclure sur la création (ou non) de valeur organisationnelle au niveau de l'organisation étudiée.

Ces résultats ont alors été combinés à ceux de notre étude au niveau global, afin de répondre à notre question de recherche qui est, rappelons-le, de savoir si la nouvelle technologie de l'information et de communication peut contribuer en Algérie dans le changement organisationnel en ce qui concerne la flexibilité de l'entreprise ?

Ce questionnaire est constitué de quatre thèmes :

#### **Thème 1 : la présentation générale sur les cadres de l'organisation.**

Les questions posées dans ce premier thème sont relatives aux cadres de l'organisation : genre, âge, niveau d'instruction, ancienneté et fonction.

#### **Thème 2 : l'utilisation des NTIC**

Dans le second thème, les questions posées sont destinées d'une part à comprendre la manière dont est perçue la nouvelle technologie de l'information et de communication au sein de l'organisation, et d'autre part à la manière dont est perçue le fonctionnement de l'organisation suite à l'introduction d'une NTIC dans l'organisation. A travers ces questions nous souhaitons comprendre dans quelle mesure on peut parler d'amélioration et de changement suite à l'introduction des NTIC.



**Thème 3 : le changement organisationnel**

Les questions abordées pour le troisième thème sont destinées à avoir une meilleure compréhension de la nécessité du changement organisationnel qui est induit par l'utilisation des NTIC. Nous abordons aussi dans ce thème des questions relatives aux facteurs qui poussent l'organisation à opérer un changement organisationnel et aux obstacles à la réalisation de ce changement, nous essayons ainsi de savoir la nécessité de l'utilisation des NTIC et quel sont leurs apports aux organisations (structure, organisation de travail, flexibilité de l'entreprise et l'analyse de l'entreprise).

**Thème 4 : la flexibilité de l'entreprise.**

Enfin, le quatrième et dernier thème est relatif à la flexibilité au sein de l'organisation. Ce thème est réparti en quatre sous-titres.

Le premier est le style de management et prise de décision.

Le deuxième est le système d'information.

Le troisième est l'organisation de travail (polyvalence et dynamique des salariés).

Le quatrième sous-titre est la flexibilité du personnel.

Dans ce thème nous essayons de comprendre de quelle manière est perçue la flexibilité de l'entreprise.

L'objectif est d'une part de comprendre si on peut parler de la flexibilité dans les organisations Algériennes et d'autre part d'apporter les premiers éléments de réponse à la question de savoir si ces organisations peuvent adopter une flexibilité organisationnelle comme conséquence de changement organisationnel suite à l'introduction des NTIC.

Maintenant, que nous avons présenté nos deux terrains de recherche, nous commençons par l'étude du niveau global qui constitue la deuxième section de ce chapitre.

## ***Section 02 : étude du niveau global - les NTIC en Algérie***

Dans cette étude de cas, nous étudions la stratégie e-Algérie 2013 ; Cette stratégie est un des moteurs importants du développement de la société du savoir, de l'amélioration de la performance économique et organisationnelle et du développement de nouvelles formes des organisations, avec pour objectif la réduction de la fracture numérique et une amélioration de la situation de l'Algérie au niveau international.

L'Algérie, consciente de l'ampleur des attentes, de la réticence au changement et de l'insuffisance du savoir et de compétences, a formulé le souhait de moderniser le pays.

Pour atteindre cet objectif, le gouvernement Algérien a mis en place une stratégie nationale, « la stratégie e- Algérie 2013 », qui a pour ambition de doter le pays de toutes les conditions nécessaires à son intégration à l'économie du savoir, tout en tenant compte des spécificités économique, culturelles et stratégiques du pays.

Comme unité d'analyse, nous considérons l'état Algérien comme étant une institution organisationnelle ; nous souhaitons comprendre quels sont les mécanismes à mettre en place pour créer de la valeur au sein de l'organisation, à travers les NTIC et la connaissance.

Il s'agit aussi de déterminer quelles sont les exigences nécessaires à la création et au partage des informations et des connaissances à travers les différents paliers de gouvernance en Algérie.

La question est de savoir ce que peuvent apporter les NTIC dans le contexte Algérien. Autrement dit, il s'agit de comprendre s'il existe un lien entre la création de valeur organisationnelle, l'amélioration des pratiques de gestion des connaissances et les NTIC afin de définir d'une manière plus générale, comment et dans quelle mesure, l'investissement dans la TI contribue à la création de valeur organisationnelle, c'est-à-dire, pour l'essentiel, s'il participe à la réalisation des objectifs (stratégiques et opérationnels) et à l'amélioration des modes de fonctionnement de l'état.

### **I. Les efforts du gouvernement Algérien en matière des NTIC :**

Le 2 mai 2010, le ministre des postes et des technologies de l'information et de la communication Algérien de l'époque, M. Hamid BESSALAH, affirme à l'occasion d'une réunion des cadres du secteur qu'il faut accélérer les différentes actions planifiées.

En effet, ce programme a planifié plusieurs objectifs, on peut citer l'accélération de l'usage des NTIC au niveau des entreprises à travers le déploiement d'une plate-forme de e-procurement, de la carte paiement CCP, et l'accélération de la couverture du territoire en accès à haut et très haut débit avec l'acquisition de nouveaux équipements d'accès à déployer dans les zones démunies.

### **1) Les recommandations internationales :**

L'objectif principal de la société de l'information est de lutter contre la fracture numérique, ainsi, de nombreuses initiatives sont prises aux niveaux mondial, régional et national depuis l'adoption, par la conférence des plénipotentiaires de l'union internationale des télécommunications, tenue à Minneapolis (Etats-Unis) du 12 octobre au 6 novembre 1998, d'une résolution à la tenue d'un sommet en deux phases sur la société de l'information, la première phase a été tenue à Genève (Suisse) en décembre 2003, la seconde à Tunis en novembre 2005. Un plan d'action contenant des mesures réalisables d'ici 2015a été approuvé en 2003, il s'agit de mesures telles que :<sup>1</sup>

- La connexion des villages, des bureaux de poste, des musées et des centres culturels aux NTIC et la création de points d'accès communautaires ;
- La connexion des bibliothèques publiques aux NTIC, la constitution de bibliothèques virtuelles peut contribuer à l'acquisition du savoir et de la connaissance et au développement de la diversité culturelle et linguistique
- La connexion des établissements scolaires (en adoptant les programmes éducatifs) ainsi que la connexion des centres hospitaliers, des universités et centres de recherche aux NTIC ;
- L'accès aux NTIC à plus de la moitié des habitants de la planète.

Il s'agit aussi de renforcer les ressources humaines par la formation et le recyclage sans oublier les catégories défavorisées ou vulnérables.

En Algérie, c'est à partir de 2000 que l'on assiste à une nette amélioration de la situation suite à la libéralisation du marché des télécommunications. Par exemple, le secteur de la téléphonie mobile est passé pour la période 2001-2006 de 100.000 à plus de 20 millions d'abonnés, et connaît de 2005 à 2006 un taux de pénétration de 67,8%. Cette libéralisation

---

<sup>1</sup>SmailBoughazi, « Algérie poste, Algérie Telecom, Mobilis et les programmes e-administration, e-citoyen, e-entreprise, le secteur de la poste et des technologies de l'information fait son bilan », in la Tribune (quotidien algérien), 3mai 2010 ;

s'est accompagnée de la création d'une autorité de régulation de la poste et de télécommunication assurant la régulation du secteur et la séparation des activités postales des activités de télécommunications qui a entraîné la création d'une part d'Algérie poste et d'autre part d'Algérie télécom regroupant désormais l'ensemble des activités de télécommunications nationales et internationales.

On peut dire que l'Algérie est un pays qui s'est préparé pour entrer dans la société de l'information. En effet elle possède des moyens humains et matériels non négligeables et à choisi de développer et d'avoir le secteur des télécommunications<sup>1</sup> : elle possède un niveau numérique, un support fibre optique de 23457Km, trois opérateurs en téléphonie mobile, Ainsi, on peut dire que l'entrée de l'Algérie dans l'ère de l'information et de la communication s'est faite à partir de 2000 en privatisant l'opérateur national de télécommunication et en libéralisant le marché des télécommunications. On peut noter durant cette période la création d'une agence de régulation, la connexion à l'internet et le développement de la téléphonie mobile.

Malgré les efforts de l'état dans le domaine de la société de l'information, l'Algérie accuse aujourd'hui un retard important dans le développement des NTIC. En 2011, le pays a été classé par le forum économique mondial à la 120<sup>ème</sup> place (sur 142) dans ce domaine<sup>2</sup>. L'accès au micro-ordinateur et à l'internet ne s'est pas encore généralisé, le commerce électronique est quasi-inexistant. De nombreuses communes ne disposent pas encore d'une connexion Internet haut débit.

Malgré ce tableau négatif, on peut dire que les pouvoirs publics Algériens dressent un bilan plutôt positif du secteur des télécommunications. En effet, le marché du mobile en Algérie a connu un essor important durant cette décennie : l'Autorité de régulation de la poste et des télécommunications annonce un taux de pénétration de la téléphonie mobile de 90,3% en 2010<sup>3</sup>. en 2000, lors de l'abrogation du monopole de l'état sur le secteur de la téléphonie mobile et la libéralisation des télécommunications en Algérie, ce taux était de 0,26%<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>Matonk Belatf, QuanMeradi, « NTIC, Territoire et développement en Algérie – Analyse des interactions et impacts socioéconomique », Revue TIC et développement, IRD, août 2007 ;

<sup>2</sup>Cf, world Economic Forum, « Global Competitiveness Report 2011-2012, <http://w.w.w.Weforum.org> »

<sup>3</sup>Amine Echikr , « l'ARPT dévoile les chiffres de la téléphonie, le taux de pénétration en légère baisse en Algérie », in la tribune, n°155, 4 avril 2011 ;

<sup>4</sup>le Figaro .Fr.

Les orientations prises par les pouvoirs publics Algériens en matière de TIC ont été influencées par les discours sur les « autoroutes de l'information » et le projet de construction d'une infrastructure nationale d'information<sup>1</sup>, par le livre blanc de la commission européenne intitulé « croissance, compétitivité et emploi »<sup>2</sup>, par le rapport Bangemann sur « l'Europe et la société de l'information »<sup>3</sup> ou encore les résolutions du sommet du G7 sur la société de l'information qui s'est tenu les 25 et 26 février 1995 à Bruxelles (Belgique) qui ont tous considéré les NTIC comme le vecteur essentiel du développement. Cette vision est intégrée dans un environnement économique international caractérisé par l'essor des politiques néolibérales dans les pays industrialisés et la mise en place de l'organisation mondiale du commerce (OMC). Les institutions financières internationales (FMI et banque mondiale) ont alors préconisé la mise en place en 1994 d'un programme d'ajustement structurel (PAS) en Algérie. Ce programme préconise le désengagement de l'état du secteur marchand et des secteurs sociaux, la privatisation des sociétés publiques ainsi que la dérégulation des marchés.

## **2) Les programmes d'action de l'état :**

Les pouvoirs publics Algériens ont mené diverses actions envers le secteur des télécommunications et des technologies de l'information, notamment la création d'Algérie télécom, la réglementation des télécommunications, L'octroi de la première licence GSM, la démonopolisation de l'accès à internet.... Il reste encore beaucoup à faire notamment à élargir l'infrastructure de télécommunication. Il s'agit en particulier d'augmenter le nombre de lignes à haut débit, d'élargir l'accès aux GSM, d'augmenter le nombre de fournisseurs d'accès à internet, de revoir les coûts d'accès et d'abonnement à internet et aux lignes internationales qui restent élevés.

En Algérie, les NTIC généreraient un chiffre d'affaires de 4,5 millions de dollars, soit 4% du PIB en 2010 et emploieraient plus de 120000 personnes ; Il apparaît que seules 15% des entreprises et moins de 40% des PME Algériennes sont connectées à internet. Par ailleurs, les entreprises actives dans le secteur des NTIC représenteraient moins de 5% du marché. En effet, le marché Algérien accuse un retard de cinq à dix ans sur le plan de la structuration par

---

<sup>1</sup>Departement of commerce, The National Information Infrastructure: Agenda for Action-1993, (<http://www.eric.ed.gov/ERIC Docs/ Dator/ ericdocsRSql/ content storage 01/0000019b/80/13/35/2a. Pdf>).

<sup>2</sup>Commission européenne, Livre blanc de la commission européenne sur la croissance, la compétitivité et l'emploi: les défis et les pistes pour entrer dans XXI<sup>ème</sup> siècle, offre des publications officielles des communautés européennes, Bruxelles, 1993, 160P.

<sup>3</sup>Commission européenne, Rapport du groupe des hautes personnalités sur l'Europe et la société de l'information planétaire-Recommandation au conseil européen, office des publications officielles des communautés européennes, Bruxelles, 1994, 136P ;

rapport au marché des pays industriels. Jusqu'en 2000, le secteur n'a pas beaucoup progressé, à cause du monopole et de l'absence de stratégies de ressources .

Depuis le pays a pris conscience du fossé numérique qui le sépare des standards internationaux. ainsi, les pouvoirs publics Algériens ont entrepris une importante réforme dans ce secteur pour réformer l'économie, ouvrir le pays aux investisseurs étrangers et faire preuve de dynamisme et de volontarisme dans leur politique sectorielle. De nombreuses entreprises privées se sont lancées dans le montage, l'assemblage et la vente de matériels informatiques. Ainsi que dans le développement de logiciels et la formation des utilisateurs. L'informatique reste cependant une activité commerciale et non industrielle en Algérie<sup>1</sup>.

En plus, le ministre de la poste et des technologies de l'information a fait savoir que l'Algérie est parvenue à réduire la fracture numérique. Il a informé qu'en 2000, le pays disposait tout juste de 45000 lignes téléphoniques et qu'en 2008, ils sont 31 millions d'abonnés. Il a également souligné que les 1541 communes disposent de la connexion ADSL. Le ministre a fait, on outre, état d'une rude concurrence entre les trois opérateurs de téléphonie mobile, Djezzy, Nedjma et Mobilis<sup>1</sup>.

Ainsi le centre de recherche en économie appliquée pour le développement (CREAD) indique dans une récente étude que l'usage des NTIC dans les PME est restreint en Algérie et se limite à l'acquisition de l'outil informatique<sup>2</sup>.

L'Algérie qui possède un environnement favorable au secteur, est un exemple de pays pouvant accueillir des projets pilotes.

La mise en place d'infrastructures de télécommunication et l'existence d'un cadre réglementaire favorable au développement des NTIC sont des conditions essentielles de réussite mais la pertinence de l'usage (services et applications proposés aux utilisateurs, pertinence et utilisation du contenu d'information, accès à ces informations....) est aussi importante puisqu'elle permet d'assurer la diffusion durable des NTIC. La pertinence de l'usage constitue donc le défi des pouvoirs publics Algériens pour généraliser les NTIC.

---

<sup>1</sup> UBIFRANCE et les missions économiques, Rencontres Internationales Numérique 2010, Dossier Algérie : les communications électroniques en octobre 2010, Paris ;

<sup>1</sup> Journal de net, [http ; www. Algeria TIC.BlogSpot . com](http://www.AlgeriaTIC.BlogSpot.com) ;

<sup>2</sup>Benabderrahmane Yasmine, op. cit, P245;

Concernant le développement des NTIC, l'Algérie a mis en place différentes programmes tels que :

- **Le programme 2001 du budget annexe** : comporte diverses actions dont les principales sont :
  - L'installation et la mise en service de 700000 équipement de technologie numérique ;
  - Le raccordement de 400000 nouveaux abonnés ;
  - La réalisation de 800000 paires distribuées ;
  - La réalisation de 2500Km/ alvéoles ;
  - Le lancement de l'opération de 500000 équipements GSM. ;
  - La réalisation de 1700Km de fibre optique ;
- **Le programme de soutien à la relance économique (PSRE)** : il a Pour objectif concernant le secteur des postes et télécommunications d'offrir le service universel, de régénérer de nouveaux emplois et de redynamiser les entreprises en les faisant participer à la réalisation des projets. Le montant global alloué au secteur est de 24,5 Milliards de dinars. Parmi les projets importants, on peut citer la réalisation d'un cyber parc à Sidi Abdellah pour 5 Milliards DA et la phase VHF du système mondial de détresse et de sécurité en mer pour 160 Millions DA.
- **Programme du concours définitif** : Son budget et de 5,60 Milliards DA pour 39 opérations. Ce programme concerne le désenclavement des localités du grand sud, Adrar, Illizi, Tamanrasset, par un programme important d'infrastructures des postes et télécommunications.
- **Le programme du fonds spécial sud complète d'autres fonds et programmes visant à améliorer les conditions de vie avec pour objectif le développement durable** : Ce fond concerne 13 Wilayas Algériennes : Adrar, Illizi, Tamanrasset, Tindouf, Ouargla, Bechar, Laghouat, Biskra, Ghardaïa, El oued, Djelfa, Elbayadh, Naama,
- **Le schéma directeur 2010-2020 des hauts plateaux** : Dans le but de mettre en valeur le territoire national et le développement harmonieux des régions en compensant les handicaps géographiques qui limitent les chances de développement de régions intérieures du pays. Ce schéma directeur concerne 14 Wilayas : Batna, Bordj Bou Areridj, Djelfa, ElBayadh, Khenchla, Laghouat, Msila, Naama, Oum el Bouagui, Saida, Sétif, Tebessa, Tiaret, Tissemsilt.

L'avancement de la construction de la société d'information de l'état des NTIC en général, peut être évalué à travers un ensemble d'indicateurs coopératifs qui permettent de positionner un pays sur la scène internationale. Il s'agit notamment de<sup>1</sup> :

- L'indice d'opportunité numérique ;
- L'indice d'accès numérique ;
- L'indice de e-préparation ;
- L'indice de diffusion des NTIC ;
- L'indice de préparation en e-Gouvernement ;

### **3) Les réformes dans le secteur des NTIC :**

Une réforme profonde a été initiée dans le secteur des NTIC en Algérie. Celle-ci tient compte des orientations stratégiques contenues dans le programme du président de la république :

Cette réforme apparait nécessaire et prévoit :

- De moderniser et d'équiper les infrastructures de télécommunication ;
- d'améliorer la qualité des prestataires et d'élargir l'offre des services ;
- de promouvoir les NTIC comme élément structurant pour l'aménagement numérique du territoire et facteur majeur de compétitivité de l'économie nationale ;
- de permettre l'intégration de l'économie nationale dans l'économie mondiale ;

#### **a. La libéralisation des marchés de la poste et des NTIC :**

Avant tout, l'état Algérien ne peut pas initier les réformes dans l'accompagnement d'une restriction de l'environnement juridique et institutionnel avec la libéralisation des marchés de la poste et des technologies de l'information et de la communication.

L'ouverture à la concurrence des marchés de la poste et des technologies de l'information et de la communication a conduit à l'attribution d'autorisation et de licences à des opérateurs privés pour l'exploitation de réseaux de téléphone mobile GSM, des télécommunications par satellite de type VSAT (petite station terminale de télécommunication par satellite), de systèmes de communications personnelles mobiles mondiales par satellite de type GMPCS et de téléphonie fixe internationale, interurbaine et

---

<sup>1</sup>Chiffre du ministère algérien des affaires étrangères.



de boucle locale ainsi que pour l'exploitation de service internet, audiotex et du courrier accéléré international <sup>1</sup>.

Sur le plan institutionnel, la refonte du secteur s'est traduite par :<sup>2</sup>

- La création d'un organe de régulation du secteur d'autorité de régulation de la poste et des télécommunications (ARPT) ;
- La séparation des activités postales des activités de télécommunications qui entraîne la création de deux opérateurs distincts en tant qu'acteurs économiques au sein du secteur, d'une part l'établissement public à caractère industriel et commercial Algérie poste et d'autre part, l'entreprise publique économique Algérie télécom ;
- La création de trois agences spécialisés, l'agence national des fréquences « ANF », l'Agence national de radionavigation maritime « ANRM » et l'Agence nationale de promotion et de développement des parcs technologiques « ANPDPT ». La mise en place de multiples opérations consécutive à la libéralisation du secteur s'est traduite par une amélioration en matière d'infrastructures ; le nombre d'abonnés au réseau fixe est passé de 1800000 en 2000 à 2922000 en 2010, le nombre d'abonnés au réseau mobile est passé de 54000 en 2000 à 25000000 à fin 2007. La densité téléphonique globale (fixe et mobile) a énormément progressé avec un taux de 5,28% en 2000 à près de 85% à fin 2007 : la densité téléphonique fixe a atteint 9,6% fin 2007 contre 5,02 en 2000, tandis que la densité téléphonique mobile est passée de 0,26% en 2000 à 75% en 2007. Le nombre d'accès à large bande ADSL, inexistant en 2000, à atteint 700000 à juillet 2006. Le réseau national de fibre optique s'est considérablement étendu, passant de 7000Km en 2000 à 26000Km en 2006 et a 65000Km en 2010.

#### **b. L'innovation technologie :**

Sur le plan de l'innovation technologie, l'état Algérien affirme qu'il accorde une grande importance à la recherche et à l'innovation et qu'il souhaite évoluer vers une économie de la connaissance et des savoirs par la formation, la recherche, le développement et l'industrie des technologies de l'information et de la communication (TIC). Cela a motivé la réalisation d'un cyber parc d'une superficie de près de 100 hectares dans la nouvelle ville de Sidi Abdellah (Wilaya d'Alger). Le Cyberparc de Sidi Abdellah est constitué d'un immeuble multi locataires de 20500m<sup>2</sup>, d'un incubateur de 9800m<sup>2</sup> qui servira de structure d'accueil et

<sup>1</sup>Benabderrahmane Yasmine, op.cit., P249 ;

<sup>2</sup>op .cit , P248 ;

d'accompagnement pour les entreprises. Cet espace est doté d'un centre d'étude et de recherche dans le domaine des TIC (Cerist) de 5400m<sup>2</sup> et d'une Cyberposte qui sera prise en charge par Algérie Poste, ainsi que d'espace d'investissement de 38000m<sup>2</sup>, dont une tour d'affaires, réservés aux entreprises Algériennes ou étrangères activant dans le domaine des TIC<sup>1</sup>.

Sur le plan des objectifs économiques, le Cyberparc peut avoir une très grande portée, il permettra d'assurer un développement permanent et de contribuer au maintien des compétences en Algérie. Un de ses objectifs est selon le ministre Hamid Bessaleh « freiner la fuite des cerveaux par le développement, d'offres d'emplois pour les jeunes diplômés et de diversifier les sources de revenu national en suscitant un secteur puissant d'activité basé sur le savoir »<sup>2</sup>.

Enfin, et selon le ministre toujours, le Cyberparc, « un gisement d'emplois de compétences Algériennes et étrangères, servira de passerelle entre les différents acteurs du marché, privés ou publics, ainsi que les établissements d'enseignement et de formation, nationaux et étrangers ». Il considère que ce parc technologique est un « catalyseur » de la croissance et de la progression des TIC en Algérie.

### **c. La société de l'information et de connaissance :**

De nombreuses initiatives menées dans le cadre de la e-commission présidée par le chef de gouvernement avec les actions orientées vers la mise en place d'un gouvernement et d'une administration électronique.

C'est ainsi que l'état a décidé de créer un réseau intranet gouvernemental (RIG), reliant les administrations et les institutions publiques, afin de permettre aux institutions de l'état d'être interconnectées. En outre, de nombreux projets sont en cours dans divers domaines ; e-commerces, e-learning, e-justice, e-santé, e-services, e-cultures...

Dans le cadre du programme de coopération de l'union européenne MEDA 2 (2000-2006), l'Algérie a lancé quatre projets pilotes la e-école, la e-commerce, le centre recherche documentaire parlementaire, l'observatoire de la société de l'information<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Wassila O.H, Hamid Bessaleh à propos du Cyberparc de Sidi Abdellah : « un moyen pour l'économie numérique », Horizons – Quotidien national d'information, 28 August 2009.

<sup>2</sup>Op. cit ;

<sup>2</sup>Benabderrahmane Yasmine, op.cit.P251 ;

L'objectif de ce programme était à la base de réduire la fracture économique Nord-sud en Méditerranée mais en dix ans l'écart de niveau de vie entre les deux rives de la méditerranée s'est creusé davantage.

Un autre projet d'envergure qui n'a pas eu l'effet escompté est l'initiative « OUSRATIC – un PC par foyer » dont l'objectif était de doter chaque foyer d'un ordinateur personnel et d'un accès à Internet à haut débit à l'horizon 2010. Cette initiative a été lancée par l'état Algérien en partenariat avec les banques, les assembleurs de PC, les fournisseurs d'accès ADSL, les éditeurs de logiciels, les fabricants des processeurs et les opérateurs de télécommunication. Ce programme soldé par l'acquisition d'à peine 50000 ordinateurs<sup>1</sup>.

Lors d'auditions consacrées par le président de la république Algérienne Abdelaziz Bouteflika au secteur de la poste et des technologies de l'information et de la communication en 2006, il a été question de la réalisation d'un réseau académique de recherche, qui relierait l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur et des centres de recherche par câble à fibre optique de haut débit. Ce réseau constitue un des moyens de diffusion du téléenseignement par l'utilisation de la vidéoconférence.

Selon le président de la république Algérienne, il s'agit de renforcer cela en menant une stratégie axée sur le développement d'une infrastructure à haut débit qui est indispensable pour supporter les applications du commerce électronique et les services du e-gouvernement, sur l'amélioration du taux d'équipement en ordinateurs de la population, sur le développement de l'industrie des NTIC, sur le développement de recherche et de l'innovation, sur la généralisation de l'accès aux NTIC.

C'est dans ce sens qu'a été élaboré le programme stratégique e-Algérie 2013 dans l'objectif d'atteindre des résultats significatifs dans l'édification de la société de l'information et la mise en place d'une économie numérique, préalable à une économie fondée sur la connaissance.

La stratégie e-Algérie s'articule autour de 13 axes majeurs et d'un millier d'actions et a pour objectifs :

- Le renforcement des performances de l'économie nationale, des entreprises et de l'administration ;

---

<sup>1</sup> Enquête 2008 du CREAD ;

- L'amélioration des capacités d'éducation, de recherche et d'innovation ;
- L'émergence de grappes industrielles NTIC ;
- La généralisation de l'utilisation des TIC afin d'accroître l'attractivité du pays et d'améliorer la vie des citoyens en encourageant la diffusion et l'utilisation des NTIC

Les axes majeurs de cette stratégie sont :

- Axe majeur A : l'accélération de l'usage des NTIC dans l'administration publique ;
- Axe majeur B : l'accélération de l'usage des NTIC dans les entreprises ;
- Axe majeur C : développement des mécanismes et des mesures incitatives permettant l'accès des citoyens aux équipements et aux réseaux des NTIC ;
- Axe majeur D : impulsion du développement de l'économie numérique ;
- Axe majeur E : renforcement de l'infrastructure des télécommunications à haut débit ;
- Axe majeur F : développement des compétences humaines ;
- Axe majeur G : renforcement de la recherche-développement et de l'innovation ;
- Axe majeur H : mise à niveau du cadre juridique national ;
- Axe majeur I : information et communication ;
- Axe majeur J : valorisation de la coopération internationale ;
- Axe majeur K : mécanismes d'évaluation et de suivi ;
- Axe majeur L : mesures organisationnelles ;
- Axe majeur M : moyens financiers et planification.

L'Algérie souhaite, à travers cette stratégie, accompagner le pays dans son entrée dans la société de la connaissance à laquelle elle aspire.

Cette stratégie nationale des NTIC a été élaborée avec l'ensemble des administrations publiques et des opérateurs. Elle se fonde sur les quatre directions majeures du programme du président de la république<sup>1</sup>

- La consolidation d'une Algérie sereine ;
- L'amélioration de la bonne gouvernance ;
- La poursuite du développement humain ;
- L'accroissement de la dynamique de la croissance économique.

Lors de la deuxième réunion des cadres du secteur de la poste et des technologies de l'information et de la communication, qui est tenue à Alger les 02-03 mai 2010, le ministre a

---

<sup>1</sup> Rapport de la réunion des cadres de secteur de la poste et des technologies de l'information et de la communication, Alger, 2-3 mai 2010.

donné de nombreuses orientations, notamment au niveau organisationnel : à Algérie poste, à Algérie télécom, à Algérie télécom Mobile, à Algérie Télécom Satellite, à Algérie national de développement et de promotion des Parcs technologiques, à l'Institut national de télécommunication et des technologies de l'Information et de la communication d'Oran, à l'Institut national de la poste et des Technologie de l'information et de la communication d'Alger..., le ministre a appelé aussi à la contribution de tous les acteurs du secteur afin d'enrichir les actions du plan stratégique du secteur, qui fait partie du plan d'action du gouvernement.

Les informations relatives aux orientations gouvernementales en matière de NTIC en Algérie nous ont permis d'identifier certains événements que nous considérons comme significatifs par rapport à notre question de recherche :

- Le lancement de la stratégie e-Algérie 2013 ;
- La refonte du secteur de la poste et des technologies de l'information et de la communication avec la séparation des activités postales des activités de télécommunications (Algérie poste, Algérie télécom) ;
- La création d'un organe de régulation du secteur de la poste et des technologies de l'information et de la communication (ARPT).

## **II. Le développement et la modernisation des services publics (l'évolution organisationnelle) :**

Le programme e-Algérie 2013 préconise la mise en mesure de l'administration électronique pour un mode de gouvernance plus efficace et transparent. Cette administration électronique devrait conduire à une offre de service électronique (e-service), afin de faciliter l'interaction des citoyens et des entreprises avec l'administration publique. e-service, la e-éducation, e-emploi sont censées participer à l'amélioration des conditions de vie des citoyens et par conséquent, du développement humain.

### **a) La réalité de l'entreprise Algérienne:**

L'administration publique Algérienne a évolué par petites transformations héritées de l'administration coloniale, elle s'est transformée avec les choix politiques opérés à l'Indépendance puis avec le modèle socialiste de développement économique et social.

A partir de 1989, les réformes économiques et politiques ont introduit un processus de transformation de l'administration publique pour lui donner des missions et des structures

adaptées au nouveau contexte caractérisé par le pluralisme politique et l'économie de marché<sup>1</sup>.

Le rapport du comité de réforme de l'état affirme que : « la conception de l'état renvoie à l'histoire de la société, à son développement et au contexte interne et externe dans laquelle elle évolue. Elle a connu de ce fait les mêmes impératifs, les mêmes incertitudes et les mêmes ruptures que le procès de construction nationale »<sup>2</sup>.

D'après cette illustration on peut dire que l'état Algérien est caractérisé par :

- Le monopole de l'ensemble des ressources nationales ;
- La gestion directe des activités économiques et des affaires publiques ;
- La centralisation et le formalisme excessif ;
- La défavorisation de l'esprit d'initiative dans un objectif d'amélioration continue de la qualité de service ;
- La difficulté du changement notamment à cause des coûts politiques et sociaux ;

La réalisation du service public dans sa dimension comme dans ses modes de gestion constitue le socle des réformes. Elle est à l'ordre du jour depuis 1988, tous les programmes de gouvernement réservent une place dans les projets de réformes ; Les conceptions anciennes de gestion du service public comme la concession réapparaissent à côté de nouvelles conceptions comme la délégation, la coopération public-privé, la déréglementation et la contractualisation.

Ensuite, les ressources humaines employées par l'état aujourd'hui souffrent malheureusement d'un manque de projet et d'une culture de service public capable de fédérer les énergies et de les faire converger vers un objectif commun.

Le passage d'une gestion classique du personnel à une gestion dynamique et stratégique des ressources humaines exige la réunion de certaines conditions :

- Des conditions liées au cadre statutaire de référence qui postule à une politique de la fonction publique adoptée au contexte actuel ;
- Un système de formation capable de répondre aux besoins de qualification de l'administration ;

---

<sup>1</sup>Benabderahmane Yasmine, op. cit, P259 ;

<sup>2</sup> Rapport du comité de réforme des structures et des missions de l'état 2002 ;

- La capacité de conduite du changement et l'intégration de la fonction ressources a une vision globale de modernisation de l'état et de la gestion des services publics.

**b) Les enjeux de modernisation du service public :**

Aujourd'hui, l'administration publique Algérienne connaît un déficit dans les capacités d'analyse, d'élaboration, de conduite des politiques publiques, de conception et de régulation.

L'archaïsme de son statut, l'instabilité et la multiplication des structures administratives sans qu'il y ait un besoin réel ont affaibli son encadrement traditionnel. Ce qui rend des problèmes de coordination interinstitutionnelle plus grave et allonge les processus décisionnel.

Selon Henri Plagnol, « l'administration électrique relève de souci de faire progresser l'action des pouvoirs publics, en l'adaptant sans cesse à la société de son époque »<sup>1</sup>.

On peut penser que l'utilisation des NTIC représente une clé permettant de libérer les compétences dans les administrations pour un service public au service du citoyen plus efficace.

**c) Le défi de gouvernement électronique :**

En Algérie, la mise en place d'une autorité de régulation sectorielle (ARTP), indépendante de l'administration, chargée de l'organisation du marché et du développement de la concurrence semble donner une satisfaction à la fois pour les usages (augmentation de l'offre) et pour le trésor public (produit de la vente des licences). Cette réussite dans la téléphone mobile va impulser l'ouverture du marché des autres segments du secteur, en particulier la téléphonie fixe, et ainsi entrainer le développement d'une infrastructure de télécommunication, base indispensable pour le développement de la gouvernance électronique<sup>2</sup>.

L'expérience nationale dans la modernisation du service public a démontré que la promotion de la gouvernance électronique (ou « e-gouvernement ») nécessite :

- La collaboration de tous les organismes publics, autour du projet e-Algérie ;
- L'existence de systèmes d'informations performants au niveau de ces organismes ;
- La mise en réseau de ces systèmes d'information en vue de fournir des services électroniques aux normes.

---

<sup>1</sup>Op.cit, P262 ;

<sup>2</sup> Idem, P263 ;

**d) Des obstacles de l'utilisation des NTIC dans les organisations et les administrations :**

Nous observons un certain nombre d'obstacles potentiels qui s'opposent aux réformes impliquant les TIC, on peut les citer ci-dessous :

- La résistance bureaucratique due à un manque d'incitation à la coopération, ou à l'ignorance des gains potentiels ;
- La conception insatisfaisante des systèmes ;
- Le manque de ressources, notamment en personnel qualifié et en matériel informatique ;

La mise en réseau du gouvernement est extrêmement onéreuse bien qu'une variété d'investissements à rendement élevé soit possible dans les pays à faible revenu en vue d'accroître la performance du gouvernement par le biais de NTIC, les programmes correspondants doivent faire l'objet d'une évaluation approfondie.

**III. La création de valeur organisationnelle au niveau global : (conditions)**

En Algérie, l'introduction des NTIC dans l'administration prévue par la stratégie e-Algérie 2013, a pour objectif l'amélioration de l'efficacité des services publics.

L'Algérie aspire à moderniser son administration publique centrale et locale à travers l'introduction des NTIC. Cette modernisation a pour objectif de contribuer au développement du pays et de ses institutions, de permettre à la population d'accéder à des services de qualité et de mettre en place un nouvel environnement basé sur l'efficacité et la transparence.

Ainsi l'Algérie considère que les NTIC sont un moyen pour l'état de se renouveler et de modifier ses structures dans un souci de meilleur fonctionnement et de bonne gouvernance.

En effet, l'introduction et l'utilisation des NTIC dans l'administration et la gouvernance peuvent permettre d'améliorer le processus de gouvernance.

Concernent l'administration en ligne, ces outils permettent d'automatiser les principaux pouvoirs et fonction de l'état (législatif, exécutif, judiciaire), ce qui peut faciliter le fonctionnement des institutions et faciliter la coordination entre les institutions chargées de ces trois pouvoirs.

A ce propos, la conférence de Bamako (2002) énonce un certain nombre de recommandation pour une mise en œuvre réussie de l'administration et de la gouvernance en ligne, des recommandations orientées vers le développement de l'infrastructure, la valorisation des ressources humaines et surtout la lutte contre l'analphabétisme et la participation des citoyens aux initiatives<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Nations Unies, Conseil économique et social, commission économique pour l'Afrique, Résumé de la discussion électronique sur les TIC et la gouvernance, AddisAbaba, 10-17 juin 2003 ;



Dans notre étude de cas au niveau global, nous cherchons à mieux comprendre le processus et le fonctionnement de la gouvernance en ligne. Les différents documents nous ont permis de dégager les préparatifs à l'administration en ligne :

- La promotion de la gouvernance en ligne qui a traduit la volonté politique ;
- La structure de l'état qui s'adapte aux nouvelles technologies de l'information et de communication ;
- La mise à niveau de l'infrastructure des NTIC ;
- L'amélioration de l'interaction entre les services publics et les différents acteurs (les citoyens) ;
- La valorisation et la mobilisation de ressources humaines et de compétences ;
- L'Amélioration des échanges d'information et le partage des connaissances, le développement de l'infrastructure et une politique efficace des TIC, avec l'amélioration du cadre politique et réglementaire.

Au total, la mise en place d'une administration en ligne réussie nécessite une stratégie globale des NTIC, orientée vers la valorisation des compétences, développement des infrastructures et l'application des NTIC dans des secteurs clés.

### **1. L'implication des collectivités locales (nécessité, stratégie et objectif) :**

En Algérie, la conceptualisation, l'élaboration et l'exécution des gouvernances en ligne est encore à ses débuts, ces derniers manquent d'interactivité, de cohérence, de vision et ne favorisent pas le dialogue entre le gouvernement et les citoyens, même si le gouvernement possède plusieurs sites Web.

Pour cela, différents actions peuvent être entreprises par le secteur public telles que :

- La création d'un réseau des spécialistes œuvrant pour la gouvernance en ligne ;
- La diffusion de l'information par la création de sites Web interactifs par l'ensemble des institutions publiques ;
- La généralisation et la simplification de l'utilisation des technologies de l'information et de communication ;
- L'amélioration de la communication interne au sein des institutions publiques ;
- L'accessibilité aux divers documents publics.

La gouvernance en ligne s'appuie sur une réflexion importante, sur une vision et sur des capacités de direction, c'est un processus itératif à long terme qui s'appuie sur l'apprentissage par la pratique<sup>1</sup>.

la réussite de l'implication de l'état dans la mise en place de la gouvernance en ligne dépend de la bonne gouvernance, du modèle, des comportements et des mentalités. il faut aussi faire participer plus de citoyens à ce projet et montrer ainsi les avantages que tout le monde peut en tirer.

En effet, la gouvernance en ligne peut favoriser l'investissement direct étranger, qui est un facteur de lutte contre la pauvreté, grâce à ses effets positifs en matière de transparence, et de bonne gouvernance privée et publique.

Ainsi, dans la mesure où le développement des NTIC peut permettre aux administrations d'évaluer positivement en favorisant leur efficacité, ces technologies peuvent être un facteur de bonne gouvernance et les avantages de ces outils sont compris dans trois axes principaux :

- L'amélioration interne de l'appareil de l'Etat ;
- L'amélioration des relations entre administrations et usagers ;
- L'accès du citoyen à l'information publique.

A travers la stratégie e- Algérie 2013, le gouvernement Algérien a insisté sur la modernisation du mode de gouvernance locale, pour améliorer les conditions de vie des citoyens.

La stratégie e-Algérie 2013 énonce divers objectifs à atteindre :

- La redéfinition des missions de l'organisation des structures de l'administration locale ;
- L'adaptation de l'administration locale aux réalités du pluralisme politique et de transparence ;
- L'impulsion de la participation active des citoyens à la gestion et à la promotion de la démocratie locale ;
- La réduction du fossé numérique qui sépare l'Algérie des pays maîtrisant les NTIC ;
- La promotion de la société de l'information et de la connaissance par une stratégie et politique nationale. <sup>1</sup>

Les collectivités locales programment des actions sur les axes de développement de l'utilisation des NTIC, pour atteindre ces objectifs ; <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Benabderahmane Yasmine, op.cit, P271 ;

<sup>1</sup>République Algérienne Démocratique et populaire, e-commission, e-Algérie, Synthèse, décembre 2008 ;

- Affectation des ressources destinées au développement des NTIC au niveau de l'administration centrale et locale ;
- Renforcement des capacités et de performances du réseau général de transport des transmissions nationales et de traitement de l'information entre les différentes structures administratives centrales et locales ;
- Normalisation des systèmes d'information et des applications de gestion informatique des collectivités locales ;
- Uniformisation, généralisation et distribution à tous les échelons locaux d'applications informatique de même nature ;
- Sécurisation des réseaux informatique et des services offerts par l'administration et authentification des utilisateurs connectés ;
- Formation du personnel à l'utilisation des TIC ;
- Développement de la messagerie électronique des collectivités locales ; de site Web locaux sur le réseau internet, et de réseau intranet du secteur des collectivités locales ;
- Optimisation des procédures de traitement de l'information pour améliorer les prestations fournies aux citoyens et faciliter l'obtention de différents documents administratifs ;
- Organisation de l'accès par les citoyens aux données accessibles et mise en ligne par les administrations et la gestion des transactions entre les citoyens et l'administration dans le cadre de services développés en ligne par l'administration centrale et locale.

Les responsables du projet e-Algérie 2013 stipulent que l'essor de l'utilisation des NTIC au niveau des collectivités locales devra se faire sur la base d'un développement global et harmonieux et de la numérisation total de l'infrastructure des télécoms.

Outre l'implication des collectivités locales, l'introduction et la généralisation de l'utilisation des TIC requiert de nouvelles compétences .

Aussi, l'éducation et la formation doivent devenir un enjeu de projet social et de développement territorial.

## **2. Les compétences humaines en matière de NTIC :**

Le succès de l'introduction des NTIC est conditionné par la qualité du potentiel humain, et par conséquent par la qualité de l'enseignement et de la formation. L'Algérie est consciente de cela puisqu'elle prévoit le développement de compétences humaines avec un projet e-éducation destiné à introduire l'enseignement des NTIC dans tous les cycles.

---

<sup>2</sup>op.cit ;

L'Algérie a prévu dans ses orientations la mise en place de deux grandes écoles d'informatique et de télécommunications et la refonte des programmes pédagogiques universitaires en informatique et en télécommunication, elle est aussi consciente de la nécessité de retenir les compétences formés et de faire contribuer les compétences Algériennes non résidentes.

Ces dernières années, les initiatives d'investissement dans des technopoles spécialisées dans les NTIC (Cyberparc de Sidi Abdallah) se sont multipliées, ils tendent à favoriser l'accès à ces technologies en tant qu'outils modernes de communication et d'échange.

### ***Section 03 : Etude du niveau organisationnel : l'organisation : Algérie Télécom –sidi bel abbés***

L'objet de notre étude est de savoir si l'utilisation de NTIC incite l'entreprise à adopter un changement organisationnel pour rendre l'entreprise plus flexible au sein de l'organisation Algérienne en général et de l'entreprise Algérie télécom Sidi Bel Abbés en particulier.

Dans la partie théorique, nous avons essayé de mettre en valeur l'importance des NTIC dans la démarche du changement organisationnel tout en précisant les différentes méthodes et outils nécessaires.

En dernier lieu, on a choisi de procéder à une enquête à l'aide de sondage par logiciel SPSS pour déterminer l'importance et la contribution des NTIC dans le changement organisationnel.

Pour cela, notre choix s'est porté sur l'entreprise Algérie télécom –Sidi Bel Abbés, en raison de l'utilisation des NTIC dans la gestion de l'entreprise et pouvoir ainsi donner quelques éléments de réponse à notre problématique.

Enfin, n'omettons pas de signaler qu'il nous a été très difficile de trouver une organisation qui puisse répondre a notre sollicitation pour des raisons qu'on n'arrive pas à comprendre.

#### **I. Présentation de l'entreprise :**

Algérie télécom est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Sa création a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications ainsi que les résolutions du conseil national aux participations de l'état

(CNPE) du 1<sup>er</sup> Mars 2001 portant création d'une entreprise publique économique (EPE) dénommée « Algérie télécom ».

Algérie télécom est donc régie par ces textes qui lui confèrent le statut d'une entreprise publique économique (EPE) dans la forme juridique d'une société par action (SPA) au capital social de 50000000000 Dinars et inscrite au centre de registre de commerce le 11 mai 2002 sous le numéro 02B0018083.

Dans le cadre du renforcement et de la diversification de ses activités, Algérie télécom a mis en œuvre un plan de filialisation des activités liées au mobile et satellite qui s'est traduit par sa transformation en groupe auquel sont rattachées deux filiales.

- Algérie télécom Mobil ATM « Mobilis » société par actions au capital social de 100000000 DA, pour la téléphonie mobile.
- Algérie télécom satellite ATS « RevSat », société par actions au capital social de 100000000 DA, pour le réseau satellitaire.

Entrée officiellement en activité à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2003, elle s'engage dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec trois objectifs à savoir : la rentabilité, l'efficacité et qualité de service.

**a) L'activité principale d'Algérie télécom est de :**

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

**b) Les objectifs de l'Algérie télécom :**

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

**II. L'organisation d'Algérie télécom :**

Algérie télécom est organisée en directions centrales, régionales et directions opérationnelles de Wilaya autour de ses missions fixes et services d'une part et d'autre part des fonctions supports réseaux.

A cette structure s'ajoutent trois filiales :

- Mobile (Mobilis) ;
- Internet (Djaweb) ;
- Télécommunications spatiales (RevSat).

Algérie télécom s'implique dans le développement socio-économique du pays à travers la fourniture des services de télécommunications.

En outre, Algérie télécom met en œuvre des moyens importants pour rattacher les localités isolées et les établissements scolaires.

Le marketing est l'action commerciale pour réhabiliter l'image de marque d'Algérie télécom et fidéliser sa clientèle, notamment par la mise en place de système informatique « GAIA » qui permet :

- 1- Au client d'avoir un guichet unique au niveau de l'ACTEL, qui saisit la demande du client ses coordonnées, l'adresse, ect.... ;
- 2- Aux clients de consulter leurs factures à travers l'internet.
- 3- La suppression de l'échange de papier entre les services techniques du CECLI et l'ACTEL « gestion zéro papier » ;

### III. Mesures d'accompagnement :

Les mesures d'accompagnement envisagées par Algérie télécom sont :

a) *Recrutement et formation*

b) *Partenariat* : dans le cadre de partenariat, Algérie télécom pourra profiter aussi bien du savoir-faire que de capitaux de ses partenaires. S'agissant de diversification d'activités, la branche des services Algérie télécom, contrairement à celle des infrastructures sera largement ouverte à la concurrence à travers des partenariats susceptibles d'engendrer l'épanouissement de l'investissement pour obtenir des niveaux de rentabilité élevés avec des retours rapides sur investissement (Tableau n°10 ) :

Partenaire	Segment
ALCATEL	Voix IP

EEPAD	Voix sur IP XDSL PUBLIPHONE INTERNET (ISP)
Moblink	PUBLIHONE ADSL INTERNET (ISP)
Handynet	VSAT WIFI & WIMAX INTERNET (ISP)
Huawei Technologies	XDSL
Cerist	INTERNET (ISP)
PRICSCOM	VOIP INTERNET (ISP)
GECOS	INTERNET (ISP)
CASTRUM	VOIX sur IP XDSL INTERNET (ISP)
KOURTY	VOIP INTERNET (ISP)
WEB COM	VOIP INTERNET (ISP)
ICUCALL	INTERNET (ISP)
PHNITEL	INTERNET (ISP)
ICOSNET	INTERNET (ISP)
SATELLIS	VOIP INTERNET (ISP)
CETIC	INTERNET (ISP)
ALGERIECOM	INTERNET (ISP)
ACINET	INTERNET (ISP)
SERINET	INTERNET (ISP)
IALGERIE	ADSL

	INTERNET (ISP)
VOCAL ONE	INTERNET A ACCESVIA NUM ECOVRT KX
TDA	INTERNET (ISP)
SEINET	INTERNET (ISP)
MAGASYS	INTERNET (ISP)
WEB PHONE	INTERNET (ISP)
ALGERETE	INTERNET (ISP)
SAWTNET	VOIP INTERNET (ISP)
GLOBAL NET	VOIP INTERNET (ISP)
TECHNICOMM	ADSL INTERNET (ISP)

**Tableau n°10** : les partenaires de l'Algérie Télécom

**Source** : WWW Algérie Telecom.dz/

*c) Introduction massive des nouvelles technologies :*

#### **IV. Le texte de réglementation régissant l'activité d' A.T :**

Le cadre législatif et réglementaire qui régissait le secteur des postes et télécommunications s'articulait principalement autour de l'ordonnance n°=75-89 du 30 décembre 1975 portant code des postes et télécommunications.

La réforme du secteur engagée à partir de l'année 2000 a donné lieu à un nouveau cadre législatif qui a pris naissance à travers la promulgation de la loi n°=03-2000 du 5 août 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications.

La mise en œuvre de ce texte de loi fondamentale a nécessité et nécessite encore l'adoption d'un ensemble de textes réglementaires pris pour son application.

Le présent recueil regroupe, justement, ceux déjà publiés et en vigueur (voir l'annexe n°05).



Ces textes ont été classés par ordre chronologique de parution. Ceci permettrait ainsi au lecteur de suivre facilement l'évolution de l'édifice juridique qui a été bâti autour de la loi n°=03-2000 du 5 août 2000 suscitée.

Le présent recueil peut paraître volumineux mais il a été conçu avec le souci pratique d'avoir à la portée de la main et dans un même document l'ensemble de dispositions législatives et réglementaires en vigueur régissant le domaine de la poste et celui des télécommunications ainsi que de la réglementation inhérente à l'organe de régulation.

#### **V. L'organigramme d'Algérie télécom :**

L'organigramme d'Algérie Télécom a été adopté en fonction des différentes filiales existantes pour pouvoir répondre aux exigences du secteur et l'adapter à son plan d'action pour répondre à ses objectifs :

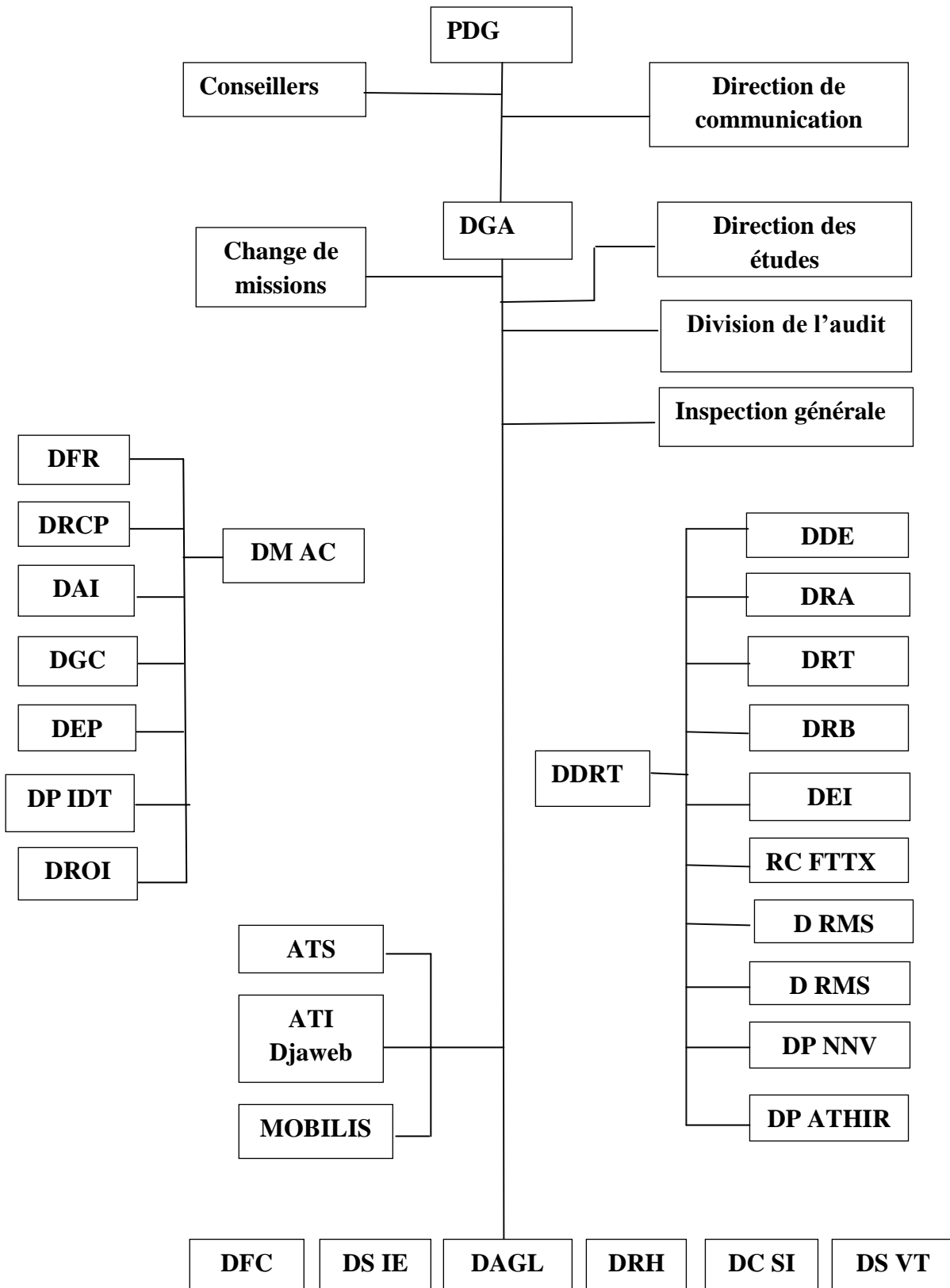
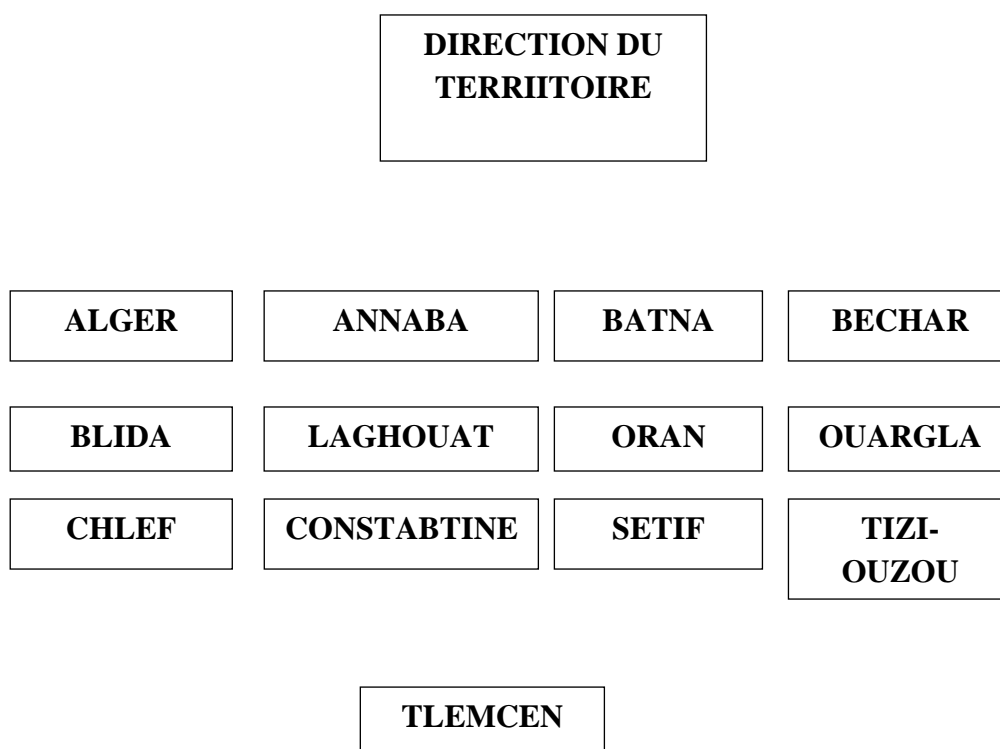


Figure n°12 : Organigramme de l'entreprise

Source : [WWW.algerietelecom.dz/](http://WWW.algerietelecom.dz/)



**Figure n°13 :** Organigramme des directions du territoire de l'entreprise

Source : [WWW.algeriatelecom.dz/](http://WWW.algeriatelecom.dz/)

## **VI. Enquête par questionnaire sur la contribution des NTIC sur le changement organisationnel (la flexibilité de l'entreprise) :**

L'objet de cette enquête, menée auprès du groupe Algérie télécom, est de mettre en lumière les pratiques des entreprises Algériennes en matière de nouvelles technologies de l'information et de communication et leur apport au changement organisationnel .

Nous avons préparé un questionnaire mis à la disposition d' un échantillon composé d'une vingtaine de responsables et de cadres au niveau du groupe Algérie télécom sidi bel abbés (direction opérationnelle des télécommunications).

Les résultats obtenus auront pour but de démontrer :

L'importance des nouvelles technologies de l'information et de communication(NTIC) au sein de l'entreprise ;

L'implication de la direction et du personnel ;

La définition des objectifs et des sujets de la flexibilité de l'entreprise ;

L'impact des NTIC (définition des besoins, collecte, traitement, diffusion et mémorisation de l'information) ;

Le rôle du système d'information et des NTIC dans l'augmentation de la flexibilité de l'entreprise ;

**Description du questionnaire :**

Le questionnaire utilisé dans cette enquête se compose de quatre thèmes, et chaque thème contient plusieurs questions .

**Thème 1 :** la présentation générale sur les cadres de l'organisation contient cinq questions;

**Thème 2 :** l'importance de l'utilisation des NTIC contient sept questions ;

**Thème 3 :** le changement organisationnel contient sept questions ;

**Thème 4 :** la flexibilité de l'entreprise contient quatre sous thèmes et chaque sous thème se compose de plusieurs questions.

**Les sous thèmes :**

1. Style de management et prise de décision ;
2. Système d'information ;
3. polyvalence et dynamique des salariés ;
4. La flexibilité des personnels.

**Les méthodes et les outils statistiques utilisés dans l'enquête :**

On a utilisé le logiciel SPSS pour analyser les données collectées à l'aide des méthodes statistiques suivantes :

- **Le coefficient alpha de Cronbach ;**
- **Tableau des fréquences ;**
- **La moyenne arithmétique ;**
- **L'écart type ;**
- **La corrélation ;**

- Les pourcentages ;
- Les graphiques (secteurs et histogrammes)

## VII. Interprétation des résultats :

### 1. La fiabilité de l'étude :

**Le coefficient alpha de Cronbach :** est utilisée notamment en psychométrie pour mesurer la cohérence interne (ou la fiabilité) des questions posées lors d'un test (les réponses aux questions portant sur le même sujet devant être corrélées). Sa valeur s'établit entre 0 et 1, et est considérée comme "acceptable" à partir de 0,6.

Les résultats recueillis du logiciel SPSS nous ont montré l'évaluation de coefficient alpha de cronbach pour tester la cohérence interne et la fiabilité des questions posées des trois derniers thèmes (l'impact et l'importance de l'utilisation des NTIC, le changement organisationnel, la flexibilité de l'entreprise) et mesurer aussi la corrélation des réponses aux questions qui traitent le même sujet.

D'après ces résultats, les coefficients alpha de cronbach indiquent la fiabilité des trois thèmes mesurés et la corrélation des réponses au question qui traitent le même thème .

le tableau suivant confirme ces résultats :

Les thèmes	Alpha cronbach
L'impact et l'importance de l'utilisation des NTIC	<b>0,693</b>
Le changement organisationnel	<b>0,702</b>
La flexibilité de l'organisation	<b>0,877</b>

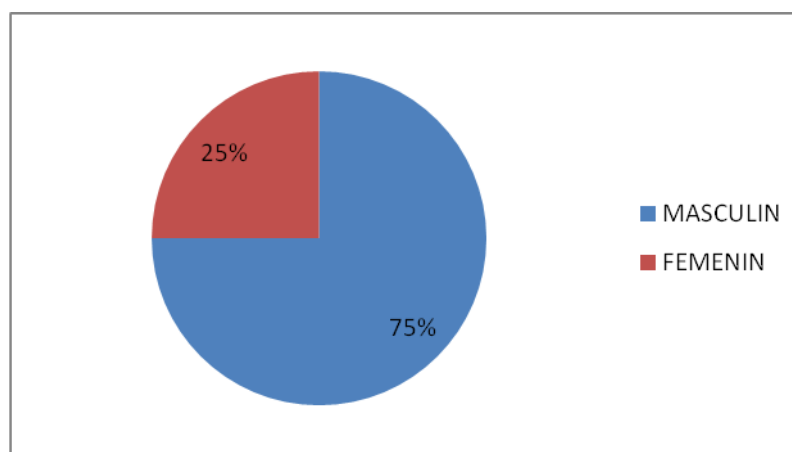
**Tableau n°11 :** les variables d'alpha cronbach des trois thèmes

**Source :** Elaboré par l'auteur à partir d'output de SPSS

### 2. Thème 1 : Présentation générale sur les cadres de l'organisation

#### Question1 : répartition par genre

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
MASCULIN	15	75,0	75,0	75,0
FEMENIN	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

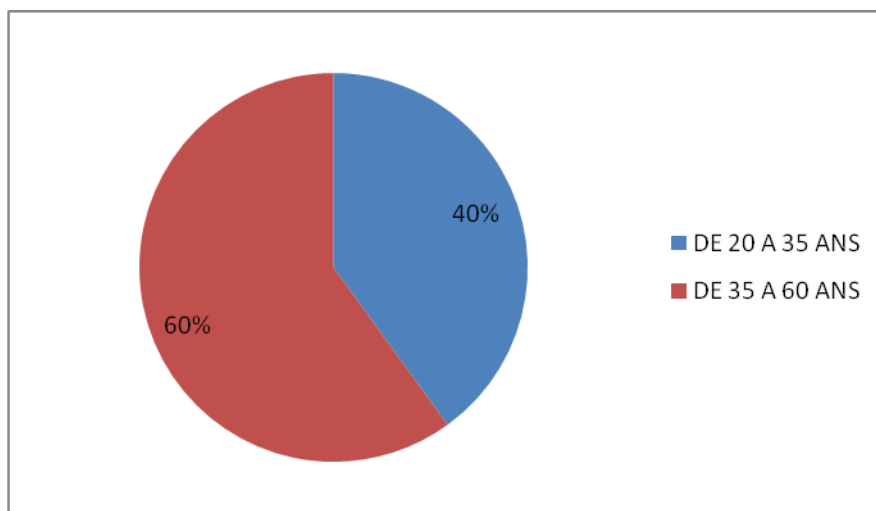


**Source :** Elaboré par l'auteur à partir d'output de SPSS

On constate que 75% des cadres répondant à ce questionnaire sont de sexe masculin et 25% de sexe féminin. L'interprétation de ces ratios est la nature du travail au sein de l'organisation qui est axés sur le travail à l'extérieur de l'entreprise et les femmes ne préfèrent pas ce genre de travail car on est dans une société très conservatrice.

### Question 2 : Répartition par tranches d'âges

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
DE 20 A 35 ANS	8	40,0	40,0	40,0
DE 35 A 60 ANS	12	60,0	60,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

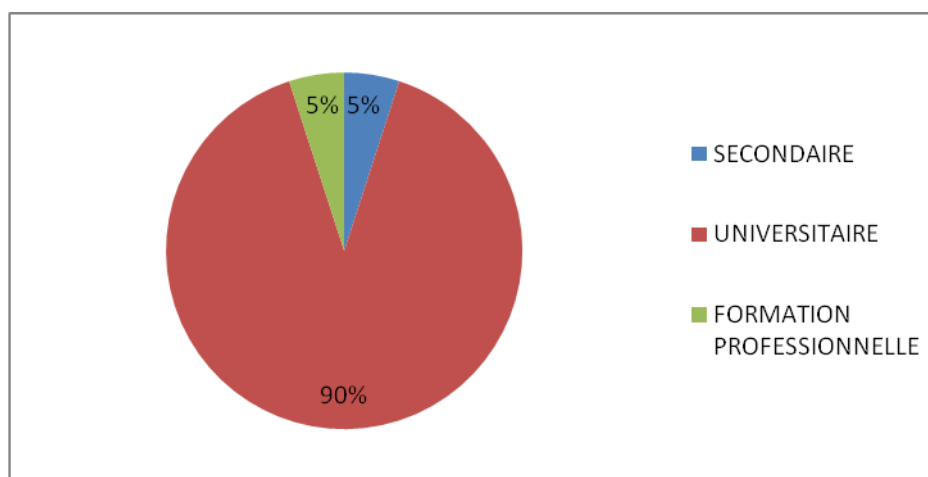


**Source :** Elaboré par l'auteur à partir d'output de SPSS

En se référant aux résultats de ce tableau, on constate que 60% des cadres sont âgés entre 35 et 60 ans et 40% pour la tranche d'âge 20-35ans. Ceci s'explique par le fait que la population sondée est relativement ancienne et jouit d'une longue expérience dans le secteur mais en même temps, la tranche d'âge 20-35 reste non négligeable ce qui reflète le rôle de l'entreprise dans l'intégration des jeunes comme une responsabilité envers la société Algérienne.

### Question 3 : Répartition par niveau d'instruction

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
SECONDAIRE	1	5,0	5,0	5,0
UNIVERSITAIRE	18	90,0	90,0	95,0
FORMATION PROFESSIONNELLE	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



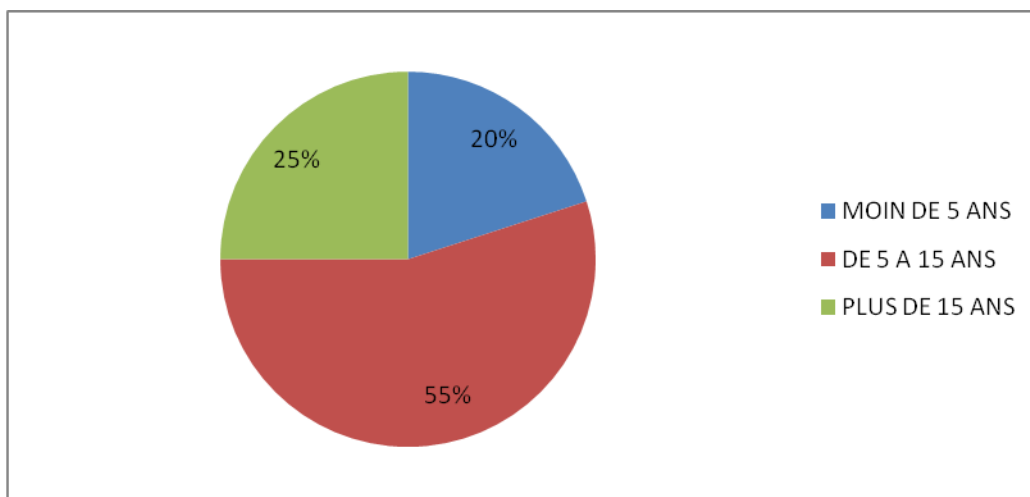
**Source :** Elaboré par l'auteur à partir d'output de SPSS

90% des cadres questionnés ont un niveau universitaire. Ces résultats montrent que l'entreprise ne recrute que les universitaires à cause de la nature de travail dans cette entreprise (direction).

#### Question 4 : Répartition par ancienneté

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
MOIN DE 5 ANS	4	20,0	20,0	20,0
DE 5 A 15 ANS	11	55,0	55,0	75,0
PLUS DE 15 ANS	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



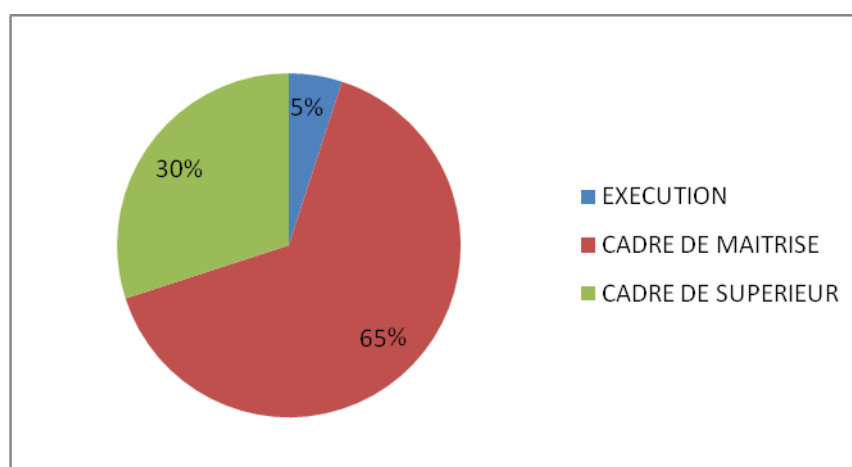


Source : Elaboré par l'auteur à partir d'output de SPSS

Parmi les cadres questionnés, la moitié (55%) active dans l'entreprise depuis son ouverture, 20% sont des nouveaux recrutés et le reste (25%) des cadres d'Algérie télécom travaillaient au sein du ministère des PTT (Postes, Télégraphe et Télécommunication) lors de sa création.

**Question 5 : Répartition par fonction**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
EXECUTION	1	5,0	5,0	5,0
CADRE DE MAITRISE	13	65,0	65,0	70,0
CADRE DE SUPERIEUR	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



Source : Elaboré par l'auteur à partir d'output de SPSS

Plus de 65% des cadres interrogés est représenté par des cadres de maîtrise, 30% par des cadres supérieurs. Cette répartition nous semble logique compte tenu de la nature de l'échantillon sondé.

### 3. Thème 2 : l'impact et l'importance de l'utilisation des NTIC :

On a exercé les moyennes arithmétiques et les écarts type pour vérifier l'impact et l'importance de l'utilisation des NTIC au sein de l'organisation étudiée.

L'impact et l'importance de l'utilisation des NTIC	Moyenne arithmétique	L'écart type	L'ordre d'importance
<b>1. L'utilisation des NTIC</b>			
L'ordinateur	0,90	0,30	1
L'internet	0,85	0,36	2
Le courrier électronique	0,75	0,44	3
<b>La moyenne arithmétique et l'écart type général</b>	<b>0,83</b>	<b>0,36</b>	.....
<b>2. Les canaux de communication</b>			
Contact direct	0,50	0,50	4
par téléphone	0,50	0,51	3
Par courrier	0,70	0,47	2
Par e-mail	0,80	0,41	1
Autre moyen	0,10	0,30	5
<b>La moyenne arithmétique et l'écart type général</b>	<b>0,52</b>	<b>0,43</b>	.....
<b>3. La collecte des informations</b>			
Les concurrents	0,60	0,50	3
L'évolution technologique	0,75	0,44	1
Les consommateurs	0,65	0,48	2
<b>La moyenne arithmétique et l'écart type général</b>	<b>0,66</b>	<b>0,47</b>	.....
<b>4. Les sources d'information</b>			
Rumeurs	0,10	0,30	5
Bases des données internes	0,75	0,44	2

Revue spécialisée	0,70	0,47	3
Internet	0,80	0,41	1
Autre	0,20	0,41	4
<b>La moyenne arithmétique et l'écart type général</b>	<b>0,51</b>	<b>0,40</b>	.....
<b>5. Stockage des informations</b>			
Support informatique	0,65	0,74	2
Sur papier	0,30	0,47	3
Les deux à la fois	0,65	0,48	1
<b>La moyenne arithmétique et l'écart type général</b>	<b>0,53</b>	<b>0,56</b>	.....
<b>6. Le terme NTIC</b>			
Un stock des données	0,55	0,51	3
Un ensemble des outils développés	0,65	0,48	2
Un créateur de la valeur pour l'entreprise	0,75	0,44	1
<b>La moyenne arithmétique et l'écart type général</b>	<b>0,65</b>	<b>0,47</b>	.....

Source : Elaboré par l'auteur à partir d'output de SPSS

### Interprétation des résultats :

Le tableau ci-dessus analyse l'impact et l'importance de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de communication par les cadres au sein de l'organisation.

Les résultats nous montrent que :

❖ L'utilisation des NTIC a une moyenne arithmétique très élevée 0,83 et un écart type faible 0,36, ce qui signifie une utilisation forte des NTIC de la part des cadres questionnés. On remarque aussi que l'utilisation de l'ordinateur prend la première place avec une moyenne arithmétique 0,90 et un écart type 0,30 et on trouve aussi l'utilisation de l'internet dans la deuxième classe (0,85 - 0,36) et pour la troisième classe on a l'utilisation du courrier électronique (0,75 - 0,44). N'oublions pas de constater que les moyennes arithmétiques des

trois outils (l'ordinateur, l'internet, le courrier électronique) sont très rapprochés (**0,90- 0,85-0,75**).

❖ Dans l'organisation étudiée, on constate qu'elle a des canaux de communication diversifiés avec une valeur de moyenne arithmétique 0,52 et un écart type 0,43. L'importante remarque dans ce cas c'est que le canal le plus utilisé par les employeurs est un canal très développé (**e-mail 0,80-0,41**) avec un autre moyen de communication **le courrier (0,70-0,47)** qui est un moyen classique et indispensable pour l'entreprise Algérienne parce qu'il est toujours un otage de la bureaucratie qui dépend du fichier de papier. Pour les moyennes et les écarts types du reste des canaux, ils restent non négligeables (**par téléphone (0,50-0,51), contact direct (0,50-0,50)**).

❖ Concernant la collecte des informations, l'étude montre qu'elle a plusieurs objectifs et sert principalement à l'évolution technologique avec une moyenne arithmétique **0,75** et un écart type **0,44** et porte sur les consommateurs (**0,65-0,48**) plus que sur les concurrents (**0,60-0,50**), ce qui signifie que la stratégie actuelle de l'entreprise et le développement de ses moyens et outils de travail pour satisfaire leurs clients.

❖ Les cadres questionnés considèrent que l'internet est une source d'information essentielle (**0,80-0,41**). Les autres sources comme les bases de données internes (**0,75-0,44**) et les revues spécialisées (**0,70-0,47**) ne sont pas du tout négligeables.

❖ Les employeurs cherchent des informations actuelles et faciles à trouver (l'internet) et ils évitent les rumeurs (**0,10-0,30**) et les autres moyens (**0,20-0,41**).

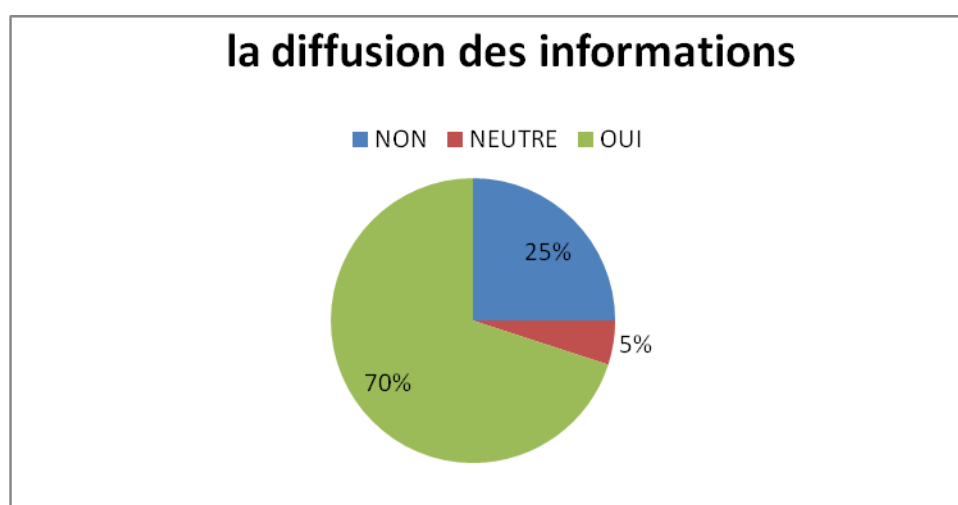
❖ cette organisation stocke ses informations dans les supports informatiques et sur papier c'est-à-dire les deux à la fois avec une moyenne arithmétique **0,65** et un écart type **0,48**. Mais on constate que les informations collectées sont stockées sur le support informatique (**0,65-0,74**) plus que sur papier (ce qui signifie que l'organisation Algérie télécom veut numériser sa direction).

❖ La majorité des cadres de l'entreprise voient que la nouvelle technologie de l'information et de communication est un créateur de valeur pour l'entreprise (**0,75-0,44**) et un ensemble d'outils développés (**0,65-0,48**) plus qu'elle est un stock des données (**0,55-0,44**).

Ces résultats nous montrent que les cadres questionnés savent très bien l'importance des NTIC dans l'organisation.

#### 7. La diffusion des informations :

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
NON	5	25,0	25,0	25,0
NEUTRE	1	5,0	5,0	30,0
OUI	14	70,0	70,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



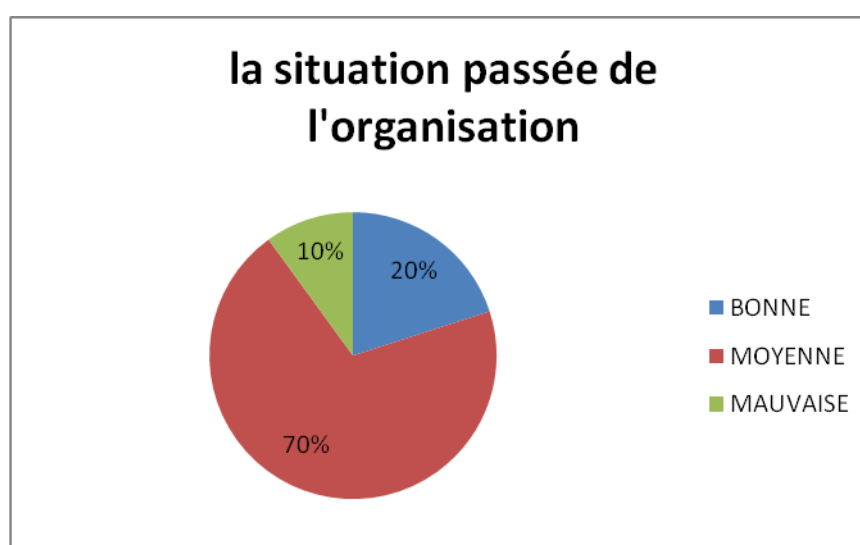
**Source :** Elaboré par l'auteur à partir d'output de SPSS

Malgré que Les entreprises publiques Algériennes souffrent jusqu'à maintenant de l'économie planifiée, du socialisme et de la centralisation des décisions, on trouve dans cette étude qu'il y a une diffusion systématique des informations au sein de l'organisation avec un pourcentage de 70%. On peut dire aussi que ce ratio est un résultat d'une stratégie de l'organisation de rendre l'information plus accessible et facile à acquérir. N'oublions pas que 25% pensent le contraire c'est-à-dire les informations ne sont pas diffusées au sein de l'organisation.

#### 4. Thème 3 : le changement organisationnel

**La situation passée de l'entreprise :**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
BONNE	4	20,0	20,0	20,0
MOYENNE	14	70,0	70,0	90,0
MAUVAISE	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



Source : Elaboré par l’auteur à partir d’output de SPSS

70% des cadres questionnés affirment que la situation passée de l’organisation était moyenne et 10% pensent qu’elle était mauvaise donc l’organisation Algérie télécom doit penser sérieusement à améliorer le fonctionnement ce qui suppose que l’entreprise doit changer d’organisation .

**1. La nécessité du changement :**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
NON	3	15,0	15,0	15,0
OUI	17	85,0	85,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

En se basant sur ces résultats, on constate que le changement organisationnel est nécessaire dans l'organisation d'Algérie télécom (85% des cadres) à cause de plusieurs facteurs .

### Les facteurs, les conséquences et les obstacles liés au changement organisationnel

au sein de l'organisation :

	Moyenne arithmétique	L'écart type	L'ordre d'importance
<b>2. les facteurs du changement organisationnel</b>			
Evolution de l'environnement concurrentiel	0,60	0,50	<b>3</b>
Dysfonctionnement interne	0,30	0,47	<b>4</b>
Evolution de la technologie	0 ,80	0,41	<b>2</b>
Exigence de la clientèle	0,85	0,36	<b>1</b>
<b>La moyenne arithmétique et l'écart type général</b>	<b>0,63</b>	<b>0,43</b>	.....
<b>5 .Les conséquences du changement organisationnel</b>			
Les taches sont bien définies	0,80	0,41	1
Une autonomie plus large dans la prise de décisions	0,55	0, 51	2
Une décentralisation des décisions	0,55	0,55	2
La satisfaction des salariés	0,80	0,41	1
<b>La moyenne arithmétique et l'écart type général</b>	<b>0,67</b>	<b>0,46</b>	.....
<b>6. Les obstacles à la réalisation du changement organisationnel</b>			
Problème d'adaptation	0,50	0,51	4
Besoin de formation	0 ,45	0,51	6
Résistance de personnel	0,60	0 ,50	2
Manque d'informations	0,60	0,50	2
L'augmentation de la charge de travail	0,55	0,50	4
Manque de communication	0,75	0,44	1

La moyenne arithmétique et l'écart type général	0,57	0,74	.....
---	------	------	-------

### Interprétation des résultats :

❖ pour le premier sous thème : d'après les cadres questionnés, les facteurs du changement organisationnel sont l'exigence de la clientèle et l'évolution de la technologie qui sont des facteurs essentiels, avec des moyenne arithmétiques (**0.85, 0.80**) et des écart types (**0.36,0.41**). Ces résultats nous montrent que les facteurs choisis par les cadres sont des facteurs convainquants et logiques par rapport aux résultats obtenus et aux autres facteurs (évolution de l'environnement concurrentiel **0.60-0.50** reste non négligeable) et (le dysfonctionnement interne **0.30-0.47**).

❖ Les conséquences du changement : la satisfaction des salariés et la définition des tâches sont des objectifs fondamentaux que l'entreprise cherche à atteindre donc on constate que, avec la moyenne (**0,80**) de la satisfaction des salariés et la définition des tâches, le changement organisationnel qui a été fait au niveau de l'entreprise avait un effet positif dans certains domaines et niveaux et qu'il n'était pas parfait dans d'autres domaines comme la prise de décision et l'autonomie de l'entreprise (**0,55**).

❖ Les obstacles à la réalisation du changement organisationnel : selon les cadres questionnés, le manque de communication (**0.75-0,44**), manque d'information (**0,60-0,50**) et la résistance du personnel (**0,60-0,50**) sont les obstacles les plus reconnus qui bloquent l'organisation et empêchent la réalisation du changement organisationnel. il y a aussi d'autres obstacles comme l'augmentation de la charge de travail (**0,55-0,50**), le problème d'adaptation (**0,50-0,51**) et à la fin le besoin de formation (**0,45-0,50**).

### 8. La nécessité de l'utilisation des NTIC à propos du changement :

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
NON	2	10,0	10,0	10,0
NEUTRE	1	5,0	5,0	15,0
OUI	17	85,0	85,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



85% des cadres pensent que l'utilisation des NTIC dans l'organisation est nécessaire.

### 9. L'apport souhaité des NTIC :

L'apport souhaité des NTIC			
Sur le plan de structure de l'entreprise	0,55	0,51	4
Sur le plan de l'organisation de travail	0,60	0,50	3
Sur le plan de la flexibilité de l'entreprise	0,80	0,41	1
Sur l'image de l'entreprise	0,65	0,48	2
<b>La moyenne arithmétique et l'écart type général</b>	<b>0,65</b>	<b>0,47</b>	.....

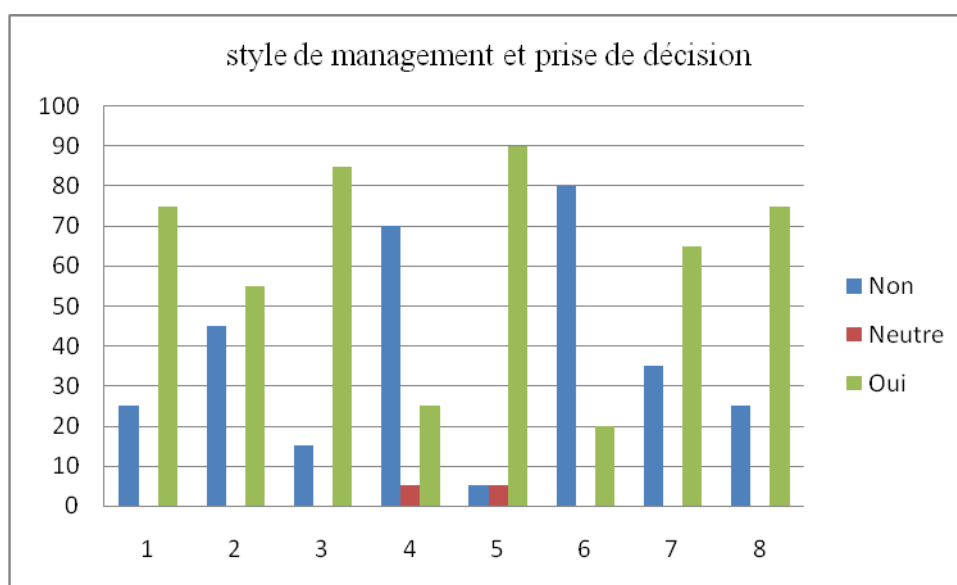
Cette étude nous montre la nécessité de l'utilisation des NTIC, comme elle confirme aussi leur apport à l'organisation. Les cadres de l'organisation souhaitent que cet apport soit principalement sur le plan de la flexibilité de l'entreprise (**0,80-0,4**) car la flexibilité de l'entreprise est un objectif très important pour les dirigeants d'Algérie télécom, puis sur l'image de l'entreprise (**0,65-0,48**), Sur le plan de l'organisation (**0,60-0,50**) et enfin sur le plan de la structure de l'entreprise (**0,55-0,50**).

### 5. Thème 4 : La flexibilité de l'entreprise

#### 1) Style de management et prise de décision :

	Non	Neutre	Oui	
<b>1</b>	<b>05</b>	<b>00</b>	<b>15</b>	<b>20</b>
<b>Pourcentage%</b>	<b>25</b>	<b>00</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>
<b>2</b>	<b>09</b>	<b>00</b>	<b>11</b>	<b>20</b>
<b>Pourcentage%</b>	<b>45</b>	<b>00</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>
<b>3</b>	<b>03</b>	<b>00</b>	<b>17</b>	<b>20</b>
<b>Pourcentage%</b>	<b>15</b>	<b>00</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>
<b>4</b>	<b>14</b>	<b>01</b>	<b>05</b>	<b>20</b>
<b>Pourcentage%</b>	<b>70</b>	<b>05</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>
<b>5</b>	<b>01</b>	<b>01</b>	<b>18</b>	<b>20</b>

Pourcentage%	05	05	90	100%
6	16	00	04	20
Pourcentage%	80	00	20	100%
7	07	00	13	20
Pourcentage%	35	00	65	100%
8	05	00	15	20
Pourcentage%	25	00	75	100%



Source : Elaboré par l'auteur à partir d'output de SPSS

### Interprétation des résultats:

Le tableau ci-dessus étudie la flexibilité du style de management appliqué au sein de l'organisation et la prise de décisions :

a) Concernant la directivité du style de management 75% des personnels questionnés ont choisi la réponse **oui**. Ce constat illustre que les managers d'Algérie télécom ont une certaine tendance vers le management participatif mais rapidement ils seront rattrapés par le style directif qu'ils ont appliqué pendant longtemps au sein de l'entreprise Algérie télécom.

b) La réponse à cette question était **55% oui** et **45% non** : on constate que la

moitié des cadres pensent qu'il y a un caractère descendant de la communication dans leur organisation et le reste des cadres ne sont pas de cette avis .dans cette situation on peut dire que ce résultat dépend de la nature de travail de chaque salarié ou de chaque cadre.

c) Les cadres questionnés préfèrent prendre du temps dans la décision et que l'exécution soit rapide (85%).

d) 70% des employés ne sont pas avec la rapidité dans la décision et la lenteur dans l'exécution. on peut donc dire que les cadres de l'entreprise cherchent des décisions basées sur des études fiables, exactes et dépendent des critères scientifiques et bien sûr avec une exécution rapide et dans le temps qu'il faut.

e) La majorité du personnel affirme que l'organisation est ouverte sur l'environnement (Les concurrents, les consommateurs, l'évolution technologique).

f) D'après les cadres questionnés l'entreprise n'accepte pas l'intervention des personnes extérieures dans la prise de décision car la majorité des entreprises Algériennes sont centralisées dans la prise de décision et les directeurs respectent les voies hiérarchiques.

g) l'entreprise accepte les innovations technologiques parce qu'elle est une entreprise de service de communication qui dépend d'outils sophistiqués.

h) les cadres questionnés pensent que le nombre de niveaux hiérarchiques constitue un handicap pour la prise de décision ;

## 2) Système d'information :

	Moyenne arithmétique	L'écart type	L'ordre d'importance
<b>Le rôle du système d'information</b>			
Simplification des tâches et gain de temps	0,75	0,44	1
Gérer efficacement	0,75	0,44	1

l'information			
Rendre l'information accessible	0,70	0,47	3
Autre chose	0,25	0,44	4
<b>La moyenne arithmétique et l'écart type général</b>	<b>0,61</b>	<b>0,44</b>	.....
<b>C'est quoi le système d'information</b>			
Equipement informatique	0,70	0,47	1
Programme informatique	0,70	0,47	1
Outil de gestion	0,70	0,47	1
Tous à la fois	0,65	0,48	4
<b>La moyenne arithmétique et l'écart type général</b>	<b>0,68</b>	<b>0,47</b>	.....
<b>Les informations collectées servent à</b>			
Evaluer une décision	0,80	0,41	2
Assister une prise de décision	0,75	0,44	4
Etablir des prévisions	0,65	0,48	3
Effectuer des analyses	0,85	0,41	1
Ne sert à rien	0,20	0,41	5
<b>La moyenne arithmétique et l'écart type général</b>	<b>0,64</b>	<b>0,43</b>	.....
<b>Le but de l'identification, la collection et la structuration de l'information</b>			
Améliorer la performance de l'organisation	0,75	0,44	2
Améliorer le fonctionnement global de l'organisation	0,85	0,36	1
Rendre l'organisation flexible	0,70	0,47	3
<b>La moyenne arithmétique et l'écart type général</b>	<b>0,76</b>	<b>0,42</b>	.....
<b>La formation du personnel aux pratiques du système de l'information</b>			
Cours et stages	0,70	0,47	1
Formelle ou informelle	0,10	0,30	3
Interne ou externe	0,60	0,50	2

La moyenne arithmétique et l'écart type général	0,46	0,42	.....
---	------	------	-------

Source : Elaboré par l'auteur à partir d'output de SPSS

### Interprétation des résultats :

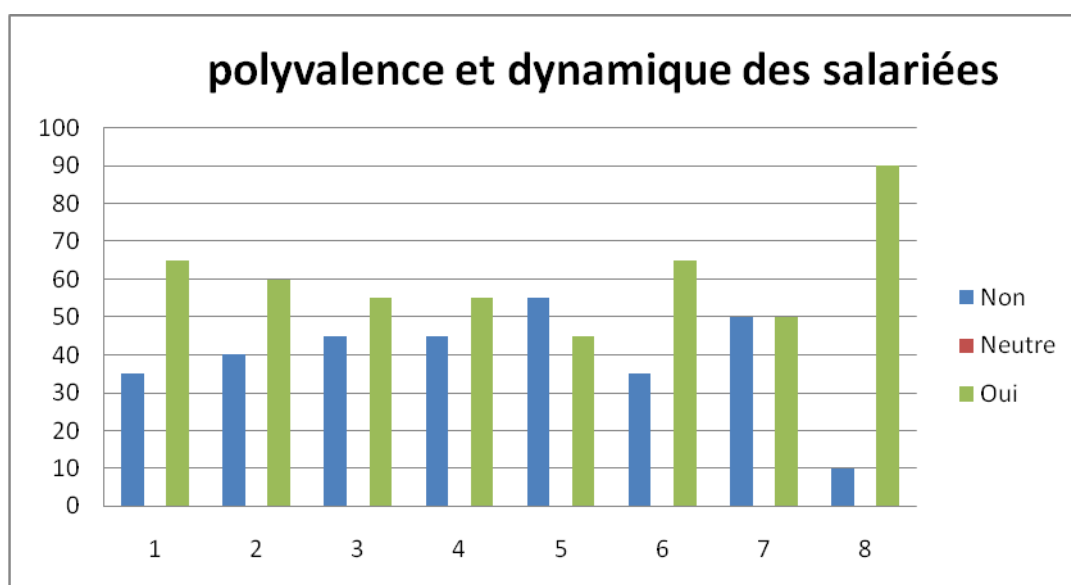
Le tableau ci-dessus analyse et étudie le système d'information comme un moyen de flexibilité. Dans cette étude, on a posé plusieurs questions concernant le système d'information à savoir : son rôle, son but, la formation du personnel aux pratiques du système de l'information et sa définition.

- a) Le rôle du système d'information : les personnes questionnées s'accordent à dire que le Système d'information sert à simplifier les tâches et à gagner du temps et à gérer efficacement l'information (0,75-0,44) et aussi à rendre l'information accessible (0,70-0,47).
- b) La définition du système d'information : pour l'échantillon de cadres ayant répondu à ce questionnaire, le système d'information est un ensemble d'équipements, de programmes informatiques et un outil de gestion (0,70-0,47),
- c) Les informations collectées ont plusieurs objectifs et servent presque autant à effectuer des analyses (0,85-0,41), évaluer une décision (0,80-0,41), assister à une prise de décision (0,75-0,44) et à la fin à établir des prévisions (0,65-0,48).
- d) Le but de l'identification de la collecte et la structuration de l'information : les cadres questionnés s'accordent pour la deuxième fois à dire que le but de l'information dans l'organisation c'est : premièrement l'amélioration du fonctionnement globale de l'organisation (0,85-0,36), deuxièmement l'amélioration de la performance de l'organisation (0,75-0,44) et finalement rendre l'organisation flexible avec une moyenne arithmétique non négligeable (0,70-0,47).
- e) La formation des personnels aux pratiques du système d'information : en se référant aux résultats de ce tableau, on constate qu'il y a une formation sous forme de stage et cours au sein de l'organisation (0,70-0,47), et elle est soit interne soit externe (0,60-0,50).

3) polyvalence et dynamique des salariés :

	Non	Neutre	Oui	
1	07	00	13	20
Pourcentage%	35	00	65	100%
2	08	00	12	20
Pourcentage%	40	00	60	100%
3	09	00	11	20
Pourcentage%	45	00	55	100%
4	09	00	11	20
Pourcentage%	45	00	55	100%
5	11	00	09	20
Pourcentage%	55	00	45	100%
6	07	00	13	20
Pourcentage%	35	00	65	100%
7	10	00	10	20
Pourcentage%	50	00	50	100%
8	02	00	18	20
Pourcentage%	10	00	90	100%

Source : Elaboré par l'auteur à partir d'output de SPSS



Source : Elaboré par l'auteur à partir d'output de SPSS

**Interprétation des résultats:**

a) les résultats nous montrent que **65%** des travailleurs ont la possibilité d'effectuer des tâches différentes et **35%** n'ont pas cette possibilité.

b) **60%** des travailleurs peuvent changer de poste, **40%** ne peuvent pas changer leurs postes.

c) la moitié des travailleurs peuvent prendre des initiatives **55%**, et **45%** n'ont pas cette possibilité (prendre des initiatives). En se référant aux réponses à ces trois questions, on peut dire qu'il ya une certaine flexibilité dans l'organisation concernant les tâches, les postes et l'initiative des employés.

d) **55%** des salariés sont prêts à fournir un effort qui dépasse la simple réalisation à la lettre de leurs obligations au travail.

e) **55%** des cadres questionnés ne disposent pas d'une certaine mobilité et presque la moitié des employés **45%** sont mobiles et en mouvement dans l'organisation.

f) **65 %** des travailleurs peuvent facilement être remplacés par un autre, en cas de besoin. **35%** des travailleurs sont irremplaçables à cause de la sensibilité du poste ou bien la difficulté des tâches liées au poste.

g) L'entreprise peut recruter et libérer facilement les travailleurs, cette réponse choisie par **50%** des cadres sondés et les **50%** restants pensent le contraire.

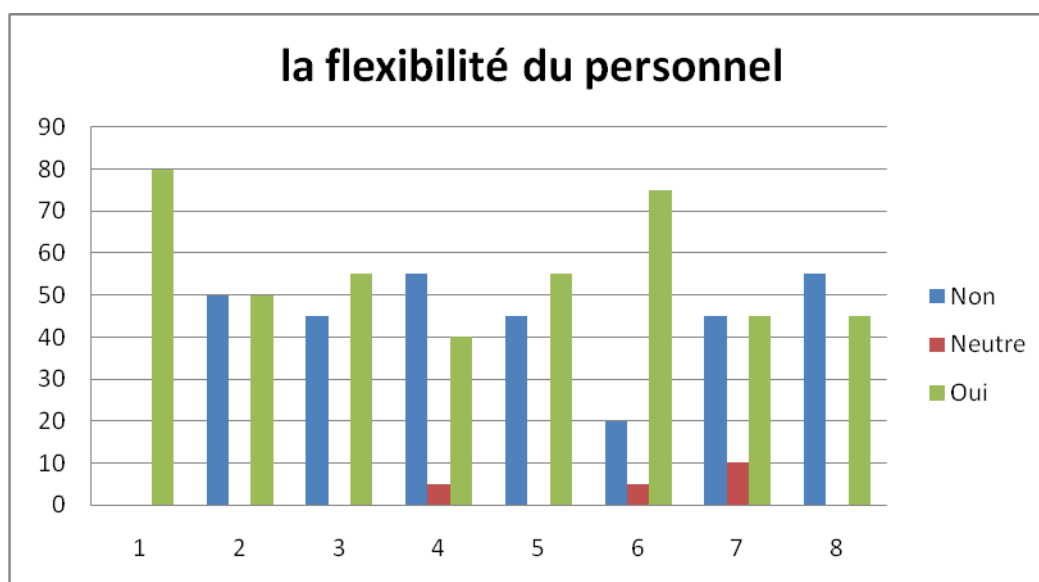
h) **90%** des employés confirment que l'entreprise à insérer des nouvelles activités par rapport à sa vocation première, depuis sa création. C'est-à-dire il y'a un changement remarquable et presque radical au niveau des activités.

**4) la flexibilité du personnel :**

	<b>Non</b>	<b>Neutre</b>	<b>Oui</b>	
--	------------	---------------	------------	--

1	04	00	16	20
Pourcentage%	20	00	80	100%
2	10	00	10	20
Pourcentage%	50	00	50	100%
3	09	00	11	20
Pourcentage%	45	00	55	100%
4	11	01	08	20
Pourcentage%	55	05	40	100%
5	09	00	11	20
Pourcentage%	45	00	55	100%
6	04	01	15	20
Pourcentage%	20	5	75	100%
7	09	02	09	20
Pourcentage%	45	10	45	100%
8	11	00	09	20
Pourcentage%	55	00	45	100%

Source : Elaboré par l'auteur à partir d'output de SPSS



Source : Elaboré par l'auteur à partir d'output de SPSS

### Interprétation des résultats :

a) Selon les cadres questionnés, les formations faites par l'organisation ont un effet positif et des résultats satisfaisants pour l'entreprise comme pour les employés.



b) **50%** des cadres sondés pensent que la variation de l'effectif en fonction des besoins se fait facilement et les **50%** ont un avis contraire ça veut dire que la variation se fait difficilement.

c) **55%** des cadres ont la possibilité de faire varier le temps de travail du personnel par contre pour **45%** des cadres restants n'ont pas cette possibilité.

d) Pour le changement de poste de travail sans coût supplémentaire, **55%** n'ont pas cette possibilité et **45%** peuvent changer leurs postes de travail sans coût supplémentaire.

e) après l'analyse du tableau ci-dessus, les cadres déclarent qu'il y a un apprentissage soit interne soit externe dans l'organisation (**55%**).

f) A travers ces réponses, on constate que l'entreprise recrute les jeunes (**75%**), on trouve que c'est tout à fait logique pour une entreprise Algérienne.

g) Les ratios de l'étude de cette question sont égaux (**45%-45%**) ça veut dire 45% des cadres déclarent que l'organisation peut recruter les seniors et les **45%** restants pensent le contraire.

h) Cette fois aussi on a des ratios presque égaux, **55%** des cadres ne gardent pas le contact avec les travailleurs libérés dans le but de pouvoir les réintégrer et **45%** gardent le contact pour les réintégrer s'il le faut.

### **VIII. La corrélation entre les sous thèmes :( style de management et prise de décision, système d'information, la polyvalence et dynamique des salariées, la flexibilité du personnel) :**

Utilisez le coefficient de corrélation de Pearson pour examiner la puissance et la direction de la relation linéaire qui existe entre deux variables continues.

Pour analyser et interpréter les résultats qu'on a recueillis, nous suivons deux étapes :

1. Examiner une relation linéaire entre les variables ;
2. Déterminer si le coefficient de corrélation de Pearson est significatif

La corrélation de pearson	Style de management et prise de décision	Système d'information	Polyvalence et dynamique des salariées	La flexibilité du personnel
Style de management et prise de décision N	1 20	,220 20	,565** 20	,501* 20
Système d'information N	,220 20	1 20	-,021 20	,213 20
Polyvalence et dynamique des salariées N	,565** 20	-,021 20	1 20	,692** 20
La flexibilité du personnel N	,501* 20	,213 20	,692** 20	1 20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

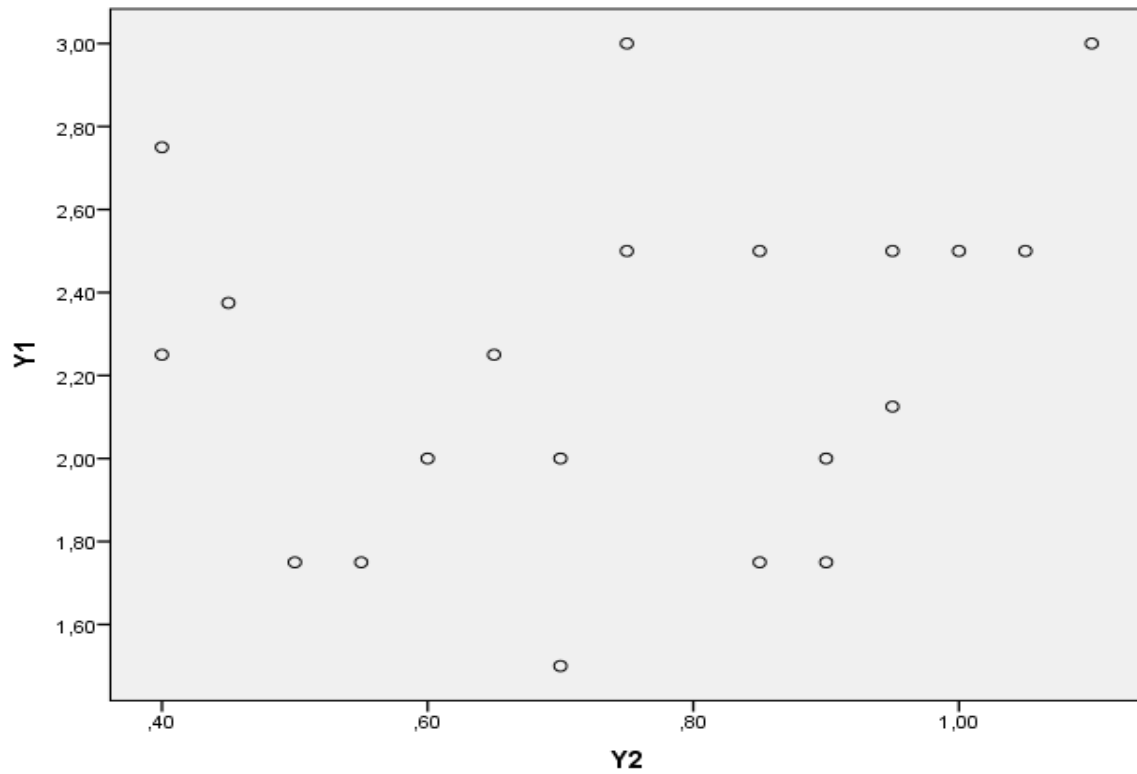
**Source** : élaboré par l'auteur à partir d'output de SPSS

1) **Examiner une relation linéaire entre les variables** : Le coefficient de corrélation peut avoir une valeur comprise entre -1 et +1. plus la valeur absolue du coefficient est importante plus la relation linéaire entre les variables est forte .

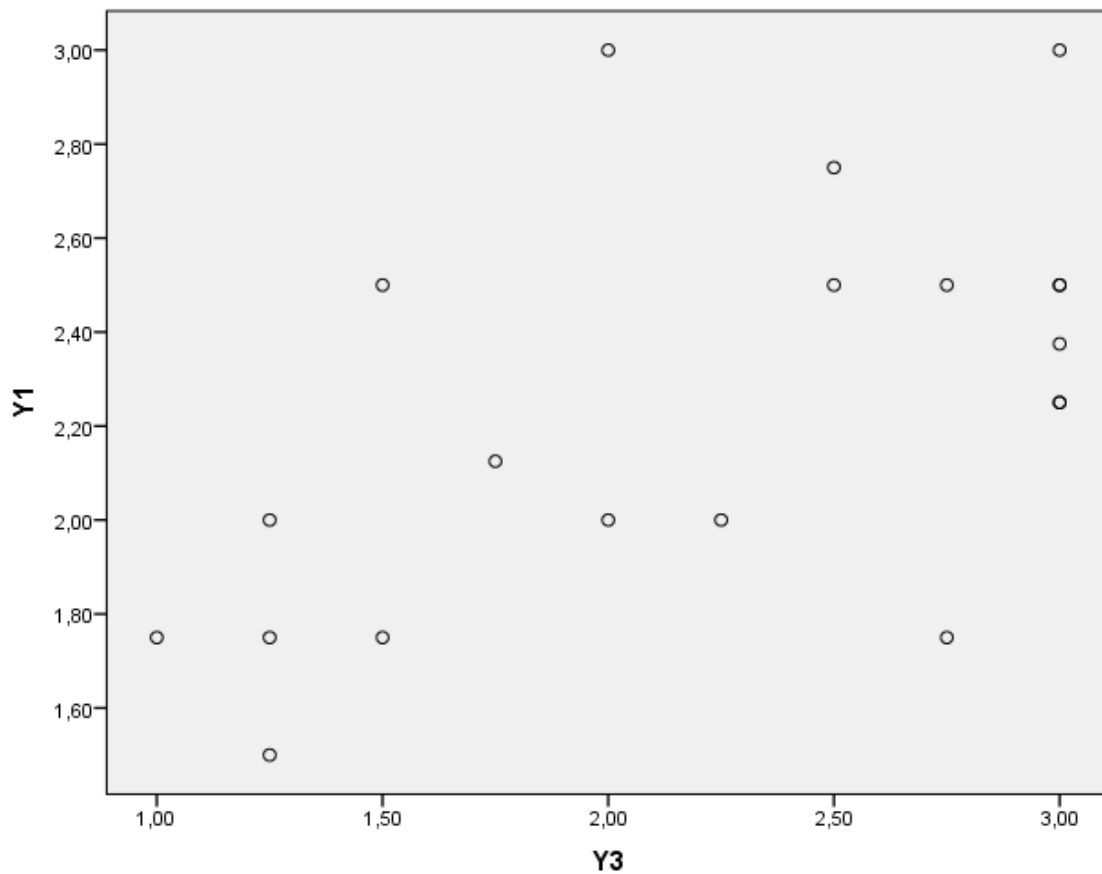
Pour la corrélation de Pearson, une valeur absolue de 1 indique une relation linéaire parfaite. Une corrélation proche de 0 indique l'absence de relation linéaire entre les variables.

D'après les résultats obtenus, on remarque que toutes les valeurs sont entre -1 et +1 et ils sont bilatérales ça veut dire qu'il y a une relation linéaire entre chaque deux sous thèmes soit forte, faible ou modéré ou bien positive ou négative.

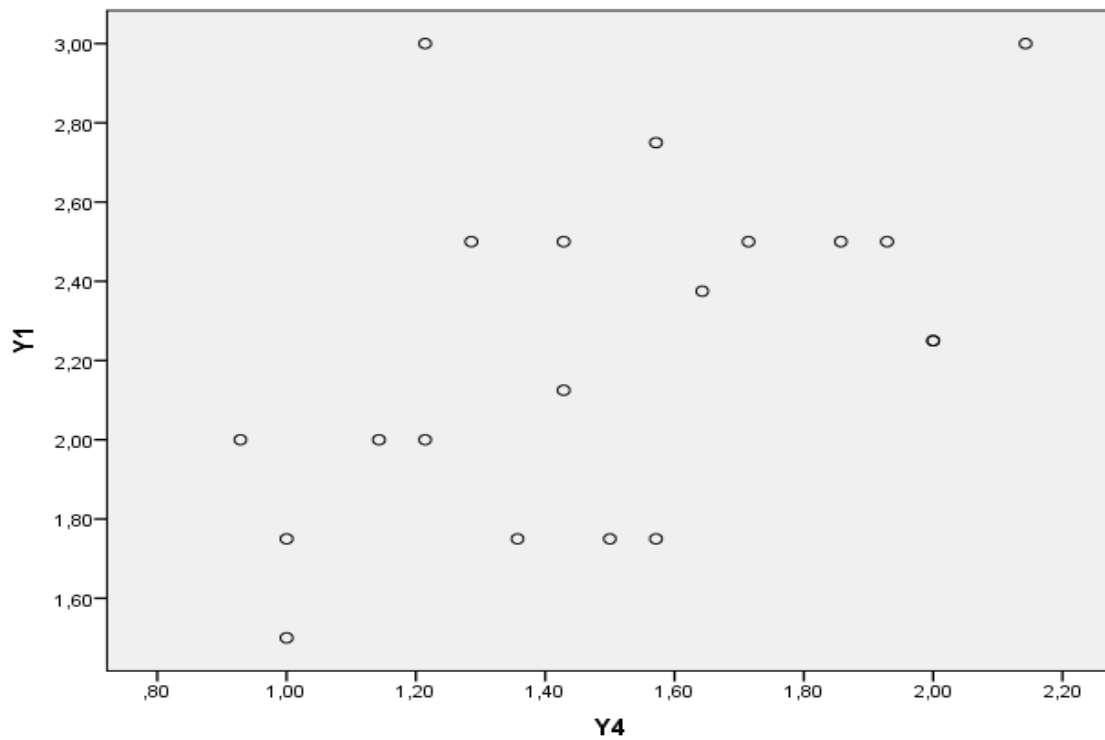
- Le coefficient de corrélation entre le premier sous-système style e management et prise de décision et le deuxième système d'information est égale à 0,22 cette valeur nous montre qu'il y a une faible relation , la figure suivante nous confirme la faiblesse de la relation car dans cette figure on constate que les points sont dispersés



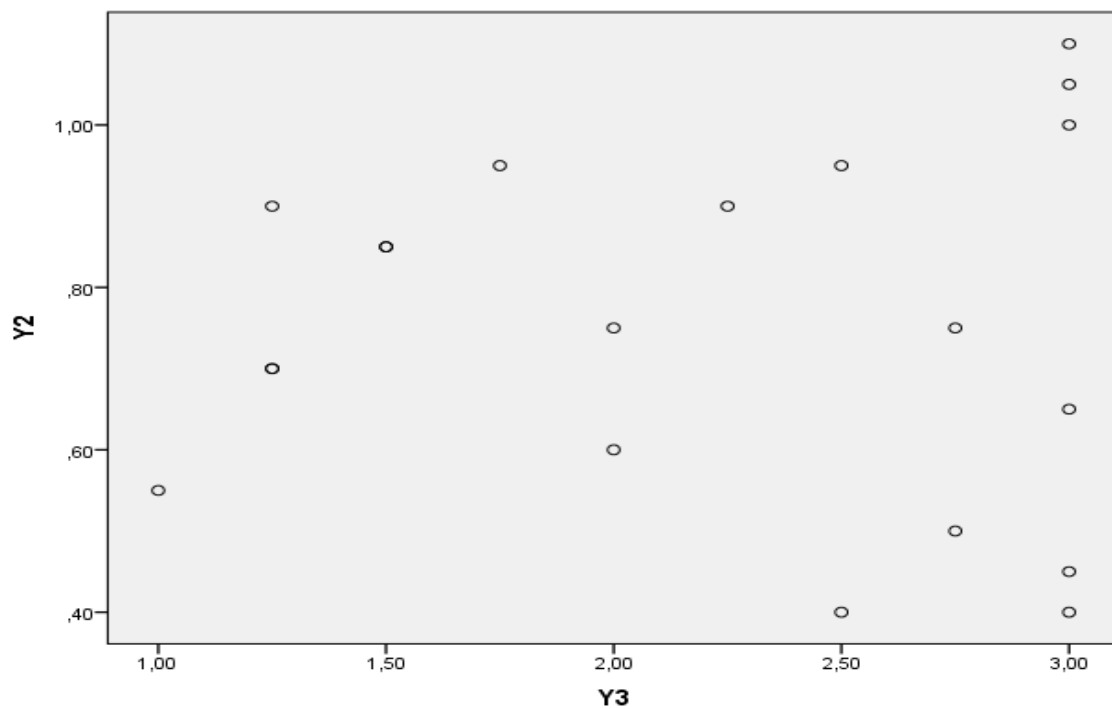
- 0,565 cette valeur montre qu'il y a une relation modérée et positive entre le style de management et la prise de décision et la polyvalence et dynamique des salariés



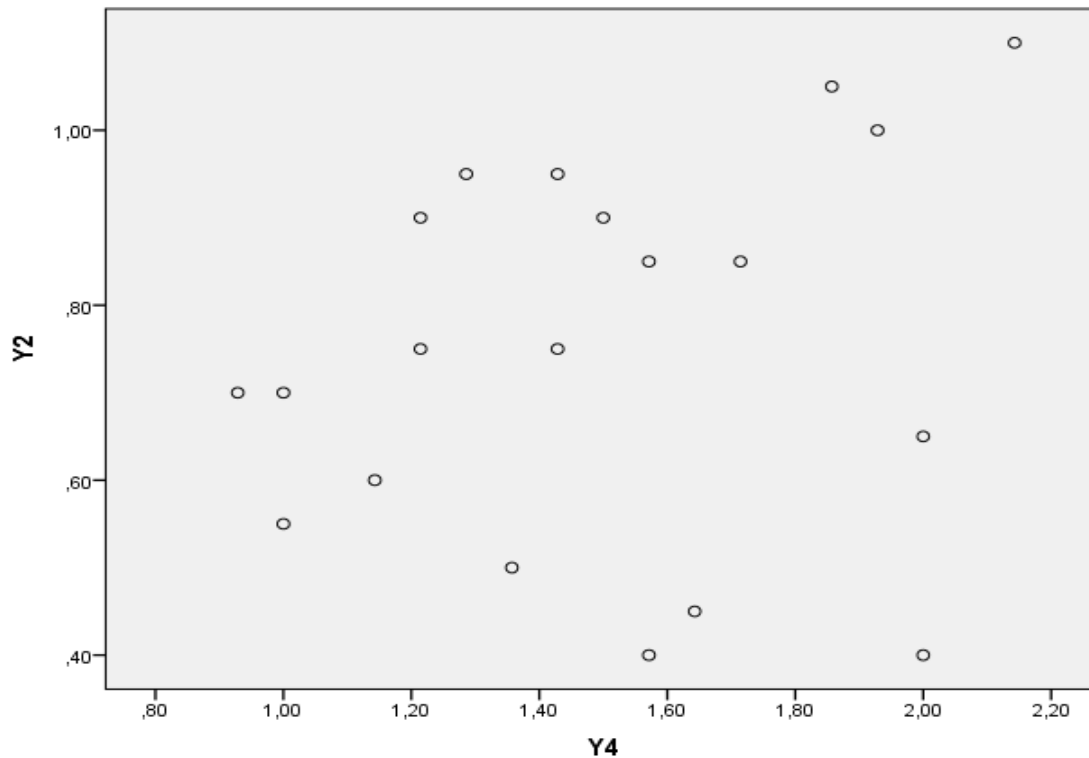
- Entre le sous-système style de management et prise de décision et la flexibilité du personnel il y a une relation modérée et positive (0,501)



- -0,021 ça veut dire qu'il n'y a pas de relation linéaire entre le sous thème système d'information et le sous thème polyvalence et dynamique des salariés

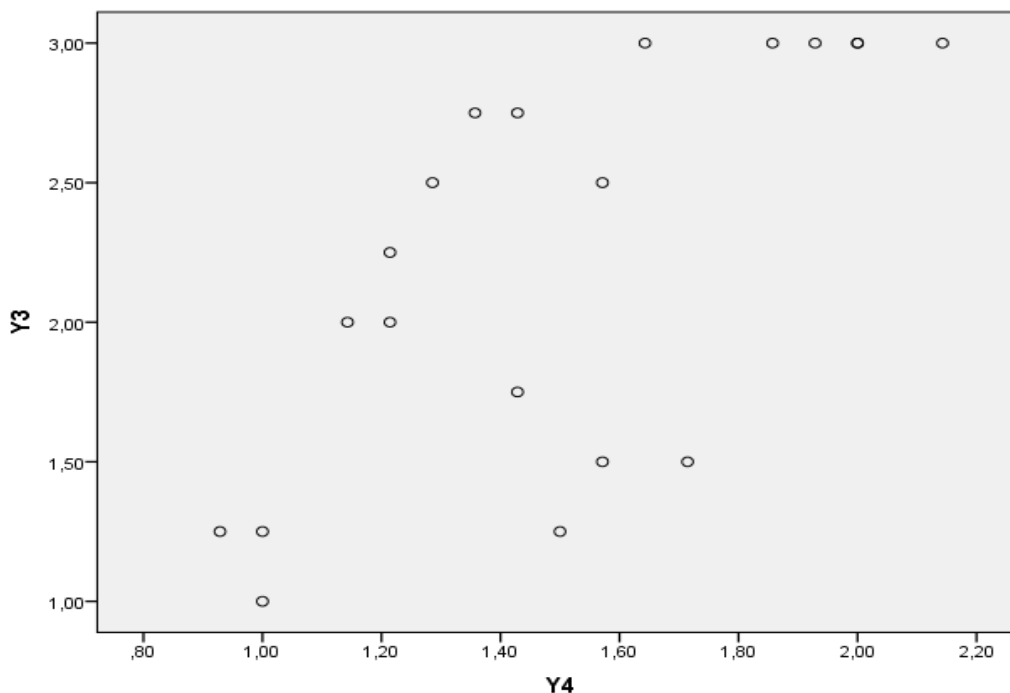


- Le coefficient de corrélation entre le sous thème système d'information et le sous thème la flexibilité de l'entreprise est faible 0,213 .



Dans la figure précédente , on remarque qu'il y a des points regroupés dans certains endroits ce qui signifie que malgré que la valeur soit faible, il ya un petite relation positive entre les deux sous thèmes.

- Concernant les deux derniers sous thèmes la polyvalence et dynamique des salariés et la flexibilité de l'entreprise, la valeur du coefficient est 0,692 ce qui veut dire la relation est forte



La figure des nuages de points nous a confirmé cette forte et positive relation car les points sont tous presque regroupés vers la même direction du bas vers le haut.

2) **Déterminer si le coefficient de corrélation de Pearson est significatif** : pour déterminer si la corrélation entre les variables est significative, on compare la valeur de la corrélation à la valeur de notre seuil de signification, valeur de  $P \leq \alpha$  : la corrélation est statistiquement significative, si la valeur de P est inférieure ou égale à notre seuil de signification, nous pouvons conclure que la corrélation est différente de 0 .

valeur de  $P > \alpha$  : la corrélation n'est pas statistiquement significative, si la valeur de P est supérieure à notre seuil de signification, nous ne pouvons pas conclure que la corrélation est différente de 0 .

dans ces résultats,  $\alpha = 0,99$  ( $1-\alpha=0,01$ )

$$\alpha=0,95 \text{ (} 1-\alpha=0,05\text{)}$$

On résume que toutes les variables qu'on a calculées sont inférieures à 0,99 et 0,95 c'est-à-dire la corrélation est différente de 0 donc elle est significative,

### IX. Analyse des résultats :

❖ Nos résultats penchent en faveur d'une création de valeur organisationnelle suite à l'implantation des NTIC soumise à certaines conditions liées à la création de flexibilité de l'entreprise autour de ces NTIC ;

D'une manière générale, l'organisation Algérienne particulièrement Algérie télécom est favorable à l'introduction et à l'utilisation des NTIC pour l'amélioration du fonctionnement de l'organisation et l'accroissement de sa flexibilité.

En effet, il ressort du cas étudié que l'ensemble des personnes interrogées sont favorables à l'utilisation des NTIC et ils considèrent qu'elles permettent de traiter les informations plus facilement et plus rapidement, et qu'elles sont un atout pour le développement de l'organisation.

Concernant les pratiques des NTIC, ils sont encore mal connus. Les organisations Algériennes sont caractérisées par leur rigidité et leur manque de culture de partage de l'information et de la connaissance, ce qui constitue un frein aux démarches de gestion des connaissances.

Ce résultat nous amène à la conclusion que l'organisation Algérienne doit être incitée à mettre en place de telles pratiques. De plus, ces pratiques nécessitent une réorganisation des structures organisationnelles, qui doivent être décloisonnées afin de favoriser des modes de communication transversaux propices à la mise en place des nouvelles configurations organisationnelles et à l'augmentation de degré de flexibilité.

❖ Les NTIC revêtent une importance considérable dans les reconfigurations organisationnelles, pour pouvoir arriver à un résultat de création de valeur organisationnelle suite à l'introduction des NTIC.

L'Algérie télécom doit faire en sorte de modifier son style de management, d'améliorer et développer son système d'information et son organisation de travail, et travailler sur la flexibilité du personnel.

En effet, l'introduction des NTIC s'accompagne de changement dans les processus de gestion selon des modèles transversaux orientés vers les clients avec des logiques des services ou de management par projet. Cette transversalité pourrait en effet permettre plus de flexibilité et d'autonomie nécessaire à une gestion différente des connaissances et qui laissent plus d'initiatives, de responsabilités aux acteurs de l'organisation.

La mise en place de nouvelles technologies de l'information et de communication permet de créer de nouvelles organisations tant en interne qu'en externe et favorise le travail en commun et à distance et un management participatif qui incite l'initiative et la liberté du personnel de l'organisation.

En matière de changement organisationnel (l'introduction des NTIC dans notre cas), il existe des résistances volontaires lorsque l'acteur connaît les raisons de son refus du changement, mais aussi des résistances involontaires lorsque l'acteur n'a pas les compétences nécessaires pour utiliser l'outil introduit. Dans le cas que nous avons étudié, il apparaît que l'organisation qui arrive à créer une valeur organisationnelle suite à l'introduction d'une NTIC, c'est celle qui attache de l'importance à la fois aux pratiques de ces NTIC notamment à la socialisation des acteurs et au partage des connaissances, et l'appropriation des outils technologiques par les collaborateurs.

❖ La flexibilité de l'entreprise a travers les quatre dimensions (style de management et Prise de décision, le système d'information, l'organisation de travail, la flexibilité du personnel) :

**1.** Algérie télécom est une entreprise qui présente un style de management directif et moins ascendant avec une lenteur dans la prise de décision et une rapidité dans l'exécution, ainsi qu'une plus grande perméabilité qui favorise les innovations technologiques et l'ouverture sur l'environnement. En même temps l'entreprise n'accepte pas l'intervention de personnes extérieures dans la prise de décision, et que le nombre de niveaux hiérarchiques dans l'entreprise constitue un handicap à la décision. Enfin, il convient de dire que l'entreprise met donc en œuvre un vaste éventail de pratiques plus ou moins contradictoires en terme de flexibilité. D'après les résultats obtenus, nous retrouvons des pratiques confèrent d'importante dispositions flexibles et des pratiques limitant la flexibilité.

**2.** Pour les cadres d'entreprise, le système d'information est un équipement et un programme informatique, et un outil de gestion, Son rôle primordial est de gérer efficacement de l'information. Les informations collectées servent à effectuer des analyses et évaluer des décisions, son but est d'améliorer le fonctionnement et la performance de l'entreprise et rendre l'entreprise flexible. D'après ces variables le système d'information de l'entreprise est très performant et présente un niveau de flexibilité très important.

**3.** Dans l'entreprise étudiée les travailleurs ont la possibilité d'effectuer des tâches



Différentes, de changer de poste, de prendre des initiatives et ils sont prêts à fournir un effort qui dépasse la simple réalisation à la lettre de leurs obligations au travail. L'entreprise peut facilement remplacer un travailleur par un autre, en cas de besoin et elle peut recruter et libérer facilement les travailleurs. Les cadres déclarent aussi que l'entreprise a inséré des nouvelles activités par rapport à sa vocation première depuis sa création. mais avec tous ces résultats positifs qui favorisent et confirment qu'il y a une flexibilité au niveau de l'organisation de travail (polyvalence et dynamique des salariés), l'entreprise ne dispose pas d'une certaine mobilité. on peut donc dire que l'entreprise dispose d'une flexibilité mais un peu limité.

4. Les scores moyennement faibles liés à cette dimension (flexibilité du personnel) nous montrent qu'il n'y a pas une grande liberté dans la variation des effectifs en fonction des besoins (flexibilité quantitative), et qu'il n'y a pas une possibilité de faire varier le temps de travail du personnel (flexibilité quantitative interne). Ensuite, Les salariés ne peuvent pas changer de postes sans coût supplémentaire (flexibilité fonctionnelle) et ne gardent pas le contact avec les travailleurs libérés dans le but de pouvoir les réintégrer (flexibilité de recrutement). Par contre pour les autres réponses qui ont été positives comme la nécessité des formations faites par l'organisation et l'importance de l'apprentissage. On peut donc conclure que l'entreprise a un niveau faible de flexibilité. Ces résultats révèlent qu'il faut encourager l'enrichissement et l'élargissement des tâches et des moyens de recrutement, ceci ne peut s'acquérir qu'à travers une formation adéquate et qualifiante.

❖ La corrélation entre les sous thèmes (style de management et Prise de décision, le système d'information, l'organisation de travail, la flexibilité du personnel) :

D'après les analyses qu'on a faites, on sait bien que chaque sous thème a un niveau de flexibilité. L'étude de la corrélation nous a montré qu'il y a des liens positifs et modérés entre chaque deux sous thèmes et qu'il n'y a pas de corrélation entre d'autres sous thèmes comme le système d'information et la polyvalence et dynamique des salariées. ces résultats nous permettent d'affirmer que on peut trouver un domaine flexible et un autre qui n'est pas flexible ou moins flexible. et qu'il n'y a pas de relation entre d'autres sous thèmes. N'oublions pas que cette corrélation est bilatérale, c'est à dire entre chaque deux sous thèmes (il y a un lien soit positive et fort soit modéré et faible soit il n'y a pas de relation).

Concernant le lien entre les deux premiers sous thèmes le style de management et prise de décision et le système d'information il est faible ; dans ce cas on peut dire qu'il y a une relation timide. En effet, théoriquement et pratiquement il n'y a pas une relation entre le style de management et la prise de décision appliqués dans notre organisation étudiée et le système d'information instauré.

La deuxième variable de corrélation est 0,565 entre le style de management et prise de décision et la polyvalence et dynamique des salariés et la troisième variable de corrélation entre le styles de management et prise de décision et la flexibilité du personnel est de 0,501 , on remarque que les deux liens sont modérés , il y a donc une relation moyenne entre chaque deux sous thème. on peut analyser cette relation comme suit :ilya une relation considérable entre le style de management et la polyvalence et la dynamique des salariés et aussi la flexibilité du personnel car il y a des styles de mangement et prises de décision qui favorisent la polyvalence et la dynamique des salariées et génèrent de la flexibilité du personnel. Par contre, on n'a pas trouvé une relation entre le système d'information et la polyvalence et dynamique du personnel(0,021) .pour la cinquième valeur de corrélation 0,213 semble faible mais positive donc ,il n'y a pas toujours un lien flagrant entre le système d'information, la polyvalence et dynamique des salariés et la flexibilité des personnels, autrement dit on peut trouver une entreprise flexible dans le domaine de flexibilité et polyvalence des personnels et pas dans les domaines de système d'information.

0,692 C'est une relation forte et positive entre la polyvalence et dynamique des salariées et la flexibilité du personnel, ce résultat est très logique car ces deux dimensions sont convergentes dans le sens et elle va dans le même but qui est la flexibilité de l'entreprise.

L'entreprise étudiée se situe sur la problématique et la relation entre l'utilisation des NTIC, le changement organisationnel et la flexibilité de l'entreprise

La confrontation des construis théoriques à notre étude empirique met en relief les conditions de création de valeur organisationnelle consécutives à un investissement ou une introduction des NTIC.

Nous avons essayé de voir à travers ce cas d'étude si l'introduction d'une NTIC au sein de l'organisation génèrait automatiquement de la flexibilité de l'entreprise et reconfigurait l'organisation de l'entreprise.

La NTIC revêt une importance considérable dans le changement organisationnel ; En effet, il ressort du cas étudié que l'ensemble des personnes interrogées sont favorables à l'utilisation des NTIC.

Ce résultat nous amène à la conclusion que l'organisation Algérienne doit être incitée à mettre en place de telles pratiques. De plus, ces pratiques nécessitent une réorganisation au niveau de plusieurs fonctions et structure, qui doivent être décloisonnées afin de favoriser des modes de communication transversaux propices à la mise en place des nouvelles configurations organisationnelles et à l'augmentation de degré de flexibilité.

Le niveau de flexibilité au regard des travaux académiques est approprié à l'environnement dynamique, complexe mais prédictible.

Les scores illustrent le caractère relativement faible et inégal de flexibilité atteint par l'entreprise sur les quatre dimensions style de management et prise de décision, système d'information, l'organisation de travail et la flexibilité du personnel. La tension entre ses quatre dimensions de concept de flexibilité serait relativement maîtrisée par l'entreprise répondante.

Ainsi, le niveau global de flexibilité de l'entreprise est relativement homogène et semblerait refléter une exigence de l'environnement.

La flexibilité ne serait pas seulement un moyen de s'adapter mais elle est vitale pour notre entreprise.

Nos managers doivent être sensibilisés à travers des formes sur la flexibilité de l'entreprise, ne dit-on pas « réussi celui qui s'intègre vite » ;

Au terme de cette Seconde partie, nous sommes en mesure de faire la synthèse de nos résultats. Selon les deux niveaux d'analyse considérés, à savoir le niveau globale que nous avons étudié dans la section n°02 et le niveau organisationnel étudié au section n°03.

Cette thèse a évalué si la nouvelle technologie de l'information et de communication contribue dans le changement organisationnel et génère de la flexibilité de l'entreprise comme conséquence.

Il faut dire que l'Algérie est un pays qui hérite d'une tradition coloniale possédant des modes d'organisation du travail en désaccord avec la culture. Ces modes de travail se trouvent

caractérisés par une grande formalisation des rôles, une forte centralisation des décisions et un système de communication privilégiant l'écrit.

Au début des années soixante l'entreprise Algérienne est donc en désaccord avec ses fondements culturels : la taille des entreprises s'accroît fortement, les procédures de gestion sont de plus en plus bureaucratiques et les décisions de plus en plus centralisées selon un modèle mécanique d'organisation.<sup>1</sup>

L'Algérie aujourd'hui fait face à un environnement législatif et réglementaire contraignant qui pénalise les entreprises du secteur privé comme celles du secteur public. Hérité du passé, cet environnement est encore trop centralisateur et non adapté. Il donne une importance primordiale à l'administration au détriment de l'économie.

Nous avons pour le niveau global de notre analyse étudié la mise en place de la stratégie e-Algérie 2003. L'état a un rôle à jouer en tant que ménagère de cette stratégie qui est destinée non seulement aux administrations mais aussi aux entreprises publiques comme privées et aux citoyens.

L'état doit donc mettre en œuvre les mécanismes permettant aux administrations, aux entreprises et au citoyen de s'approprier les NTIC. Pour cela, il doit utiliser les vecteurs de création de sens que sont la formation, l'apprentissage et la communication.

Sur ce plan, nous avons vu que l'état Algérien peut utiliser les NTIC pour assurer la qualité et l'efficacité des services publics, renforcer les flux internes d'information, fournir des informations, favoriser la responsabilisation, la flexibilité et la transparence, fournir bien et servir équitablement et efficacement. Ainsi, l'état peut s'appuyer sur les NTIC pour passer du rôle de dirigeant à un rôle d'accompagnement, d'animateur de réseaux et de médiateur des initiatives venant d'autres acteurs.

Après avoir fait le point sur le niveau global en Algérie dans la section 02, nous sommes attachés à étudier le niveau organisationnel. Pour cela, nous sommes intéressés à une organisation Algérienne : Algérie Télécom. L'objectif de cette étude est de mettre en lumière les pratiques des entreprises Algériennes en matière des NTIC et leurs apports au changement organisationnel et si les NTIC génèrent vraiment de la flexibilité de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>Daniel Mercure (Dir), Baya Harricane, SmailSeghir, André Steenhaut, « culture et gestion en Algérie », Edition ANEP, Alger, 2006.

Les résultats nous amènent à la conclusion que l'organisation Algérienne doit être incitées à mettre en place de telles pratiques (NTIC) qui nécessitent une réorganisation au niveau de plusieurs fonction et structure , qui doivent être décloisonnées afin de favoriser des modes de communication transversaux propices à la mise en place de nouvelles configurations organisationnelles et a l'augmentation du degré de flexibilité.

Les scores illustrent le caractère relativement faible et inégal de flexibilité atteint par l'entreprise sur les quatre dimensions style de management et prise de décision, système d'information, l'organisation de travail et la flexibilité du personnel.

L'étude de niveau global comme l'étude du niveau organisationnel laissent apparaître que l'outil technologique a contribué dans le changement organisationnel et génère de la flexibilité de l'entreprise quel que soit son degré ou son niveau (fort ,faible).

## **Conclusion:**

Au terme de ce troisième chapitre, nous sommes en mesure de faire la synthèse de nos résultats selon les deux niveaux d'analyse considérés, à savoir le niveau global que nous avons étudié dans la section n°02 et le niveau organisationnel étudié la section n° 03.

Cette thèse a pour objet de voir si les nouvelles technologies de l'information et de communication contribuent dans le changement organisationnel et génèrent de la flexibilité de l'entreprise comme conséquence.

Il faut dire que l'Algérie est un pays qui a hérité d'une tradition coloniale possédant des modes d'organisation du travail en contradiction avec sa culture. Ces modes de travail se caractérisent par une grande formalisation des rôles, une forte centralisation des décisions et un système de communication privilégiant l'écrit.

Au début des années soixante, l'entreprise Algérienne est donc en contradiction avec ses fondements culturels : la taille des entreprises s'accroît fortement, les procédures de gestion sont de plus en plus bureaucratiques et les décisions de plus en plus centralisées selon un modèle mécanique d'organisation.<sup>1</sup>

Aujourd'hui, l'Algérie fait face à un environnement législatif et réglementaire contraignant qui pénalise les entreprises du secteur public comme celles du secteur privé. Hérité du passé, cet environnement est encore trop centralisateur et non adapté. Il donne une importance primordiale à l'administration au détriment de l'économie.

Nous avons pour le niveau global de notre analyse étudié la mise en place de la stratégie e-Algérie 2003. L'état a un rôle à jouer en tant que manager de cette stratégie qui est destinée non seulement aux administrations mais aussi aux entreprises publiques comme privées et aux citoyens.

L'état doit donc mettre en œuvre les mécanismes permettant aux administrations, aux entreprises et aux citoyens de s'approprier les NTIC ; Pour cela, il doit utiliser les vecteurs de création de sens que sont la formation, l'apprentissage et la communication.

---

<sup>1</sup>Daniel Mercure (Dir), Baya Harricane, SmailSeghir, André steenhaut, « culture et gestion en Algérie », Edition ANEP ,Alger,2006 .

Sur ce plan, nous avons vu que l'état Algérien peut utiliser les NTIC, la qualité et l'efficacité des services publics, renforcer les flux interne d'information, fournir des informations, favoriser la responsabilisation, la flexibilité et la transparence, fournir biens et services équitablement et efficacement. Ainsi, l'état peut s'appuyer sur les NTIC pour passer du rôle de dirigeant à un rôle d'accompagnateur, d'animateur de réseaux et de médiateur des initiatives venant d'autres acteurs.

Après avoir fait le point sur le niveau global en Algérie dans la section n° 02, nous nous sommes attachés à étudier le niveau organisationnel. Pour cela, nous nous sommes intéressés à une organisation Algérienne : Algérie télécom.

L'objectif de cette étude est de mettre en lumière les pratiques des entreprises Algériennes en matière de NTIC et leur apport au changement organisationnel et si les NTIC génèrent vraiment de la flexibilité.

Les résultats nous amènent à la conclusion que l'organisation Algérienne doit être incitée à mettre en place de telles pratiques (NTIC) qui nécessitent une réorganisation au niveau de plusieurs fonctions et structures, qui doivent être décloisonnées afin de favoriser des modes de communication transversaux propices à la mise en place de nouvelles configurations organisationnelles et à l'augmentation de degré de la flexibilité.

Les scores illustrent le caractère relativement faible et inégal de flexibilité atteint par l'entreprise sur les quatre dimensions à savoir : style de management, prise de décision, système d'information, organisation de travail et flexibilité du personnel.

L'étude du niveau global comme l'étude du niveau organisationnel laissent apparaître que l'outil technologique a contribué dans le changement organisationnel et génère de la flexibilité de l'entreprise quelque soit son degré ou son niveau (fort, faible).

# *Conclusion générale*



## ***Conclusion générale***

Nous allons commencer par faire la synthèse des résultats obtenus que nous confrontons à notre cadre conceptuel afin de pouvoir en discuter les implications. Nous pourrions alors évaluer la portée et les limites de ces résultats. Ensuite, nous proposerons quelques perspectives de recherche pour de futurs travaux :

### **1. Synthèses des résultats :**

L'objectif de cette thèse était d'aborder la question de la contribution des NTIC dans le changement organisationnel et dans quelle mesure les NTIC peuvent générer comme flexibilité .

Avec l'avènement des technologies de l'information et de communication, nous avons essayé de comprendre en quoi l'introduction des NTIC peut avoir un impact fort sur l'organisation et sous quelles conditions, nos résultats penchent en faveur d'une création de valeur organisationnelle suite à l'introduction des NTIC ;

L'étude de la littérature consacrée au changement organisationnel et aux NTIC nous a conduits à placer la flexibilité de l'entreprise au centre de notre étude.

En effet, les organisations sont en permanence à la recherche de la solution qui leur permet de favoriser la flexibilité. Après une revue de la littérature consacrée au changement organisationnel, les NTIC et la flexibilité de l'entreprise, nous arrivons à la conclusion que cette flexibilité dépend à la fois :

- du système d'information auquel nous associons l'introduction des NTIC ;
- du contexte interne de l'organisation (les formes d'organisation, GRH, FRH, organisation de travail et le comportement des acteurs) ;
- de la mise en place de la gestion des connaissances et des compétences développées ;

Sur le plan méthodologique, nous avons sélectionné une organisation Algérienne de communication (Algérie télécom). En effet, nous considérons que le changement organisationnel et la flexibilité de l'entreprise sont des conséquences de l'introduction des NTIC au sein de l'organisation et que l'organisation favorise ces technologies et dépend fortement de ces pratiques administratives, et opérationnelles. Notre étude de cas a été sélectionnée par un choix raisonné,

Pour le cas étudié, nous avons mis en place un questionnaire qui, avec quelques documents internes ont constitué notre corpus de données. Le questionnaire a permis de dégager les caractéristiques des contextes internes de notre étude de cas.

L'analyse des données récoltées nous a permis d'apporter des réponses en terme de création ou non de valeur organisationnelle (la flexibilité de l'entreprise). En effet, nos recherches sur le plan théorique nous ont amené à reformuler notre problématique en terme de création de valeur organisationnelle, qui a pour conséquence l'augmentation de la flexibilité de l'entreprise et la contribution des NTIC dans le changement organisationnel.

La question principale à laquelle nous souhaitons répondre était alors :

**Quel est l'apport de l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de communication dans le changement organisationnel en ce qui concerne la flexibilité de l'entreprise ?**

A l'issue de ce travail, nous sommes en mesure de fournir des éléments de réponse à nos deux questions de recherche :

- Comment les NTIC incitent les organisations Algériennes à adopter un changement organisationnel et comment réagissent ces organisations face à ce changement ?
- Comment est perçue la flexibilité de l'entreprise relative à l'introduction des NTIC dans l'organisation Algérienne et quels sont les changements organisationnels établis pour l'améliorer et l'accroître ?

Nous allons à présent reprendre chacune de ces questions et leur associer les résultats que nous avons obtenus dans la présente recherche :

**a) Comment les NTIC incitent les organisations Algériennes à adopter un changement organisationnel et comment les organisations réagissent - elles face à ce changement ?**

D'une manière générale l'organisation Algérienne est favorable à l'introduction des NTIC pour l'amélioration de son fonctionnement. En effet, il ressort du cas étudié que l'échantillon de personnes interrogées est favorable à l'utilisation de nouvelle technologie de l'information de communication, et que cette dernière permet de traiter les informations plus facilement et plus rapidement, et elle est considérée comme un atout certain pour

l'organisation. Donc, les NTIC revêtent une importance considérable dans le changement organisationnel.

Pour pouvoir arriver à un résultat de création de valeur organisationnelle suite à l'introduction des NTIC, les organisations Algériennes doivent faire en sorte de modifier leurs formes organisationnelles, leur gestion et fonction des ressources humaines, leur système d'information et mode de communication. En effet, l'introduction des nouvelles technologies doit s'accompagner d'un changement dans les processus de gestion selon des modèles transversaux orientés vers les clients ; Cette transversalité pouvant en effet permettre plus de flexibilité et d'autonomie nécessaire à une gestion différente des connaissances et qui laisse plus d'initiative et de responsabilité aux acteurs de l'organisation.

En plus, le management décloisonné répond à de telles exigences, en effet , il favorise un type de communication transversale, c'est-à-dire évitant tout cloisonnement entre les différents services ou directions. L'échange d'informations se fait alors non seulement sur un mode vertical, comme sur le schéma classique mais également sur un mode horizontal, en y associant tous les services de l'entreprise, finalement il favorise une communication efficiente, une gestion des connaissances efficace et des compétences développées qui doivent permettre d'éviter les lenteurs d'exécution et les erreurs d'interprétation.

Une telle transformation des organisations implique par ailleurs une évaluation de leurs frontières qui deviennent plus floues et se déforment. En effet, l'introduction de technologies nouvelles permet de nouvelles configurations organisationnelles, et favorise le travail commun ainsi que les échanges tout en se débarrassant des contraintes de temps et d'espace, ce qui tend à rendre moins claires les frontières des organisations.<sup>1</sup>

En matière de changement organisationnel (l'introduction des NTIC dans notre cas), il existe des résistances volontaires lorsque l'acteur connaît les raisons de son refus du changement, mais aussi des résistances involontaires lorsque l'acteur n'a pas les compétences nécessaires pour utiliser l'outil introduit. Dans le cas que nous avons étudié, il apparaît que l'organisation qui arrive à créer une valeur organisationnelle suite à l'introduction d'une NTIC, c'est celle qui attache de l'importance à la fois aux pratiques de ces NTIC notamment à la socialisation des acteurs et au partage des connaissances, et l'appropriation des outils technologiques par les collaborateurs.

---

<sup>1</sup>BenabderrahmanYassmina, op.cit,P 351,

- **Comment est perçue la flexibilité de l'entreprise relative à l'introduction des NTIC dans l'organisation Algérienne et quels sont les changements organisationnels à mettre en place pour l'améliorer et l'accroître ?**

Avec les NTIC qui accroissent l'accumulation de capacité d'ingénierie, offrent l'occasion de concevoir de nouvelles formes d'organisation et favorisent la circulation de la connaissance, le développement des compétences et l'amélioration de la gestion et fonction des ressources humaines, les facteurs immatériels notamment le dynamisme de l'environnement et des institutions vont compter très lourd. Dans les pays industrialisés, le développement rapide des NTIC va entraîner des changements radicaux dans un grand nombre de fonctions des organisations, qu'elles soient dans le secteur concurrentiel ou non. Nous considérons, à l'instar de Mokyr<sup>1</sup> que la technologie est avant tout de la connaissance, elle est l'alliance de – *la techné*- la technique comme procédure et du – *logos*-la connaissance.

Pour pouvoir tirer pleinement bénéfice des NTIC, il faut savoir gérer les opportunités offertes par ces technologies. Aujourd'hui la composante *techné* de la technologie (le matériel) est banalisée et est devenue facile à acquérir, les sources de différenciation se déplacent vers sa composante *logos*. En d'autres termes, la possession de la technologie ne suffit pas, c'est la maîtrise de sa mise en œuvre favorisant la flexibilité qui est la problématique de notre sujet de recherche.

Un des résultats de notre analyse au niveau global est que l'introduction des NTIC en Algérie doit s'inscrire dans un programme de réforme plus vaste. L'enjeu pour ce pays est d'utiliser les NTIC pour contribuer à atteindre les objectifs primordiaux tout en évitant qu'elles n'absorbent les ressources destinées aux besoins fondamentaux.

En bref, la transformation du rôle de l'état est incontournable. Ce dernier doit en effet passer du rôle de gestionnaire à celui de fondateur, à la fois aménageur (infrastructures de base), catalyseur (dynamique de réalisation), régulateur (organisation et arbitrage) et éducateur (sensibilisation, apprentissage).

En étudiant le cas de l'Algérie, il faut dire que l'Algérie a déjà entamé de profondes mutations de l'environnement juridique et institutionnel du secteur de la poste et de technologie de l'information et de communication, avec la libéralisation de ce secteur et la régulation de ses activités.

---

<sup>1</sup>Mokyr .J, « the gifts of Athéna, historical origins of knowledge economy, Princeton University Press, 2002 .

Au plan institutionnel, la restructuration du secteur a donné lieu à la création de l'autorité de régulation de la poste et des télécommunications.

On insiste aussi sur le fait que ce processus de libéralisation ne doit pas réduire le rôle de l'état, mais de le transformer, c'est-à-dire qu'il est temps pour l'Algérie de passer de l'état gestionnaire à l'état fondateur.

### **2. Confrontation au cadre théorique :**

Nos études de cas nous ont permis de dresser certains constats qu'il convient d'intégrer dans le cadre théorique privilégié dans cette recherche. Il ne s'agit pas de faire une lecture exhaustive des bases théorique utilisées mais de confirmer ou d'infirmer les aspects auxquels nous avons eu recours dans le cadre de notre recherche :

L'objet de notre recherche était de mettre en évidence les liens entre d'un côté l'introduction des NTIC et le changement organisationnel et d'autre côté la flexibilité de l'entreprise. Nous avons donc pris en compte trois dimensions : le contexte du changement organisationnel (nature, facteurs, aspects humains et managériaux), le contexte de la flexibilité de l'entreprise et sa quête par le changement, et finalement le contexte de l'impact des NTIC sur le changement et sur la flexibilité. Les liens ont fait l'objet d'une lecture intégrée à une perspective systémique.

Tenir compte du contexte dans lequel a lieu le changement nous a conduit à compléter les perspectives constructivistes. Nous avons pu observer à travers nos études le contexte de changement organisationnel et le contexte des NTIC qui ont une place importante dans la flexibilité de l'entreprise et dans le processus de transformation des connaissances en valeur organisationnelle .

Dans la perspective constructiviste, l'aspect informel occupe une place importante dans la structuration des organisations notamment au niveau des modes de communication et de la transmission des connaissances tacites qui se fait souvent de manière informelle.

Ensuite, les résultats de cette dernière penchent en faveur d'un fort pouvoir structurant des NTIC. Elles participent au processus de transformation des modes de fonctionnement et de participation dans l'organisation puisqu'elles permettent à l'information de mieux circuler et d'être mieux partagé.

Enfin, nous avons montré qu'une nation ne peut tirer pleinement bénéfice des NTIC sans un cadrage institutionnel de l'état, qui est en effet la seule force capable de modeler un nouveau cadre institutionnel favorable à l'innovation.

Finalement, la confrontation des données du terrain avec notre cadre théorique souligne l'importance d'avoir procédé à une lecture multidimensionnelle de la littérature. Ce caractère multidimensionnel de la recherche nous a permis d'utiliser plusieurs bases théoriques dans l'objectif d'une meilleure compréhension des déterminants de l'objet étudié.

### **3. Les apports de la recherche :**

Les travaux de recherche en science de gestion mènent à la formulation d'implication managériale et sont censés être consultés et compris par les gestionnaires.

L'objectif de notre étude de terrain n'était pas d'ajouter un nouveau modèle à ceux qui existent mais bien d'observer la réalité organisationnelle en utilisant un modèle existant afin de relever les éventuelles convergences et divergences.

Un des principaux résultats auxquels nous sommes arrivé est qu'il ne suffit pas d'introduire les NTIC pour que l'organisation soit flexible et pour créer de la valeur organisationnelle, mais que le management devait faire en sorte de favoriser la création d'un sens commun autour des outils introduits afin de pouvoir en tirer les avantages.

En fin de compte, nos conclusions peuvent servir pour toute étude préalable à un projet d'investissement dans les NTIC. Elles peuvent aussi être utilisées par les pouvoirs publics Algériens par rapport aux orientations à prendre pour les NTIC et le changement organisationnel. L'évolution des organisations publiques vers un management décloisonné doit par exemple être favorisée.

### **4. Les limites de la recherche :**

Avant de clore cette recherche, il est nécessaire de mettre en exergue ses limites, qui sont à la fois théoriques et pratiques :

#### **a) Limites théoriques :**

Notre recherche vient en complément de certains travaux déjà entrepris sur des sujets proches. Son originalité se trouve dans l'approche du terrain, qui s'est faite sur deux niveaux (niveau global et niveau organisation) mais aussi dans le recours à une lecture

multidimensionnelle de la littérature car nous pensons qu'il est possible de mobiliser plusieurs théories pour étudier un phénomène. Dans cette optique, il est toujours possible d'intégrer d'autres théories pour la recherche d'explication des faits. Partant de là, deux principales limites se présentent :

- La première limite porte sur le fait que nous n'avons pas étudié en profondeur les corpus théoriques mobilisés dans notre travail ;
- La deuxième limite concerne le recours à certaines théories pour expliquer plus en profondeur un autre point du sujet.

Une autre carence de cette recherche est liée au fait que le sujet traité est au carrefour de plusieurs disciplines scientifiques : l'information, la communication, le changement, la flexibilité, la gestion et la sociologie. Ainsi , les spécialistes en science de l'information et de la communication pourront reprocher à ce travail des lacunes dans les étapes de mise en œuvre des NTIC . Les sociologues trouvent que l'aspect culturel n'a pas été traité. Notre volonté était d'intégrer à cette thèse en sciences de gestion des aspects provenant d'autres disciplines sans pour autant approfondir ces aspects.

### **b) Limites pratiques :**

Une des principales limites pratiques de notre recherche se trouve au niveau de la généralisation des résultats qui est difficile ; En effet, l'échantillon sur lequel nous avons travaillé n'est pas assez large et représentatif pour pouvoir prétendre à cette généralisation. Ainsi, même si l'un des objectifs de cette thèse est de fournir un support de décision aux gestionnaires, ces derniers pourront avoir des difficultés à se positionner.

Enfin, une dernière limite que nous ne pouvions omettre d'évoquer, concerne le travail que nous avons mené sur le terrain et notamment le recueil des données. Nous souhaitons en effet préciser qu'il nous a été très difficile de trouver une organisation acceptant de nous répondre.

## **5. Perspectives de recherche :**

Nous envisageons principalement trois voies de recherche pour prolonger ce travail. La première serait de procéder à l'analyse de cas supplémentaires en Algérie, afin de pouvoir prétendre à une meilleure généralisation des résultats.

La seconde voie de recherche envisagée s'orienterait vers la reprise des résultats mis en valeur dans cette recherche exploratoire afin de les utiliser comme base d'une recherche

qui confirmerait ou infirmerait ces résultats. Ainsi, la présente recherche a permis d'ouvrir différentes problématiques et de proposer plusieurs pistes de réflexion sur le domaine.

Enfin, la troisième voie de recherche envisagée serait d'utiliser la présente recherche comme base en affinant ses conclusions dans l'objectif de pouvoir proposer aux organisations Algériennes :

Premièrement des modes adéquats de gestion des ressources humaines et de gestion des connaissances.

Deuxièmement un système d'information favorisant la circulation de l'information et une transversalité de communication dans l'entreprise et des compétences développées.

- Troisièmement et finalement des formes d'organisation flexibles. .



*LISTE*

*BIBLIOGRAPHIQUE*

1. **A .Bartoli, P. Hermel**, « Piloter l'entreprise en mutation », Ed les éditions d'organisation, Paris, 1986 ;
2. **Ahmed Belbachir Mohammed**, « la flexibilité de l'entreprise », Thèse de doctorat , université Abou BakrBelkaid ,tlemcen, 2010 ;
3. **Al Akremi A, Demery Lebrun M, Vicens C, Fadeuilhe P et Hass J**, (Sous la direction de **Igaliens J**), « La flexibilité dans le secteur aérospatial », Juin 2002 ;
4. **Alain Fernandel**, « le bon usage des technologies expliqué au manager », Edition d'organisation, 2001 ;
5. **Albert. E**, « La psychologie de l'action », science humaines , série n°9 ,mai , juin ,1995;
6. **Amine Echikr** , « l'ARPT dévoile les chiffres de la téléphonie, le taux de pénétration en légère baisse en Algérie », in la tribune, n°155, 4 avril 2011 ;
7. **Amraoui Abdelkader**, « Management du changement dans une entreprise Algérienne », Thèse de magister, université Abou BakrBelkaid , Tlemcen , 2008 ;
8. **Arthur F et Lenehan**, « Leadership with human touch », the economics press (UK) LTD;
9. **Astraus, corbin J** « Basics of qualitative research, grounded theory procedures and techniques”, Sage Publications, Newbury Park, California, 1990;
10. **Autissier D et Mantot** , « Méthode de conduite de changement », Paris , Dunod, 2007 ;
11. **Baile serge et Trahand Jacques**, « Les systèmes d'informations inter –organisationnels, contribution et cadre des recherche », systèmes d'information et management, Vol 4 N° 02, Avril ;
12. **Brabet. J**, « La gestion des ressources humaines en trois modèles », Economica, Paris, 1993 ;
13. **Barrett .M, Sahay S, Walsham G**, « understanding IT and social transformation : development and illustration of conceptual sheme », proceeding of the 16<sup>th</sup>ICIS (International conférence on information technology change ;
14. **Beaucourt C** , « La dimension symbolique des configurations organisationnelles », Revue Française de gestion N°107, Janvier –Février , 1996 ;
15. **Belanger Laurent**, « Le changement organisationnel et le développement, Ed organisation, 1994 ;
16. **Benabderahmane Yasmina**, « Management des connaissance, déploiement des TIC et GRH des organisations cas de l'Algérie », Thèse de doctorat, université PAUL Valéry , Montpellier III,2012 ;
17. **Bettehar Hamid et Miraoui Abdelkrim**, « Etude de la flexibilité dans les sciences du management : définition et synthèse à l'aube du XXIIE siècle », Revue des sciences

- économiques et de gestion , n°05,2005 ;
- 18. Boéri .D** , « Maitriser les frais généraux. Une démarche de productivité globale », Paris, Lany les echos, 1998 ;
- 19. Bondoin pierre**, « la gestion de changement, une approche stratégique pour l'entreprise en mutation » ,1990 ;
- 20. Bounfour A**, « Le management des ressources immatérielles ; maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif », Dunod , 1998 ;
- 21. Brousseau E**, « La gouvernance des processus de coopération », ATOM, mars 2000 ;
- 22. Brousseau E**, « L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transaction », Revus Française d'économie industrielle, Vol/n°4 ;
- 23. Breausseau .E, Moatty .F**, « technologie de l'information et de la communication : approches croisées », Revue science de la société –N°59 –mai 2003 ;
- 24. Brunhes B** , « La flexibilité du travail : réflexion sur les modèles européens », droit social , N°03 ;
- 25. Burgelman R.A**, « Interorganizational Ecology of strategy Making and organizational adaptation : Theory and field research , organization science , Vol 2, n°03 ;
- 26. C .Beyon**, « l'évolution des compétences perçues par les salariés », in M Kalika,
- 27. C.Everaere**, « Management de la flexibilité », economica, 1997;
- 28. C.Sargis Roussel**, « De la gestion de l'information au management de la connaissance, qu'elle stratégie pour les organisations ? » 19<sup>ème</sup> journées des IAE, Paris, 2002 ;
- 29. CelineBareil**, « La résistance au changement : synthèse et critique des écrits » , n°04-10-2004, Hec Montréal ;
- 30. Cf, world Economic Forum**, « Global Competitiveness», Report 2011-2012, <http://w.w.w.Weforum.org>;
- 31. Chambrier. L**, « modèles de gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations : autonomie et cohérence », recherche sur la logique organisationnelle des politiques de GRH, document de recherche LAGON, Nantes, 1996 ;
- 32. Chen. J et Chen. I**, « How can Institutes of technology change successfully? A Discussion from a human resources perspective» ,Business renaissance quarterly , vol 03 , n° 3, 2008;
- 33. Chettab .N**, « Etat, entreprise et marché mondiale : retrait fictif de la puissance nationale et intensification de la mondialisation »,CREAD , N°58,4<sup>ème</sup>trimestre 2001 ;

- 34. Chiffre du ministère algérien des affaires étrangères.**
- 35. Christian Licoppe**, cité par Eléonore Mounoud et Aurélie Duzert, « Défis et opportunités : le KM entre technologie, comportement et organisation », in vers le KM 2.0 « Quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs », ouvrage collectif coordonné par Aurélie Duzert et Imed Boughazela , Librairie Vuibert , mars 2008 ;
- 36. Cohendet P et Llerena P**, « Flexibilité et mode d'organisation », Revue Française de gestion,n°123,1999 ;
- 37. Commission européenne**, Livre blanc de la commission européenne sur la croissance, la compétitivité et l'emploi : les défis et les pistes pour entrer dans XXI<sup>ème</sup> siècle, offre des publications officielles des communautés européennes, Bruxelles, 1993 ;
- 38. Commission européenne**, Rapport du groupe des hautes personnalités sur l'Europe et la société de l'information planétaire-Recommandation au conseil européen, office des publications officielles des communautés européennes, Bruxelles, 1994;
- 39. Coninck**, « Résister au changement : une attitude rationnelle », 2000 ;
- 40. Cornet .A**, « Le reengineering face à ses contradictions. Intégrer l'humain au centre du processus ». Thèse de Doctorat, Université de Liège, 1998 ;
- 41. Cova B**, « Rupture du lien social-déconsommation : une socio-économie postmoderne », Ed Economica , 1996 ;
- 42. Cyert. R. M et March J.G**, « Processus de décision dans l'entreprise », traduction de « A behavioraltheory of the firm (1963) », Dunod ;
- 43. D.Autissier, J .M Moutot**, « Méthode de conduite du changement », Dunod , Paris , 2007 ;
- 44. D. Mairesse. J**, « Innovations et performances ; Approches interdisciplinaires » , éditions de l'EHESS,1999 ;
- 45. D .Gavin**, « Building a learning Organization », Havard Business Review, July –August ,1993;
- 46. Daniel Mercure (Dir), Baya Harricane, SmailSeghir, André steenhaut**, « culture et gestion en Algérie » , Edition ANEP ,Alger,2006 ;
- 47. Davis G.B, Olson M.H, Ajenstat J, Peaucelle J-L**, « système d'information pour le management », economica, 1986 ;
- 48. Deflix .C**, « L'éclatement comme processus dynamique, genèse et développement d'une fonction ressources humaines », Actes d'un IX congrès de l'AGRH, novembre 1990, université de Versailles saint Quentin en Yvelines,1998 ;

- 49. De Guerny, Fc.Curriel et S.Lavergne**, « principe et mise en place du tableau de bord de gestion », ed Delmas, Paris ;
- 50. De leeuw , Volberda,.H.W**, « On the concept of flexibility, A dual control perspective »,1996;
- 51. Departement of commerce**, The National Information Infrastructure : Agenda for Action-1993, (<http://www.eric.ed.gov/ERIC Docs/ Dator/ ericdocsRSq1/ content storage 01/0000019b/80/13/35/2a. Pdf>).
- 52. Desreumaux A**, « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise » , Revue Française de gestion, n°107, Janvier –Février -1996 ;
- 53. Denning Stephen**, « Le courrier ACP-UV », mai- juin 2002 ;
- 54. Djeflat Abdelkader**, « dette et flux technologique : bilan et perspective pour les pays du Maghreb », CNES-ISPRON-PUBLISUD, 2003 ;
- 55. Djilali ben Abou** , « Management des savoir et de développement des compétence à l'heure des TIC », Thèse de doctorat ,université Abou BakrBelkaid, Tlemcen,
- 56. Dominique Tessier cité par Sanaa Elaji**, « commerce électronique et management de projet Internet, analyse de potentiel du développement de E- learning au Maroc » ,mémoire de fin d'étude DESS, 2005 ;
- 57. Drucker P** , « A propos du management » , Ed Village mondial , 2000 ;
- 58. Dudezert. A**, « La valeur des connaissances en entreprise : recherche sur la conception de méthodes opératoires d'évaluation des connaissances en organisation », thèse de doctorat, école centrale, Paris, 2003 ;
- 59. Dufour. Y, Ouimet. G**, « Vivre et gérer le changement ensemble ? » , Revue Française de gestion , n°113, mars , avril , mai ,1997 ;
- 60. Duizabo S, Guillaume N**, « Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises », centre de recherche DMSP, cahier n°252, Février, Université Paris Dauphine ;
- 61. Dussuc B**, « La structuration en réseaux des entreprises : pour un dépassement des approches les plus usuelles », Actes du 5ème Colloque de l'AIM, 8, 9,10 novembre, Montpellier, France 2000 ;
- 62. E.Mounoud et A.Dudzert**, « défis et opportunités : le KM entre technologies, comportements et organisations », in A.Dudezert et I .Boughzala ,
- 63. Eby I. Tetal** , « Perceptions of organizational readiness of change : Factors related to employee's reactions to the implementation team basedselling », ,Human relations , vol 53 , n°3, 2000;

- 64. Enquête 2008 du CREAD ;**
- 65. F.Noguera,** « Management du temps du travail », Dunod, Paris ,2006;
- 66. Fabi. B, Matif .Y et Valois. P,** « Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation. Quelques pistes de gestion prometteuses », Gestion, Vol 24, n°3, 1999;
- 67. Fabien Blanchot et Frédéric Wacheux,** « TIC, Finalités de GRH et création de valeur », in Kalika (2002) ;
- 68. Fauvet Jean Christian, Bulher Nicolas,** « La socio dynamique du changement », Edition d'organisation, Paris, 1992 ;
- 69. Ferrary M et Persqueux Y,** « Management de la connaissance : Knowledge Management, Apprentissage organisationnel et Société de la connaissance », Economica 2006 ;
- 70. Floy .d et Wooldridge .B ,** « Middle management's strategic influence and organizational performance of management studies , vol 34 , n°3, 1997;
- 71. Fouque .T,** « a la recherche des produits flexible », revue française de gestion, n°123 ;
- 72. Francfort. I, Osty .F, Sainsaulieu. R et Uhalde. M,** « Les mondes sociaux de l'entrepris »,des clés de Brouwer , sociologie économique , 1995 ;
- 73. Freeman C, cité par Castells,** « la société en réseau », Fayard, 1998;
- 74. Frery F.** « De l'entreprise intégrée à l'entreprise transactionnelle », Entreprises et Histoires(1995) ;
- 75. Fulk .J,** « Social construction of communication technology », Academy of Management Journal, Vol 36 N° 05 ,1993 ;
- 76. G. de Terssac,** « Savoir, compétences et travail », Octarès, Toulouse, 1995 ;
- 77. G.Trepo et M Ferrary,** « La gestion des compétences : un outil stratégique », in les organisations, Editions sciences humaines, 1999 ;
- 78. Galbraith J ,** « Designing complex organizations» , Reading MA :Addison Wesley , 1973;
- 79. Gilles Teneau ,** « La résistance au changement organisationnel », edL'harmattan, Paris , 2005 ;
- 80. Glaser B, Strauss A,** « The discovery of grounded theory ; Strategies for qualitative research”, A. de Gruyter, 1967;
- 81. Gosse. B , Sangis C , Sprimont P.A,** « Les stratégies d'externalisation , opérationnalisation et changement organisationnel », actes de 9ème colloque de l'AIMS, 24,25,26 Mai , Montpellier , France , 2000 ;

- 82. Granovetter M** , « Economic action and social structure : the problem of embeddedness » , American Journal of sociology , Vol n°91 ;
- 83. Greiner et Bumbri** , « New CEO Intervention and dynamics of Delibrate stratégic change », Stragic Management Journal, vol10,1989 ;
- 84. Grouard Benoit, Meston Francis**, « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement » , Dunod , 1998 ;
- 85. Guilhon .A, Trepo. G**, « La compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines », 9ème conférence internationale de management stratégique (AIMS), 2000 ;
- 86. Gunia Nadège**, « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises, impact des nouvelles technologie de l'information et de communication », thèse de doctorat en science de gestion, université de Toulouse ,2002 ;
- 87. H. Kéfi, M.Kalika**, « le rôle stratégique des TIC », in Kalika, 2006;
- 88. Harmel G , Prahalad C.K**, « the core competence of the corporation » , Havard Business Review, N°68, 1990;
- 89. Hammer M. et Champy J.**, « Lereengineering », Bruxelles, Dunod, 1993 ;
- 90. Henderson J.C et Venkatraman. N**, « Stratégic alignement leveraging information Technology for transforming organizations », IBM Systems journal, 32 (1), 1993 ;
- 91. Henri Duhamel**, « Stratégie et direction de l'entreprise », Ed Clet (centre de librairie et d'édition technique), Paris ;
- 92. Henriet .B**, « La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », Revue Française de gestion , n°124, juin, juillet, aout;
- 93. Hervé Andorre**, « Le monde », 18 Septembre 2001 ;
- 94. Hugues Augot**, « Système d'information de l'entreprise, des flux d'information au système d'information de gestion automatisé », édition de Boeck, 2006;
- 95. I.FoglieriniCarneiro**, « Organisation et gestion des entreprises », Dunod, Paris, 1992 ;
- 96. I.Royer, P. Zarlouski**, « Echantillon (s), in Méthodes de recherche en management », ouvrage coordonné par R.A, Thiétart, Dunod, Paris, 2007 ;
- 97. IméneLatiriDardour**, « Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile d'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine », Thèse de doctorat, école des mines de Paris spécialité « sciences de gestion », Paris, 2005 ;
- 98. J.C Tarondeau**, « La flexibilité dans les entreprises », édition Que sais-je ? Paris, 1999 ;

99. **J.P, Helfer, M. Kalika, J .Orsoni**, « Management : stratégie et organisation » ,edition Vuibert, 2006 ;
100. **Jacob R, Ducharme. J**, « Changement technologique et GRH », Montréal, Gaëtan Morin, 1995 ;
101. **Jacques Igualen**, « La flexibilité dans le secteur aérospatial », juillet 2002;
102. **Jean Claude Watiez**, « Flexibilité et adaptation de l'organisation à l'environnement :(la flexibilité en tant que réponse à l'asymétrie inter et intra entreprise) », Finance, contrôle, stratégie –Vol N°01 mars 2002 ;
103. **Jean Michel Plane**, « Théorie des organisations » ,Dunod , Paris , 2000 ;
104. **John R Schermerhorn et David S .Chappell**, « Principe de management », ERPI, 2002;
105. **Journal de net**, [http ; www. Algeria TIC. BlogSpot . com](http://www.AlgeriaTIC.BlogSpot.com) ;
106. **Karl Erik Sveiby**, « Knowledge management : la nouvelle richesse des entreprises savoir tirer profit des actifs immatériel de sa société », Maxima, Paris, 2000 ;
107. **KéfiAbdesselem .H**, « Evaluation des technologies et systèmes d'information : cas d'un entrepôt de donnée implanté dans une situation financière », thèse de doctorat en science de gestion, université de paris dauphine, 2002 ;
108. **Kenneth C .Laudon, Jane P. Laudon**, « Les systèmes d'informations de gestion, organisation et réseaux stratégique », édition du renouveau Pédagogique (ERPI), Canada, 2001 ;
109. **Koenig G**, « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », in revue française de gestion , Janvier , Février , 1994 ;
110. **Lapointe. L, Rivard S**, « A multi level model of resistance to information technology implementation » MIS Quarterly 29 (3), 2005;
111. **Lee G.G, Pai .R.J**, « effects of organizational Context and inter group Behavior on the success of strategic information technology planning : An Empirical study» , Behavior and information technology , 22(4) : 263-280, 2003;
112. **Le Boterf. G**, « L'ingénierie des compétences », ed éditions d'organisation, 1998 ;
113. **Le Boterf.G**, « De la compétence, Essai sur un attracteur étranges», édition d'organisation, Paris, 1994 ;
114. **Le Figaro .Fr.**
115. **Lesca H et Blanco S**, « Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles », octobre 2002, Hec-Montréal ;



116. **Lichtenberger Y**, « Compétence, compétences, in l'encyclopédie des ressources humaines », Vuibert, Paris, 2003 ;
117. **Likert.R**, « New paterns of management », McGraw -Hill, New York, 1961;
118. **Louart. P**, « succès de l'intervention en gestion des ressources humaines », éditions liaison, 1995 ;
119. **M. Badoc**, « e-marketing de la banque et de l'assurance », édition d'organisation, 1998;
120. **M.Kalika** , « e-GRH : Révolution ou évolution ? » éditions liaison, 2002 ;
121. **M .Kalika**, « Management et TIC, 5ans de e-management dans les entreprises », édition liaisons, Paris, 2006 ;
122. **M.L.Tushman et N.A.Nadler** , « Information processing as an Integrating concept in organizational design », Academy of management Review, Juliet 1978, cité par M. Ferrary , Y. Pesqueux ;
123. **M .R Ainelli ,U. Gaffard, A. Asquin**, « les nouvelles formes organisationnelles », Ed Économica , Paris;
124. **M.S Scott Morton**, « L 'entreprise compétitive au future »,les éditions d'organisation,1995 ;
125. **Marc Demery Lebrun**, « Regard sur la flexibilité des ressources humaines : une approche exploratoire systémique de la flexibilité, appliquée aux entreprise aérospatial », 16ème conférence de l'AGRH,Paris Dauphine ,15 et 16 sep 2005 ;
126. **March J .G** , « Exploration and exploitation in organization learning » ,organization science , Vol 2, n°1;
127. **Markus et Robey**, « Information technology an organizational change : causal structure in theory and research» , management science ,vol 34, Issue 5 , may ;
128. **Markus M.L**, « Power, politics, and MIS implémentation », communications of ACM 26 (6) , 1983 ;
129. **MatonkBelattef, QuanMeradi**, « NTIC, Territoire et développement en Algérie – Analyse des interactions et impacts socioéconomique », Revue TIC et développement, IRD, août 2007 ;
130. **Mayère A**, « Les effets de l'introduction d'outils d'information et de communication mobile dans l'entreprise », Revue Française de gestion , n°123 ;
131. **Meissonier R**, « Vers une perspective processuelle du concept d'organisation virtuelle », Actes du 5<sup>e</sup> colloque de l'AIM, 8, 9,10 novembre, Montpellier, France, 2000 ;
132. **Michaud et Thoenig**, « Stratégie et sociologie de l'entreprise » Ed Village Mondial , Paris , 2001 ;

133. **Michel Polanyi**, “Personal Knowledge : Towards a Past –Critical philosophie”  
London , Routledge et Kegan Paul , 1958, cite par Benabderrahmane Yasmina, ;
134. **Michel Polanyi**, « The tacite dimension », Routledge et Kegan Paul, 1967 ,cité par Benabderrahmane Yasmina ;
135. **Michie J , Shechan M**, « Market flexibility, human resource management and corporate performance », British Journal of management, vol 12;
136. **Miles R.E et Snow C.C**, « Causes of failure in networks organizations », California Management Review;
137. **Mintzberg. H**, « Grandeur et décadence de la planification stratégique », Ed Dunod, Paris , 1994 ;
138. **MintzbergH** , « Structure et dynamique des organisations » Eyrolles, édition d’organisation , Paris, 1982 .
139. **Mokyr .J**, « the gifts of Athéna, historical origins of knowledge economy, Princeton University Press, 2002 ;
140. **Morley C**, « Changement organisationnel et modélisation des processus », Actes du 5eme colloque de l’AIM, 8, 9,10 novembre, Montpellier, France 2000 ;
141. **Moussa Benmahdi**, « l’Algérie et la société de l’information »,2000 ;
142. **Nadia Tebourbi**, « L’apprentissage organisationnel : penser l’organisation comme processus de gestion des connaissances et du développement des théories d’usage », Université du Québec, Septembre 2000 ;
143. **Nadler. D** , « Beyond the Heroic leader », in discontinuous change : leading organizational transformation, San Francisco, 1994;
144. **Nadler D et Tuchman M.L**, «leadership for organizational change», Ed the jossey –bass, 1991;
145. **Nations Unies**, Conseil économique et social, commission économique pour l’Afrique, Résumé de la discussion électronique sur les TIC et la gouvernance, AddisAbaba, 10-17 juin 2003 ;
146. **Nevis et al**, « Understanding Organizations as learning Systems » ,Sloan Management Review , Winter 1995;
147. **Nickhan. S**, « Scénarios de contractions rentables », Gestion 2000, vol 12, n°2, 1996 ;
148. **Niosi J**, « Technical alliances in Canadian high technology», Mimeo credit, university de Montréal;
149. **Nonaka I, et H Takeuchi**, « La connaissance créatrice : la dynamique de l’entreprise apprenante », de Boeck Université, Bruxel, 1997 ;

150. **Nonaka I, Takeuchi II**, « The Knowledge-creating Company », Oxford University Press, New York, 1995.
151. **Nonaka .T**, « A dynamic theory of organizational Knowledge creation », organization science , vol 5 , n° 1, 1994;
152. **OCDE**, « Importance de la gestion des connaissances dans le secteur des entreprises », OCDE, L'observateur 2004 ;
153. **Olivier Meier et al**, « Management du changement, changement culturel et organisationnel », Dunod, Paris, 2012 ;
154. **Olivier Meier et al**, « Question du changement », Ed Dunod , Paris ,2007 ;
155. **Paillard J**, « Réflexion sur l'usage du concept de publicité en neurologie », Journal de Psychologie , n°1 , Janvier –Mars,
156. **Pailot. P**, « Configuration organisationnelle », Encyclopédie de la gestion et du management, ouvrage coordonné par le Suff R, Dalloz –Sirey, 1999 ;
157. **Pascal Charpentier** , « Management et gestion des organisations », Ed Armand Colin , Paris , 2007 ;
158. **Patricia Vendramin, GerardValenduc**, « technologie et flexibilité », Séminaire d'information, contrôle et organisation, université Paris Dauphine, 2002 –2003 ;
159. **Patrick Gilbert**, « Organisation et comportement », Dunod, Paris ,2005 ;
160. **Paul Ohana**, « Les 100 mots clés du management des hommes », Dunod, Paris, 1999 ;
161. **Peaucelle J.L**, « Les systèmes d'information : la représentation », press universitaires de France, Paris, 1981 ;
162. **Pemartin**, « Réussir le changement : mutations des entreprises et problèmes humains », 1983 ;
163. **Pierre Collerette, Gilles Delisle et Richard Person**, « Le changement organisationnel, théorie et pratique », Ed presses de l'université du Québec, Canada, 2008 ;
164. **Popper**, « La logique de la découverte scientifique », Payot, Paris, 1973 ;
165. **Porter M , Millar V** , « How information gives you competitive advantage » , Harvard Business Review , Vol 63, N°4 , Avril;
166. **Prax J.Y**, « Le guide du Knowledge management », Dunod, Paris, 2000 ;
167. **Quinn J.B**, « L'entreprise intelligente : savoir , service et technologie », Dunod , Paris , 1994;

168. **Quirry R, van Compenhondt**, « Manuel de recherche en sciences sociales », Paris, Dunod, 1998 ;
169. **R. Beaujolin-Bellet**, « flexibilité et performance », édition la découverte, France , juin 2004;
170. **R. Reix**, « changements organisationnels et technologies de l'information », Conférence à l'université saint- joseph, Beyrouth, Liban,28 /10 /2002 ;
171. **R. Reix**, « Flexibilité de l'entreprise », Edition Cujas, 1979 ;
172. **R. Reix**, « Flexibilité », Encyclopédie de gestion, Tome 2, Economica, 1997 ;
173. **R. Reix** , « Systèmes d'information et management des organisations », Librairie Vuibert , Paris , 2004.
174. **R. Reix, F. Rowe**, « Faire de la recherche en système d'information », édition Vuibert, 2002 ;
175. **Rachel BeaujolinBellet**, « Flexibilité et performance », Edition la découverte, juin 2004, France;
176. **Rapport du comité de réforme des structures et des missions de l'état 2002** ;
177. **Rapport de la réunion des cadres de secteur de la poste et des technologies de l'information et de la communication**, Alger, 2-3 mai 2010 ;
178. **Reitter R Chevalier, Laroche H, Mendoza C, et Pulicani P**, « Culture d'entreprise », Edition Vuibert, 1991 ;
179. **République Algérienne Démocratique et populaire, e-commission, e-Algérie**, Synthèse, décembre 2008
180. **Richard Barret**, « libérer l'âme de l'entreprise »,Ed Boeck ;
181. **Richard Soparnot** , « Le management du changement « , Vuibert , Paris , 2010 ;
182. **RojotJ** , « Théories des organisations « , Editions ESKA, Paris , 2006 ;
183. **Rondeau Alain**, « Transformer l'organisation, comprendre les forces qui façonnent l'organisation de travail », gestion, 1999 ;
184. **S. ALTER**, « Information Systems : a management perspective », Benjamin Cummings Publishingcompany, 2ème édition, 1996 ;
185. **Scouarnec A. et Yanat Z.**, « L'organisation-réseau : implications gestionnaires et sociales », Actes du 5ème Colloque de l'AIM, 8, 9,10 novembre, Montpellier, France , (2000) ;
186. **SmailBughazi**, « Algérie poste, Algérie Telecom, Mobilis et les programmes e-administration, e-citoyen, e-entreprise, le secteur de la poste et des technologies de l'information fait son bilan », dans la Tribune (quotidien Algérien), 3mai 2010 ;

- 187. Starbuck W.H** , « Organization as action generators », American sociological Review , Vol 48, n°1, 1983;
- 188. Stephen Robbins et David Decenzo**, « l'essentiel des concepts et des pratiques », Ed Pearson éducation,2004 ;
- 189. Stewart T.A**, « The wealth of Knowledge Intellectual capital and the twenty- first century organization», Double day, New York , 2001.
- 190. Tarondeau J.C**, « Approches et formes de la flexibilité » ,Revus française de gestion , N°123, 1999 ;
- 191. Tarondeau J C** , « La flexibilité des entreprises » , Ed Que sais-je, Paris ;
- 192. UBIFRANCE et les missions économiques**, Rencontres Internationales Numérique 2010 , Dossier Algérie : les communications électroniques en octobre 2010, Paris ;
- 193. Vandangeon- Derumez. I** « La dynamique des processus de changement », thèse de doctorat, université Paris, IX Dauphine, 1998 ;
- 194. Van Caw enbergh et Cool K**, « Strategic management in a new Framework », strategic management journal, vol 13, n°1, 1982 ;
- 195. Van de Ven .A, Poole.M**, « Explaining development and change in organizations », the Academy of management Review, Vol 20 N°3, 1995 ;
- 196. Van Dijk. R et Van Dick. R** , « Navigating organizational change : change leaders , employee resistance and work based identities », Journal of change Management , Vo l 9, n°2, 2009, P143;
- 197. WWW.algeriatelecom.dz/**
- 198. Wassila O.H, Hamid Bessaleh à propos du Cyberparcde Sidi Abdellah** : « un moyen pour l'économie numérique », Horizons – Quotidien national d'information, 28 August 2009;
- 199. Weinberg A**, « A quoi jouent les acteurs ? Les théories de l'action dans les sciences humaines », 1995 ;
- 200. Weiss. D**, « Nouvelles formes d'entreprises et relations de travail », Revue Française de Gestion, mars – avril – mai, 1994 ;
- 201. Wooldridge B et Floyd S.W** , « The strategy process, middle management involvement, and organizational performance » ,Strategic management Journal, vol 11, n°3 , 1990;
- 202. Y.F Livian**, « Organisation, théories et pratiques », Ed Dunod, Paris, 1998;
- 203. Yannick Chatelin et loick Roche**, « Cyber gagnant», Maxima, Paris, 2000 ;
- 204. Yin R.K**, « application of cas study research », Applied Social Research Methods Series, Vol 34, Sage Publications, New bury Park, California, 1993;

205. **Zuboff. S**, « In the age of the smart machine : the future of work and power », oxford University press, Oxford, 1988 ;

# *ANNEXES*

## ANNEXE N°01

### Questionnaire

#### Guide d'entretien :

Les réponses seront quantifiées ainsi :

1) oui            neutre                            non

2) par choix

**Thème 1** : Présentation générale sur les cadres de l'organisation

#### 1. Genre :

Masculin

Féminin

#### 2. Age :

Moin de 20 ans

De 20 ans à 35 ans

De 35 ans à 60 ans

De 60 ans de plus

#### 3. Niveau d'instruction :

Sans instruction

Niveau secondaire

Niveau universitaire

Formation professionnelle

#### 4. Ancienneté :

0 à 5 ans

5 à 15 ans

Plus de 15 ans

#### 5. Fonction :

Exécution

Cadre de maîtrise

Cadre supérieure

**Thème 2** : l'impact de l'utilisation des NTIC

**1-** Utilisez-vous dans votre travail ?

1. L'ordinateur

2. L'internet

3. Le courrier électronique

**2-** Quels sont les canaux que vous utilisez pour communiquer avec votre responsable ?

1. Contact direct

1. Par téléphone

2. Par courrier

3. Par e-mail

4. Autre moyen



3 -Les informations que vous collectez portent généralement sur :

1. Les concurrents
2. L'évolution technologique
3. Les consommateurs

4-Quelles sont vos sources d'information relatives à vos concurrents ?

1. Rumeurs
2. Bases de données internes
3. Revues spécialisées
4. Internet
5. Autres

5-Les informations collectées sont-elles systématiquement diffusées au sein de l'organisation?

Non  Neutre  Oui

6-Les informations collectées sont stockées sur

1. Support informatique
2. Sur papier
3. Les deux à la fois

7-Qu'évoque pour vous le terme de la technologie de l'information et de la communication ?

1. Un stock de données
2. Un ensemble des outils développés
3. un créateur de la valeur pour l'entrepris

**Thème 3 : le changement organisationnel**

1- Que pensez-vous de la situation passée de l'entreprise ?

1. Bonne
2. Moyenne
3. Mauvaise

2-Selon vous, quels sont les facteurs qui poussent l'entreprise à opérer un changement ?

1. Evolution de l'environnement concurrentiel
2. Dysfonctionnement interne
3. Evolution de la technologie
4. Exigence de la clientèle

3-Selon vous, le changement dans votre entreprise est-il nécessaire à propos des NTIC?

Non  Neutre  Oui

4-Pensez-vous que l'utilisation des NTIC par votre entreprise est nécessaire ?

Non  Neutre  Oui

5-Selon vous, les conséquences du changement organisationnel sont

1. Les taches sont bien définies
2. Une autonomie plus large dans la prise de décision
3. Une décentralisation des décisions
4. La satisfaction des salariés

**6-Quels sont les obstacles à la réalisation du changement organisationnel ?**

- 1. Problème d'adaptation
- 2. Besoin de formation
- 3. Résistance de personnel
- 4. Manque d'information
- 5. L'augmentation de la charge de travail
- 6. Manque de communication

**7-quel est l'apport et les changements souhaités de ces NTIC à votre organisation ?**

- 1. Sur le plan de structure de l'entreprise
- 2. Sur le plan de l'organisation de travail
- 3. Sur le plan de flexibilité de l'entreprise
- 4. Sur l'image de l'entreprise

**Thème 4 : La flexibilité de l'entreprise**

**A. Style de management et prise de décision :**

**1-Votre style de management présente -t-il une certaine directivité ?**

Non  Neutre  Oui

**2-retrouve-t-on le caractère descendant de la communication ?**

Non  Neutre  Oui

**3-Préférez-vous prendre plus de temps dans la décision et une rapidité dans l'exécution ?**

Non  Neutre  Oui

**4-Ou vous êtes pour la rapidité dans la décision et la lenteur dans l'exécution ?**

Non  Neutre  Oui

**5-L'entreprise est -elle ouverte sur l'environnement ?**

Non  Neutre  Oui

**6-L'entreprise accepte- t- elle l'intervention des personnes extérieures dans la prise de décision ?**

Non  Neutre  Oui

**7-L'entreprise accepte-t-elle les innovations technologique ?**

Non  Neutre  Oui

8- A votre avis le nombre de niveau hiérarchique constituent- il un handicap a la décision ?

Non  Neutre  Oui

**B. Système d'information :**

1-Selon vous, quel est le rôle du système d'information ?

- 1. Simplification des taches et gain de temps
- 2. Gérer efficacement l'information
- 3. Rendre l'information accessible
- 4. autre chose

2-pour vous, à quoi correspond le système d'information ?

- 1. équipement informatique
- 2. programme informatique
- 3. Outil de gestion
- 4. Tous à la fois

3-Les informations collectées servent à :

- 1. Évaluer une décision
- 2. Assister une prise de décision
- 3. Établir des prévisions
- 4. Effectuer des analyses
- 5. Ne sert à rien

4-L'organisation s'attache-t-elle à identifier, collecter et structurer ses informations dans le but de ?

- 1. Améliorer la performance de l'organisation
- 2. Améliorer le fonctionnement globale de l'organisation
- 3. Rendre l'organisation flexible

5-Existe-t-il des bases de données qui répertorient techniques, pratiques de travail, documentations, guides de formation, .... ?

Non  Neutre  Oui

6-Comment l'organisation forme -t- elle son personnel aux pratiques de système d'information ?

- 1. Cours et stages
- 2. Formelle ou informelle
- 3. Interne ou externe

**C .L'organisation de travail (polyvalence et dynamique des salariés)**

1-Les travailleurs ont –ils la possibilité d'effectuer des tâches différentes ?

Non  Neutre  Oui

2-De changer de poste ?

Non  Neutre  Oui

3-De prendre des initiatives ?

Non  Neutre  Oui

4-Les salariés sont- ils prêts à fournir un effort qui dépasse la simple réalisation à la lettre de leurs obligations au travail ?

Non  Neutre  Oui

5-Et de disposer d'une certaine mobilité ?

Non  Neutre  Oui

6-En cas de besoins, un travailleur peut- il facilement remplacé par un autre ?

Non  Neutre  Oui

7-L'entreprise peut-elle recruter ou de libérer facilement les travailleurs ?

Non  Neutre  Oui

8-l'entreprise a-t-elle insérer des nouvelles activités par rapport à sa vocation première, depuis sa création ?

Non  Neutre  Oui

**D .La flexibilité du personnel :**

1-les formations faites par votre organisation ont –elles un effet positif ?

Non  Neutre  Oui

2-La variation de l'effectif en fonction des besoins se fait elle facilement (flexibilité quantitative externe) ?

Non  Neutre  Oui

3-Avez-vous la possibilité de faire varier le temps de travail du personnel (flexibilité quantitative interne) ?

Non  Neutre  Oui

**4-**Les salariés ont l’aptitude à changer de poste de travail sans cout supplémentaire (flexibilité fonctionnelle) ?

Non  Neutre  Oui

**5-** l’apprentissage dans votre organisation est –il important ?

Non  Neutre  Oui

**6-**Votre entreprise, recrute-t-elle des jeunes ?

Non  Neutre  Oui

**7-**Votre entreprise, recrute-t-elle des seniors ?

Non  Neutre  Oui

**8-**Gardez- vous le contact avec les travailleurs libérés dans le but de pouvoir les réintégrer ?

Non  Neutre  Oui

## *ANNEXE N°02*

### *Lettre d'accompagnement*

**Madame et monsieur ;**

La réponse au questionnaire proposé doit tenir compte dans certain cas de la période de l'introduction des NTIC au sein de votre entreprise et de la période antérieure de l'application des NTIC ; ces cas sont matérialisés par deux tableaux ;

Il n'existe pas de bonne ou de mauvaise réponse ;

Les variables proposées ne servent en aucun cas à juger vos compétences ;

Nous cherchons simplement à comprendre votre perception de la contribution des nouvelles technologies de l'information et de communication dans le changement organisationnel précisément la flexibilité de l'entreprise ;

L'objectif de ce travail est avant tout un travail de recherche doctorale qui est de nature scientifique ;

Les attentes de ce travail sont de mettre à la disposition de la communauté scientifique, étudiante et chercheuse, une analyse objective sur un sujet très important et peu exploré par de recherche.

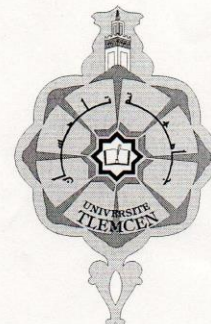
Les réponses seront traitées avec le plus haut degré d'anonymat et de confidentialité.

Votre participation nous permettra d'obtenir l'étude la plus objective possible sur les comportements d'une entreprise économique algérienne.

## ANNEXE N°03

**UNIVERSITE ABOU BAKR BELKAID**  
**Faculté des Sciences Economiques Commerciales**  
**et des Sciences de Gestion**

**Vice Doyenné chargé de**  
**de la Post-Graduation et de la Recherche**



N° 264 / PSG/FAC.SC.ECO/2015

A Monsieur

...le...D...i...t...e...t...g...e...i...a...l...  
 ...d...Algerie...T...e...l...e...c...o...m...e...S...i...d...i...-B...e...l...-A...b...b...e...s...-

**Objet /collecte d'information pour les besoins de la préparation d'une Thèse de Doctorat**

Monsieur,

J'ai l'honneur de vous adresser l'étudiant Mme Lekhal Amel  
 qui prépare une thèse de doctorat ayant pour thème

**"La contribution des NTIC dans le changement organisationnel dans l'entreprise "**

pour la collecte d'informations relatives à son travail de recherche au sein de  
 votre entreprise. A cet effet, comptant sur votre précieuse collaboration, je vous  
 prie de bien vouloir lui faciliter la tâche au sein de votre organisation.

Veillez agréer Monsieur le directeur, nos salutations distinguées.

Tlemcen le 17/06/2015

**LE VICE DOYEN**



**GHENNANI Abdellatif**



ANNEXE N°04



ALGERIE TELECOM SPA  
DIRECTION OPERATIONNELLE DES TELECOMMUNICATIONS SIDI BEL ABBES

Réf : DOT /SBA/DRHF/SGF/ 09 /2016

Sidi Bel Abbés, le 15/02/2016

Monsieur le Directeur Opérationnel des Télécommunications

Sidi Bel Abbés

NOTE

Objet : Stage pratique.

Thème : la contribution des NTIC dans le changement organisationnel dans l'entreprise.

Période de stage : du 21/02/2016 au 03/03/2016.

Mme LEKHAL Amel, étudiante à la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion de Tlemcen, est retenue pour effectuer un stage pratique au niveau des services de la DOT SBA.

Meilleures salutations.

Copie à :

-L'Intéressé (e).



ALGERIE TELECOM - S.P.A  
Le Directeur Opérationnel  
Des Télécommunications  
SIDI BEL ABBES (07)  
SIGLE : N.FERNANE



*ANNEXE 05*

*Table des matières*

Résumé ;

Plan de travail

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale .....

*Chapitre 01 : Cadre théorique et conceptuel du changement organisationnel et de flexibilité de l'entreprise*

**Introduction ..... 11**

**Section 01 : organisation : définition et fondements théoriques ..... 12**

I. Définition ..... 12

II. L'organisation selon les différentes écoles et théories organisationnelles classiques 14

1) L'école classique des organisations ..... 14

A. Le Taylorisme avec F.W .Taylor (1856-1915) ..... 15

B. Ford et le fordisme (1863-1947) ..... 16

C. H. Fayol et l'administration industrielle ..... 17

D. M. Wéber et la rationalisation de l'organisation (1864-1920)..... 19

2) La dimension sociale des organisations ..... 20

A. L'école des relations humaines ..... 20

• Elton Mayo (1880-1949) ..... 20

• La théorie des relations humaine ..... 21

B. La théorie des besoins et des motivations ..... 22

• L'apport d'Abraham Maslow (1908-1970)..... 22

• La dimension humaine de l'entreprise par Douglas Mc Gregor (1906-1964) 23

• Herzberg et la théorie des deux facteurs (1923-2000) ..... 24

3) Le comportement des individus dans l'organisation ..... 25

• Leadership, dynamique de groupe et performance par les travaux de Kert Lewin (1890-1947) ..... 25

• R.LIKERT et le principe des relations intégrées (1903-1981) .....	26
• Argyris et le développement du potentiel de l'individu dans l'organisation.	27
<b>Section02 : le changement organisationnel : natures, facteurs, aspects humains et managériaux. ....</b>	<b>28</b>
La définition du changement organisationnel.....	28
Les facteurs déterminant et déclenchant du changement organisationnel.. ....	31
1) La technologie .....	31
2) Les caractéristiques de l'environnement .....	31
3) La taille de l'entreprise .....	31
4) La culture nationale .....	32
5) La culture nationale .....	32
Les acteurs du changement organisationnel.....	33
1) Le rôle des acteurs du changement organisationnel .....	34
• Rôle de leader de l'organisation .....	34
• Rôle de la direction générale .....	35
• Rôle des cadres intermédiaires (les relais de communication d'action) .....	36
• Le rôle des autres acteurs organisationnels .....	37
• Le rôle des acteurs externes .....	38
2) Les types d'acteurs de changement .....	38
• Le modèle de l'animateur .....	38
• Le modèle de militant .....	39
• Le modèle pilotes et copilotes .....	39
3) Le changement organisationnel et leadership .....	39
• Les leaders : agents du changement organisationnel .....	40
La résistance au changement organisationnel .....	41
1) Les comportements des acteurs face au changement .....	41
• Les proactifs .....	42
• Les passifs .....	42

• Les opposants .....	42
2) Les causes de la résistance au changement .....	42
1. Les causes individuelles .....	43
2. Les causes collectives .....	43
3. Les causes culturelles .....	43
4. Les causes organisationnelles .....	44
5. Les causes liées au changement .....	44
3) Comment faire face à la résistance ? .....	44
<b>Section 03 : La flexibilité de l'entreprise une approche multidimensionnelle.....</b>	<b>45</b>
La définition de la flexibilité de l'entreprise .....	45
Les formes de flexibilité .....	49
a. Flexibilité : capacité organisationnelle .....	49
b. Flexibilité : gérer le paradoxe changement et stabilité .....	50
c. La flexibilité est par essence dynamique .....	50
d. La flexibilité statique et flexibilité dynamique .....	50
e. Flexibilité, niveaux et formes .....	50
Les dimensions de la flexibilité .....	51
a. Capacité d'adaptation .....	51
b. Capacité d'apprentissage .....	52
c. Capacité d'anticipation .....	54
8. Domaines d'application de la flexibilité .....	57
• La spécialisation flexible .....	58
• Les technologies flexibles .....	59
• L'atelier flexible.....	59
• Le produit flexible .....	59
• L'entreprise flexible .....	60
• La flexibilité fonctionnelle .....	60

• La flexibilité numérique .....	60
• La flexibilité salariale .....	60
<b>Section 04 : la flexibilité de l'entreprise et le changement organisationnel .....</b>	<b>61</b>
1. La flexibilité organisationnelle .....	62
2. La flexibilité de ressources humaines :une clé du changement.....	64
a. Flexibilité quantitative externe .....	66
b. L'externalisation.....	66
c. La Flexibilité quantitative interne .....	66
d. La flexibilité fonctionnelle .....	66
e. La flexibilité des rémunérations .....	67
f. Le travail flexible .....	67
g. La flexibilité qualitative .....	67
h. La flexibilité quantitative .....	68
3. Le système de production.....	68
a) L'automatisation et flexibilité .....	69
b) Flexibilité et polyvalence .....	69
• La polyvalence des individus.....	70
c) Organisation de la production et flexibilité.....	71
1. Le support structurel de flexibilité .....	71
2. Le support organisationnel de flexibilité .....	72
3. Support logistique de flexibilité .....	72
• L'atelier flexible .....	72
• La sous-traitance : une source de flexibilité .....	73
<b>Conclusion .....</b>	<b>75</b>
 <i>Chapitre 02 : Les facteurs expliquant l'évolution des configurations organisationnelles et la flexibilité de l'entreprise consécutives à l'introduction des NTIC</i>	
<b>Introduction .....</b>	<b>77</b>

<b>Section 01 : NTIC, système d'information et concept organisationnel .....</b>	<b>78</b>
1. La définition des NTIC .....	78
a) Les outils des NTIC .....	79
• Les ordinateurs .....	79
• Les logiciels .....	79
• Les réseaux de télécommunication .....	79
• Les puces intelligentes .....	79
b) Les applications des NTIC .....	80
• Les espaces de communication .....	80
• Les bases de données .....	81
• Les Echanges de Données Informatisées (EDI).....	81
2. L'enjeu stratégique et organisationnel des NTIC.....	83
a. Les NTIC : une ressource stratégique .....	83
b. NTIC, avantage concurrentiel et alignement stratégique .....	85
3. NTIC et le système d'information dans l'organisation .....	86
a. Le système d'information .....	86
b. L'interaction entre SI et organisation .....	88
1) les SI entraînent la centralisation .....	89
2) les SI entraînent la décentralisation .....	89
3) l'impact de certaines caractéristiques organisationnelles sur l'utilisation des SI.....	89
4) SI et organisation des interactions imprévisibles .....	90
5) Le SI facilite l'émergence de nouvelles formes organisationnelles .....	91
6) SI : outil d'aide à la prise de décision .....	92
<b>Section 02 : NTIC, GRH et changement organisationnel .....</b>	<b>93</b>
l'impact des NTIC sur la fonction et la gestion des ressources humaines .....	93
a. Approche de GRH par ses finalités stratégiques .....	94

b. Une évaluation de l'impact des NTIC sur la maîtrise des finalités stratégiques de la GRH .....	96
c. La contribution des NTIC à une meilleure maîtrise des finalités stratégiques de la GRH .....	96
d. Conditions générales d'efficacité et d'efficience des NTIC dans la GRH .....	97
NTIC , gestion des ressources humaines et changement organisationnel .....	98
a. La gestion des ressources humaines face aux changements organisationnels .....	98
b. Les ressources humaines face au changement technologique (NTIC).....	100
NTIC, changement organisationnel et comportement des RH .....	101
a. Difficultés liées à l'introduction des NTIC .....	101
b. Différents comportements face au changement organisationnel .....	102
c. Aspect sociologique des acteurs face au changement organisationnel .....	105
d. Le processus de changement organisationnel comme enjeu .....	106
<b>Section 03 : NTIC et l'apparition des nouvelles formes organisationnelles .....</b>	<b>107</b>
La notion de configuration organisationnelle .....	107
A. La configuration et le design organisationnel selon Mintzberg .....	108
1) L'organisation à structure simple .....	108
2) La bureaucratie mécaniste .....	108
3) La bureaucratie professionnelle .....	108
4) L'adhocratie.....	108
5) La structure divisionnaire .....	108
B. Le positionnement des entreprises et la chaîne de valeur selon Porter .....	109
• Chaîne de valeur et la technologie (NTIC).....	111.
L'apparition des nouvelles formes d'organisation.....	113
1) L'organisation processuelle .....	115
2) L'entreprise virtuelle .....	118
3) L'entreprise réseau .....	121
4) L'externalisation en tant que nouvelle forme organisationnelle.....	123

<b>Section 04 : NTIC, Management de connaissance et développement des compétences</b>	<b>127</b>
I. NTIC et Gestion de connaissance	127
Quelques définitions	128
• Une définition utilitaire	128
• Une définition opérationnelle	128
• Une définition fonctionnelle	128
• Une définition économique	128
De la donnée à la connaissance	129
La donnée	130
L'information	130
La compétence	130
La connaissance	130
• Les caractéristiques de la connaissance	132
• La connaissance organisationnelle et la gestion de connaissance	135
La création et le transfert de connaissance	135
connaissance et apprentissage	136
• L'apprentissage organisationnel comme processus de gestion des Connaissances	138
• L'organisation hypertexte : (L'apport de I Nonaka et H.Takeuchi)	139
II. NTIC et nouvelles opportunités des démarches de management des Connaissances ( KM )	139
A. Interconnexions entre la gestion des connaissances et les NTIC	140
B. Une assimilation erronée des NTIC à la gestion des connaissances	141
C. Critères d'utilisation des NTIC dans la gestion des connaissances	142
III. NTIC et compétences	143
A. Le contexte de travail	144
B. Le contenu de travail	145
C. Les compétences	145
D. Implications managériales	145
<b>Conclusion</b>	<b>147</b>



*Chapitre 03 : cas pratique Algérie-Télécom (Etude, Analyse, Résultats)*

<b>Introduction</b> .....	<b>150</b>
<b>Section 01 : présentation du terrain de recherche et construction des guides d'entretien</b> .....	<b>151</b>
I. Une recherche par étude de cas multiples .....	151
II. Présentation du terrain de la recherche .....	154
1) Premier terrain d'étude : le niveau global .....	155
2) Deuxième terrain d'étude : le niveau des organisations .....	156
a) La sélection de ce cas .....	157
b) La collecte des données pour le cas retenu .....	157
III. Construction de guide d'entretien .....	158
1) Thème 1 : la présentation générale sur les cadres de l'organisation .....	158
2) Thème 2 : l'utilisation des NTIC .....	158
3) Thème 3 : le changement organisationnel .....	159
4) Thème 4 : la flexibilité de l'entreprise .....	159
<b>Section 2 : étude du niveau global - les NTIC en Algérie</b> .....	<b>160</b>
Les efforts du gouvernement algérien en matière des NTIC .....	160
1 .Les recommandations internationales .....	161
2. Les programmes d'action de l'Etat) .....	163
3.Les réformes dans le secteur des NTIC .....	166
a. La libéralisation des marchés de la poste et des NTIC .....	166
b. L'innovation technologie .....	167
c. La société de l'information et de connaissance .....	168
Le développement et la modernisation des services publics (l'évolution organisationnelle) .....	171
a) La réalité de l'entreprise algérienne .....	171
b) Les enjeux de modernisation du service public .....	173
c) Le défi de gouvernement électronique .....	173
d) Des obstacles de l'utilisation des NTIC dans les organisations et les administrations	173

---

La création de valeur organisationnelle au niveau globale (conditions).....	174
a) L'implication des collectivités locales (nécessité, stratégie et objectif) .....	175
b) Les compétences humaines en matière de NTIC .....	177
<b>Section 03 : Etude du niveau organisationnel : l'organisation - Algérie Télécom -Sidi Bel Abbès.....</b>	<b>178</b>
Présentation de l'entreprise .....	178
a. L'activité majeure d'Algérie Télécom est de .....	179
b. Les objectifs de l'Algérie Télécom .....	179
L'organisation d'Algérie Télécom .....	179
Mesures d'accompagnement .....	180
Le texte de réglementation régissant l'activité de A.T .....	182
L'organigramme d'Algérie Telecom .....	183
Enquête par questionnaire sur la contribution des NTIC Sur le changement organisationnel (la flexibilité de l'entreprise) .....	185
Interprétation des résultats .....	187
1) La fiabilité de l'étude .....	187
2) Thème 1 : Présentation générale sur les cadres de l'organisation .....	187
3) Thème 2 : l'impact et l'importance de l'utilisation des NTIC .....	187
4) Thème 3 : le changement organisationnel .....	192
5) Thème 4 : La flexibilité de l'entreprise.....	195
1.La corrélation entre les sous thèmes :( style de management et prise de décision, système d'information, la polyvalence et dynamique des salariées, la flexibilité du personnel) .....	207
2.Analyse des résultats .....	212
<b>Conclusion.....</b>	<b>219</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>223</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>232</b>
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	



