

***République algérienne démocratique & populaire***

*Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique*

*Université Abou-Bakr BELKAID\_ TLEMCEM*

*Faculté des sciences économiques & de gestion*

***Mémoire de magister***

***En gestion des ressources humaines***

***Option : management des hommes et gouvernance des entreprises***

***Thème***

***TIC et changement organisationnel***

***Cas pratique: CHIALI TUBE – Sidi -Bel –Abbés.***

***Présenté par :***

***LEKHAL AMEL***

***sous la direction de :***

***A.BENDIABDELLAH***

***(Directeur de recherche en management)***

***Les membres de jury :***

***Dr KERZABI Abd Ellatif : maitre de conférences et président du jury.***

***Dr BENDIABDELLAH Abdessalem : professeur et encadreur.***

***Dr BOUHANNA Ali : maitre de conférences et examinateur.***

***Dr ACHACHI Wassila : maitre de conférences et examinatrice.***

***Année universitaire: 2010/2011***

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« وقل ربي أدخلني مدخل صدق وأخرجني مخرج صدق واجعل لي

من لدنك سلطانا نصيرا ﴿80﴾ »

سورة الإسراء

## **Mes remerciements**

*En premier, au DIEU le tout puissant qui m'a guidé et facilité le chemin de la réussite de cette thèse, pour son aide, sa bénédiction, et pour toutes ses bontés, pour la foi qu'il a mis dans mon cœur.*

*Je tiens à remercier très sincèrement mes adorables parents pour leurs précieux conseils, leur indéfectible patience, leur croyance en moi, 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 vu le jour.*

*Un grand remerciement est adressé a mon encadreur Dr A .BENDiABDELLAH, qui eu l'amabilité de m'encadrer, et à mon co-encadreur Mr FEROUANI pour les conseils qu'il m'a donnés et pour son précieux temps qu'il m'a consacré.*

*Je tiens aussi à exprimer mes gratitudes à tous mes enseignants, surtout les membres de jury, pour l'honneur qu'ils me font de participer à cette soutenance et pour le temps sacrifié à l'évaluation de ce travail.*

*Comme je ne peux pas oublier de remercier très infiniment mes frères et mes amies pour les services qu'ils ont faits pour moi.*

*Merci a toutes les personnes qui m'ont enseigne durant toute ma vie scolaire.*

*En fin, je remercie mes amis, et mes collègues de magistère de management des hommes et gouvernance des entreprises, pour leur aide surtout morale.*

**Merci beaucoup**

**Amel**

# ***Dédicace***

***Je dédie ce modeste travail à:***

✦ *Mes très chers parents qui m'ont enfanté, m'ont encouragé à pour suivre mes études;*

✦ *Mes très chères sœurs, et frères qui me partagent vraiment les bons et les mauvais moments de ma vie ;*

✦ *Toute les familles LEKHAL et REGIEGUE grands et petits.*

✦ *Tous mes amis d'enfance et de l'université et surtout Nawel, meriem et karoumia.*

*Et au gens que j'aime*

# ***Plan de travail :***

## ***Introduction générale***

### ***Chapitre 1 : nature et caractéristiques des TIC***

#### ***Introduction de chapitre***

***Section 1*** : définition et champ des TIC

***Section 2***: évolution des TIC

***Section 3***: Les effets des TIC

***Section 4***: Les différents TIC

***Conclusion de chapitre***

### ***Chapitre 2 : aperçu théorique sur le changement organisationnel***

#### ***Introduction de chapitre***

***Section 1*** : la définition et l'historique du changement

Organisationnel

***Section 2***: les obstacles et les facteurs déclenchants du changement

Organisationnel

***Section 3***: attitudes et acteurs du changement organisationnel

***Section 4*** : la résistance au changement organisationnel

***Conclusion de chapitre***

## ***Chapitre 3 : les TIC dans l'organisation***

*Introduction de chapitre*

*Section 1* : les TIC et organisation

*Section 2*: TIC et l'organisation de travail

*Section3*: les TIC et la capitalisation des compétences

*Conclusion de chapitre*

## ***Chapitre 4 : étude de cas (CHIALI TUBE)***

*Introduction de chapitre*

*Section 1* : présentation de la société

*Section 2*: l'organisation de la société

*Section3*: l'étude analytique

*Conclusion de chapitre*

***Conclusion générale***

***Table des matières***

***Bibliographie***

***Annexes***

## ***Introduction générale :***

Des phénomènes comme la globalisation des économies et l'accroissement de la concurrence mondiale, les conditions macroéconomiques oppressantes forcent les organisations non seulement à être plus efficaces mais le faire en prenant en compte les autres acteurs de leur environnement stratégiques (concurrents, fournisseurs, clients).

D'autres phénomènes comme l'évolution rapide des technologies et le développement d'alliances stratégiques transforment profondément les façons d'organiser de travail pour obtenir des résultats qui sont de classe mondiale.

*« Aujourd'hui, l'environnement des entreprises est caractérisée par la mondialisation des marchés, le développement technologique, la complexité des relations, la multiplication des acteurs, l'augmentation des apport mites et la multiplication des risques et des incertitudes.*

*Ce contexte a entraîné un accroissement important du volume des informations, ce qui pose pour l'entreprise »<sup>1</sup>*

L'information devrait être perçue comme un capital d'une valeur économique évaluable et valorisable, une nouvelle ressource stratégique pour améliorer la productivité et assurer un avantage concurrentiel décisif.

De plus ; les progrès technologiques ont transformé la majeure partie du travail créateur de richesses d'une base, moins physique a une base plus intellectuelle « Drucker, 1993 ».

Technologie et information son maintenant des facteurs clés de production.

---

<sup>1</sup> Dr.A.Bendiabdallah ; « Savoirs, compétences et organisation a l'heur de la mondialisation », directeur de recherche en Management université de Tlemcen.

Les technologies d'information et de la communication sont devenues un nouveau vecteur de plus en plus importants de la croissance économique de l'entreprise, elles ont transformé la planète en un petit village (l'ère numérique).

Ces TIC ont changé le comportement du personnel, l'association de l'informatique et des télécommunications a permis de circuler l'information dans le monde celui qui la détient à le pouvoir, l'information est la matière première du futur. Ces TIC exigent des compétences élevées et la maîtrise.

Les TIC permettent en effet un meilleur accès aux informations de tout ordre pour l'ensemble du personnel de l'entreprise, et facilite le partage des ces informations, pour une plus grand performance de l'organisation.

Grâce donc aux possibilités technologiques offertes par les TIC, il est important d'organiser l'ensemble des connaissances disponibles dans l'entreprise et de les transformer en savoir faire organisés.

Le management de l'information dans l'entreprise telles que (collecte, échange, stockage) devient une dimension majeure de l'activité de l'entreprise et un véritable critère de sa performance.

De plus , la capacité offerte par TIC a des bases de données alimentées par tous développer un sentiment d'appartenance a 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 transversal qui rapproche les différentes fonctions de l'entreprise, les TIC sont devenues un nouveau facteur de plus en plus important de la croissance économique de l'entreprise. Elles changent le comportement personnel, développent les compétences et ont des impacts sur l'organisation du travail.



Le changement est un passage d'un état A vers l'état B, ce processus s'opère en réponse à des modifications de l'environnement à la fois sur les organisations et sur les individus qui les composent.

En gros, on change l'organisation pour s'adapter aux réalités du marché, besoins de notre clientèle ou encore à la compétition en adaptant notre manière de fonctionner.

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

## ***La problématique :***

L'apparition des nouvelles technologies a radicalement ou partiellement transformé le fonctionnement des organisations.

L'impact des TIC sur l'entreprise et ses rôles dans la mise en œuvre du changement n'a jamais été une tâche facile pour les chefs d'entreprise.

Dans cette période de transition, le changement apparaît comme une solution pouvant garantir un avantage concurrentiel pour les entreprises.

Donc la problématique posée est la suivante:

***Comment les TIC incitent l'entreprise à adopter un changement organisationnel ou de changer le fonctionnement de l'entreprise?***

Cette problématique peut être reformulée de façon suivante :

***Quel est le rôle des technologies de l'information et de la communication dans le changement organisationnel de l'entreprise ?***

Certaines interrogations, découlent de cette problématique à savoir :

- ◆ *Quels sont les impacts de l'utilisation des TIC dans l'entreprise ?*

- ◆ *Existe-t-il une relation entre l'instauration des TIC dans l'entreprise et le changement organisationnelle ?*
- ◆ *Quels sont les changements induits par les TIC dans les organisations?*
- ◆ *Quels sont les changements établis dans les entreprises pour améliorer leur compétitivité ?*

## ***Les hypothèses:***

Cette étude sera construite sur l'hypothèse de la compréhension du concept des TIC et du changement organisationnel et d'autres hypothèses qui sont les suivant :

Les TIC qui se sont rapidement développés dans les organisations, sont en mesure de bouleverser les structures et les organisations de travail de l'entreprise.

Les TIC peuvent avoir son effet positif sur les compétences de l'entreprise.

Les TIC bouleversent la situation du travaille et la gestion des ressources humaine et affectent les conditions de travail des salaries.

## ***Aspect méthodologique du sujet :***

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

Nous avons décomposé notre travail en quatre chapitres trois chapitres théorique et le quatrième une étude pratique.

***Le premier chapitre*** : nous avons parlé de la définition et de la révolution des technologies de l'information et de la communication et nous avons montré les

effets et les différentes TIC qui permettent la diffusion et le partage de l'information au sein de l'entreprise

***Le deuxième chapitre*** : dans ce chapitre on essaye de contourner le thème du changement organisationnel, la définition, l'historique, les facteurs et les obstacles, la résistance au changement et les acteurs du changement organisationnel dans l'entreprise.

***Le troisième chapitre*** : nous avons montré les rôles et les impacts des TIC sur le changement organisationnel (structures, compétences travail, apprentissage ;.....)

***Le quatrième chapitre*** : est une pratique dans laquelle un questionnaire a été élaboré destiné à une entreprise algérienne privée (**CHIALI TUBE**). Les résultats de questionnaires sont analysés par l'Excel.

# *Chapitre 01:*

## *Nature et caractéristique des TIC*

## ***Introduction de chapitre :***

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont aujourd'hui un outil majeur pour la construction de la compétitivité.

Les entreprises qui réussissent sont celles qui savent établir des coopérations, travailler en réseau, produire et utiliser collectivement la connaissance sans cesse renouvelée dont elles ont besoin pour générer de la valeur.

Et comme La gestion des connaissances (knowledge management) est un facteur essentiel de la performance, la technologie de l'information et de la communication (TIC) devenu un atout irremplaçable dans la circulation rapide de l'information, la mémorisation et la capitalisation des expériences, l'accès rapide à des connaissances très diverses, l'ouverture de nouveaux services a la clientèle.

La contribution des TIC à la création de valeur prend aujourd'hui plusieurs formes : Internet, Intranet, Messagerie, Forums, Groupware, Workhouse, gestion clientèle, etc.

Ces formes vont encore évoluer profondément et rapidement, nous ne sommes qu'au début de la révolution informationnelle.

# *Chapitre 1 : nature et caractéristiques des TIC*

## *Section 1 : définition et champ des TIC*

### *I. l'information :*

L'information n'existe pas en tant qu'ensemble des renseignements disponibles sur une question donnée à un moment donné.

L'information est toujours plus ou moins ciblée et présentée par quelqu'un ou dans un cadre qui lui donne un sens.

*"L'information est ce qui forme ou transforme voire déforme une représentation, la connaissance dans le but d'agir, une représentation des objets et des faits. Elle les représente ou les corrige ou encore, confirme l'idée qu'on se fait des choses."*<sup>2</sup>

L'information est précieuse pour diminuer l'incertitude qui environne la prise de décision. Elle est également facteur de production (car elle est essentielle pour créer et mettre sur le marché des produits, services de plus forte valeur ajoutée) et facteur de synergies.

*"Le concept d'information ne prend son sens que dans une situation d'incertitude. Si l'on représente l'incertitude par l'ensemble des états de la nature possible, obtenir de l'information, c'est recevoir un signal qui annonce dans quels sous-ensembles et selon quelles probabilités"*<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Mohamed LOUADI, « Introduction aux technologies de l'information et de la communication », CPU, 2005, P06.

<sup>3</sup> Kenneth J. ARROW, « Théorie de l'information et des organisations », DUNOD, Paris, 2000.

*"In-former, c'est mettre en forme, en sens, c'est un dynamique entre connaissance, culture, et mémoire que nous devons privilégier une dynamique ou toute réponse, par essence provisoire est d'abord le fruit d'un questionnement".<sup>4</sup>*

Précisément, une structure d'information est constituée d'un ensemble d'états de la nature, d'un ensemble de signaux et d'une distribution de probabilité.

Nous pouvons également classer l'information selon :

- ✓ ses qualités intrinsèques : son exactitude, son intégralité.
- ✓ ses critères formels: sa rapidité d'acquisition, sa facilité de compréhension sont cout d'obtention ;
- ✓ ses critères de couverture : géographique, sectorielle, juridique .

### ***Les différentes natures de l'information:***

On distingue trois natures d'information:

**Les informations circulantes:** les informations circulantes constituent le flux d'information qui statue sur l'état des processus de production et de fonctionnement de l'entreprise.

**Les informations sources de connaissances:** sont notamment, le résultat d'une démarche d'ingénierie des connaissances, qui propose des techniques et des outils d'acquisition et de représentation des connaissances.

**Les informations partagées:** sont des informations traités par les nouvelles technologies de l'information et de la communication par exemples les conférences électroniques qui nous permettent d'être au même instant à des endroits différents, engendrent une transformation de nos comportements de travail, accélèrent l'édition et la diffusion des documents, apportent un soutien au travail en groupe, et modifient nos mode de communication.

---

<sup>4</sup> E. LENTZEN, J.P STROOBAMB, "L'information en question", Ed couleur livres, 2005, P07.

*« De tel environnements de travail, riches en information, sont l'un des éléments qui caractérisent les nouvelles organisations, axés sur l'apprentissage et la gestion des savoirs »<sup>5</sup>.*

### ***La technologie de l'information :***

Dans ce nouvel environnement, les technologies de l'information sont appelées à jouer un rôle prédominant et en expansion croissante.

À titre d'interface électronique établie entre les fournisseurs, les employés et les clients. L'utilisation de technologie de l'information peut constituer un atout important pour devancer les concurrents.

En ce qui concerne l'évolution rapide des technologies de l'information et de l'informatique en général, les organisations sont en pleine évolution, sous l'influence des nouveaux outils technologiques, sur les organigrammes on voit surgir des services ou des centres de l'information de nouvelles appellations d'emploi apparaissent aux échelons supérieurs des organisations.

La création du bureau virtuel, ou bureaux électroniques constitue un bel exemple des répercussions au quotidien des technologies de l'information sur le travail en général.

Dans ces nouveaux bureaux, le travail s'effectue plus facilement par voie électronique en utilisant les ordinateurs et les outils technologiques connexes.

Le personnel a un poste de travail "intelligent" assorti de systèmes qui permettent de traiter des données complexes (voix, images, et textes ...).

Grâce à la reconnaissance vocale, il est aujourd'hui possible de dicter des messages, de répondre au téléphone et de transmettre des communications par voie

---

<sup>5</sup>John R. SCHERMERHORN, David S.CHAPPELL, "Principe de management", ERPI, 2002, P287.



automatisée avec la messagerie vocale, la disposition des bases de données aux travailleurs pour préparés et analyser les rapports.

Des réunions sont préparées dans des agendas électroniques. La téléconférence informatique et vidéo est devenue courante.

L'utilisation des technologies de l'information va plus loin que le bureau virtuel, les activités commerciales ont aussi en voie de transformation dans l'économie en réseau.

## **II. la communication :**

Il est important de différencier plusieurs notions lorsqu'on parle de communication :

*"On peut définir la communication d'entreprise comme le processus d'écoute et d'émission de messages et de signes à destination de publics particuliers et visant l'amélioration de l'image, la promotion des produits et la défense de ses intérêts».*<sup>6</sup>

La science de la communication, cherchant à conceptualiser et rationaliser des processus de transmission entre êtres, machines, groupes et entités. On parlera alors de sienne de la communication ou plus simplement de "la communication".

*"La communication dans les organisations a des nombreuses fonctions : rechercher et échanger des informations qui sont la matière première des décisions, encadrer les comportements individuels et de groupe, entretenir la motivation, exprimer des idées et des sentiments positifs ou négatifs"*<sup>7</sup>.

Elle comporte plusieurs aspects:

**La communication externe** : qui comprend, d'une part, la communication commerciale essentiellement tournée vers la promotion de la marque et des

---

<sup>6</sup> Thierry LIBAERT, "la communication d'entreprise", Economica, Paris, 2005, P07

<sup>7</sup> Pascal CHARPENTIER, "Management et gestion des organisations", Armand colin, Paris, 2007, P359.

produits, et d'autre part, la communication institutionnelle en direction du grand public et des partenaires de l'organisation.

**La communication interne** : orientée vers les salariés, elle relève de la responsabilité de la DRH et a plusieurs fonctions : favoriser la circulation de l'information, organiser la coordination et l'animation des équipes, créer un sentiment d'appartenance et rendre harmonieuses les relations sociales au sein de l'organisation...

**La communication interpersonnelle**: ce sont tous les moyens écrits, verbaux ou non verbaux permettant aux membres de l'organisation de s'ajuster mutuellement, de construire du sens à leur action et de le transmettre aux autres.

**La communication horizontale et la communication verticale**: La communication interne peut être verticale, c'est-à-dire selon la voie hiérarchique, à double sens (consultation) ou uniquement descendante (ordres et instruction).

Elle peut être aussi horizontale ou transversale, c'est-à-dire consister en des échanges réciproques d'information entre des unités et postes divers, situés au même niveau hiérarchique.

**La communication formelle et informelle**: La communication formelle sont organisées par l'entreprise pour permettre le bon fonctionnement de ses services et présentent un caractère obligatoire.

Elles comprennent les communications hiérarchiques (ascendantes et descendantes) et les communications fonctionnelles (liées à l'activité de conseil des services fonctionnels vis à -vis des opérationnels).

L'entreprise ne peut cependant pas tout prévoir et les communications formelles sont insuffisantes pour la faire fonctionner efficacement. Elles doivent être complétées de communications informelles.

Les communications informelles surviennent spontanément entre les services et les employés de l'entreprise à la fois pour permettre le fonctionnement de l'entreprise et pour satisfaire un besoin social. Elles permettent l'ajustement mutuel indispensable au fonctionnement de toute organisation.

Les entreprises facilitant la communication informelle et l'ajustement mutuel gagneront donc en réactivité et en flexibilité.

La communication est issue de la réunion et de la mise en commun des connaissances de plusieurs sciences : notamment la linguistique, la télégraphie, la téléphonie, la psychologie, la sociologie et la politique.

Certains catégorisent cette science comme étant aussi l'étude du mouvement de l'information .liée à la théorie de l'information.

### ***Le processus de communication :***<sup>8</sup>

Définie théoriquement, la communication désigne le processus interpersonnel par lequel on envoie et on reçoit des signes comportant des messages.

Dans un premier temps, l'expéditeur (l'émetteur) se charge d'encoder un message préparé sous forme de signes compréhensibles, d'ordre verbal ou non verbal.

Le message est expédié grâce à une voie de communication (un canal de communication) à un destinataire (un récepteur), qui se charge alors d'en décoder ou d'en interpréter le sens.

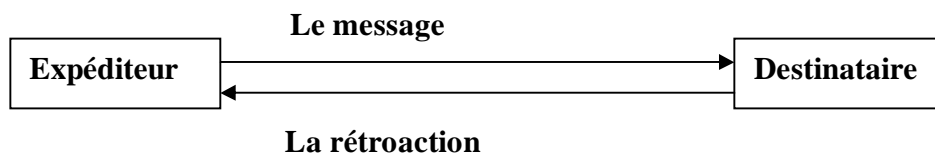
---

<sup>8</sup> John R. SCHERMERHORN, David S.CHAPPELL, Op.cit. P276.

L'interprétation, il faut le souligner ne correspond pas toujours à l'intention de l'expéditeur.

La rétroaction, s'il y en a une, renverse le processus et transmet la réponse du destinataire à l'expéditeur.

On peut également définir le processus de communication sous forme d'une série de questions: **qui?** (Expéditeur), **dit quoi?** (Le message), **de quel manière?** (Voie de communication), **à qui ?** (Destinataire) **avec quel résultat?** (Interprétation).



***Figure n°01: le processus de communication***

### ***Les modes et les supports de communication :***

#### ***1) Les communications écrites :***

L'écrit reste le principal moyen de la communication interne et le courriel est la forme la plus courante de la communication écrite.

La communication écrites incluent, par exemple, le courrier, les rapports, les publications, les notes de service, les mémos, les informations courantes, le journal interne, la revue de presse.

*"Les supports de la communication interne ont été transformés par l'usage des TIC, même si la communication papier perdure"<sup>9</sup>.*

#### ***2) La communication verbale ou orale:***

---

<sup>9</sup> Claude Blanche ALL7GRS, et AL, «Gestion des ressources humaines comme valeur de l'immatériel », de Boeck université, Bruxelles, 2008, P 240.

Les communications verbales ou orales sont sans doute le type de communication simple et le plus efficace. Il n'est pas malheureusement pas toujours possible dans la vie de tous les jours, et surtout dans l'entreprise.

La communication orale inclut les réunions, les entrevues "face-à-face", les rencontres, la visioconférence, etc.

### **3) *Les communications non verbales :***

Toute communication n'est pas nécessairement verbale. Une vérité sur la communication c'est que l'on ne peut pas ne pas communiquer; le fait même de refuser de communiquer est un message en soi.

Les recherches effectuées dans le domaine de la communication estiment que la majeure partie de la communication se fait par des moyens autres que verbaux :

- La posture du corps.
- La position assise ou debout.
- Les mains.
- Les bras (croisés ou semi croisés)
- Les jambes (croisés ou non)
- Le ton de la voix.
- Le sexe.
- La taille.

### ***La technologie de la communication:***

La communication dans les organisations peut retirer de grands avantages des progrès accomplis dans le domaine des technologies de l'information.

La nouvelle ère des communications fait intervenir le courrier électronique, les boîtes vocales, la vidéoconférence, les réunions sur terminal informatique et bien plus encore, l'utilisation des réseaux intranet qui favorisent une meilleure communication et une collaboration plus efficace dans les organisations elles-

mêmes les sites internet permettent au personnel d'échanger facilement les idées et les opinions.

Le but est d'amener les employés à communiquer librement, à échanger des informations et à résoudre les problèmes de manière collective.

### **III. Le système d'information:**

Les organisations qui favorisent l'utilisation de la technologie de l'information pour prendre des décisions et résoudre des problèmes, doivent pouvoir disposer des informations voulues, pour accomplir efficacement et parfaitement son travail, C'est là qu'interviennent les systèmes d'information, les systèmes d'informations de gestion (SIG) sont conçus précisément pour exploiter les technologies de l'information afin de répondre aux besoins en information des gestionnaires, appelés à prendre quotidiennement toute une série de décisions, ainsi les systèmes d'information de gestion utilisent les technologies de l'information pour réunir, organiser et répartir les données afin de faciliter la prise de décisions.

Rolande MARCINIAK et Frantz ROWE définirent le système d'information comme "*un système utilisateur -machine intégré qui produit de l'information pour assister les êtres humains dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision. Le système utilise des équipements informatiques, des logiciels, des bases des données, des procédures manuelles et des modèles pour l'analyser, la planification, le contrôle et la prise de décision*".<sup>10</sup>

Le système d'information est aussi une combinaison de pratique de travail, d'information, de personnes et de technologies de l'information en vue d'attendre certains buts.

---

<sup>10</sup> Rolande MARCINIAK et Frantz ROWE, "Système d'information, dynamique et organisation" Ed Economica, Paris, 1997, P12.

Le directeur du service de l'information est chargé de tous les volets des systèmes informatiques aussi que des systèmes d'information et de télécommunication. Mais chacun joue un rôle crucial.

Au cœur des systèmes d'information organisationnel moderne figure l'intégration du matériel et des logiciels informatiques sous forme de réseau qui servent à transformer les données et à les rendre commun sans difficulté par l'entremise de liens entre les ordinateurs.

Les **intranets**<sup>11</sup> permis les tendances connexes dans l'utilisation des technologies de l'information en relève l'émergence de réseaux d'entreprise antérieurement intégrés. Qui permettent de transmettre les données d'un point à l'autre avec rapidité et précision.

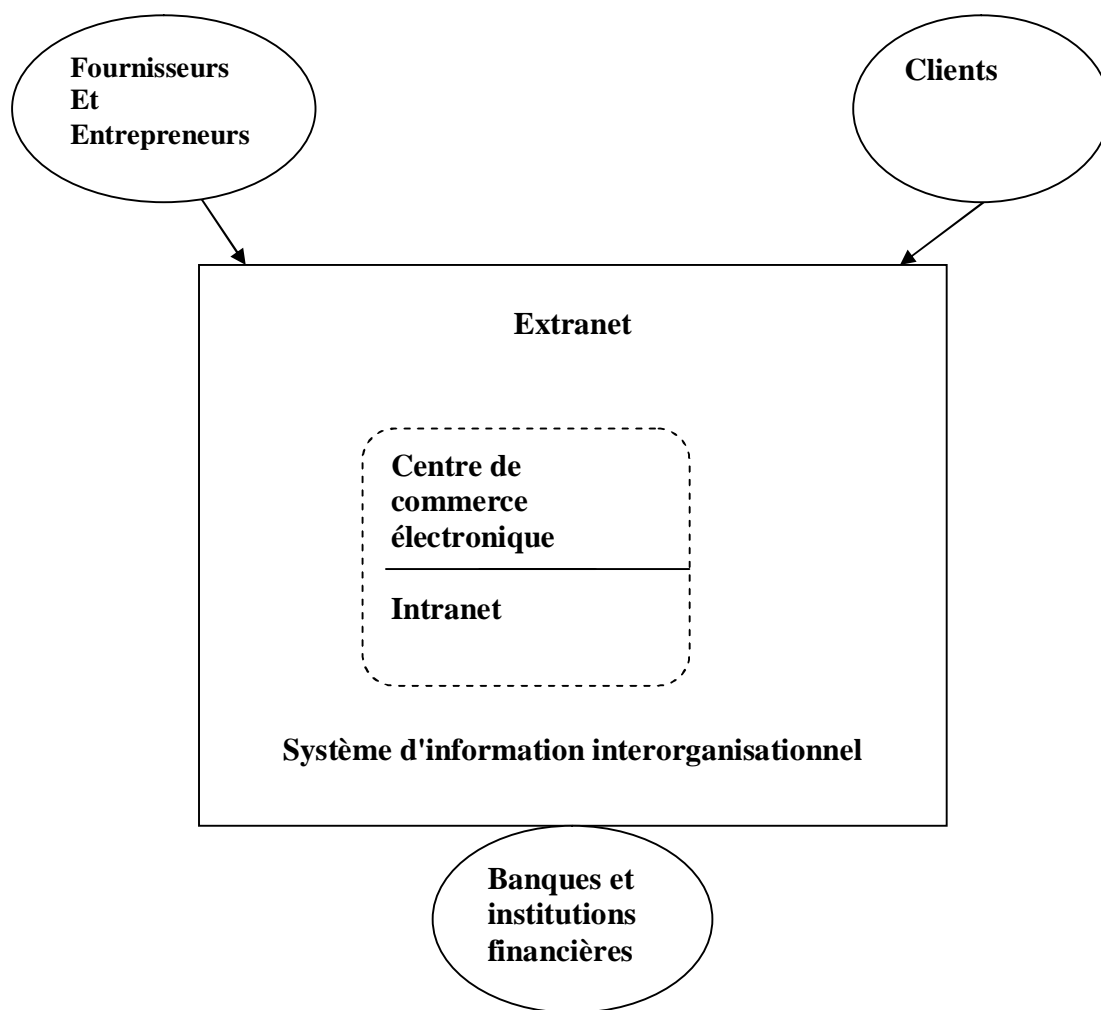
Une autre application importante des technologies de l'information relève de la relation entre l'organisation et son environnement, plus particulièrement en ce qui concerne les contacts avec les fournisseurs et les clients.

Les **extranets** sont des réseaux informatiques publics qui font à l'Internet pour établir la communication entre l'organisation et les personnes appartenant à son environnement externe.

La figure suivante donne un exemple d'un système d'information:

---

<sup>11</sup> John R. SCHERMERHORN, David S.CHAPPELL, op .cit , P41



***Figure n°2: Le fonctionnement du commerce électronique au moyen des réseaux Intranet et des systèmes d'information***

*Source: John R. SCHERMERHORN, David S.CHAPPELL, "Principe de management", ERPI, 2002.P42*

**EDI (Echange de données informatisées) ou systèmes d'information globaux:** c'est un système d'information associés à plusieurs entreprises devenant partenaires, a pour objet d'échanger de façon automatique, entre ordinateurs



d'entreprise indépendantes, mais partenaires dans un processus économique, des messages structurés, représentatifs d'actes de gestion.

Le concept est fondé sur la technologie mais sa matérialisation n'est rendue possible que par la conjonction des progrès récents réalisés sur le double plan de l'informatique et des télécommunications.

Le développement de l'EDI contribue à la recherche de la performance concurrentielle, il présente des avantages liés au management: <sup>12</sup>

➤ Il apporte une amélioration de la qualité des transferts d'informations sur le plan de la fiabilité et de la sécurité.

➤ Il permet de développer des relations commerciales innovantes et profitables et d'améliorer les processus de commande (commande client chez le fournisseur)

➤ Il peut conduire à la fédération de tout un secteur d'activité de l'économie autour de quelques entreprises, augmenter les gains, offrir une meilleure image.

➤ Il peut aussi servir à améliorer les communications entre divers secteurs en aval et en amont de l'entreprise

#### **IV. La technologie de l'information et de la communication (TIC) :**

Le 21<sup>ème</sup> siècle s'ouvre sur des mutations dont il est difficile de mesurer l'ampleur et déjà l'ampleur pour les entreprises et les salariés.

Les technologies de l'information et de communication constituent un facteur d'accélération des échanges commerciaux.

Les marchés se mondialisent en même temps qu'ils se segmentent pour fidéliser des clients de plus en plus mobiles.

---

<sup>12</sup> Emmanuel Arnaud PATEYRON, ROBERT SALMON, "Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise", Ed Economica, Paris, 1996, P36

Les technologies de l'information et de la communication sont à la base de l'économie du savoir. Elles permettent de stocker, traiter et diffuser un volume croissant de données rapidement et sans coût et elles 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.

Ces TIC ont changé le comportement du personnel. L'association de l'informatique et des télécommunications a permis de circuler de l'information dans le monde, celui qui le détient a le pouvoir L'information est la matière première du futur.

Ces TIC exigent des compétences élevées et la maîtrise .Il est généralement fréquemment d'associer les nouvelles technologies de l'information et de communication à la société d'information , ce qui donne une dimension sociétale à ces technologies , vu leur impact étendu, d'où le développement et la diffusion des TIC on assistera à des modifications de la société elle-même voir même de la civilisation et on dit que à chaque invention ou développement technologique correspond une ère civilisationnelle nouvelle .<sup>13</sup>

D'autre définition comme celle de HERBERT SIMON (prix Nobel des sciences économiques 1978)"*toute information accessible aux hommes sous forme verbale ou symbolique existera également sous forme lisible par ordinateur ; les livres et mémoires seront stockés dans les mémoires électroniques....Ainsi les nouvelles technologies d'information et de communication peuvent être définies comme étant*

---

<sup>13</sup> Emmanuel Arnaud PATEYRON, ROBERT SALMON, op. Cit.

*l'ensemble des technologies d'information et de télécommunication, elles sont les résultats d'une convergence entre technologies."* <sup>14</sup>

Elles permettent l'échange des informations ainsi que leur traitement. Elles offrent aussi de nouveaux moyens et méthodes de communication.

Les TIC recouvrent la notion de convivialité accrue de ses produits et services à un large public de non spécialistes, elles apportent une dimension « communication » au traitement de l'information, tout en s'affranchissant des frontières géographiques et temporelles.

Par rapport au téléphone ou au fax qui eux aussi servent à transmettre et recevoir des informations, les TIC apportent une dimension nouvelle.

Les informations échangées (voix, données, images) restent disponibles pour des réutilisations ultérieures et peuvent être enrichies.

A partir du maillage des réseaux offerts par Internet .Les TIC proposent un véritable maillage d'outils interactifs : simple messagerie, forum, bases de données, applications sophistiquées.

Ce phénomène est devenu sensible au sein de l'entreprise vu apparaissent des nombreuses innovations que (e-mail, les échanges d'information...).

*« Les diverses applications des TIC sont considérées comme une nouvelle culture de partage d'information, de communication et de coordination des activités »*<sup>15</sup>

De plus, la capacité offerte par les TIC à des bases de données alimentées par tous 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

---

<sup>14</sup> Revue économie et management, management des savoirs et développement des compétences, université Abou bakr BELKAID, Tlemcen, N°3 mars 2004, P68.

<sup>15</sup> Au .info/pdf/1997-L-EBARAITIC&org.pdf.

travail, grâce à un mode d'organisation transversale qui rapprochent les différentes fonctions de l'entreprise.

L'impact de l'émergence des TIC s'étant aussi au 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).

Le rôle des TIC satisfait les besoins et agit sur le capital humain parce que beaucoup de pays sous développement résident dans le sens de l'utilisation des ressources humaines.

A cet effet l'entreprise trouve dans les TIC, en particulier **l'intranet** et **l'Internet**.

**L'Intranet** l'outil pour mener à mieux les projets du **knowledge management** (K.M) et consolides en existence entant qu'entreprise apprenante (E.A).

A cet effet, on peut considérer les TIC comme un support de synergie ou interface entre l'entreprise et son environnement qui influence sur différents stades.

**L'Internet**, toutes les technologies tournent autour du ce réseau. Ce dernier le raccourcissement des délais dans la diffusion et le partage des informations avant d'arriver au fondement de la **world wide web** ou toile d'araignée.

*« La recherche à passé par plusieurs étapes:au début des années 90 à été mis aux points le protocole **HTTP** et navigation dans les pages **HTML** a l'aide de lien hypertexte, puis on a mis au point le navigateur **MOSAIC** ».*<sup>16</sup>

A partir de cela l'Internet devenu un média de communication qui ne cesse de développer et de se généraliser au fil des jours.

---

<sup>16</sup> O.PAYRAT, "Systèmes d'information et systèmes de management de la qualité", AFAQ, N°28, Janvier 2001.

Aucune technologie ne peut se mesurer aux TIC, car ces dernières touchent tous les domaines de notre vie (Business, vente, achat, échange, formation, étude,...).

Il suffit de se connecter sur Internet qui est devenu un media de communication universel, le premier centre d'échange de savoir et de diffusion.

## *Section 2: évolution des TIC*

Les théories économiques néoclassiques n'ont reconnues que deux facteurs de production: main d'œuvre et capitale .Ceci est en train de changer car l'information et le savoir remplacent capitale et énergie en tant qu'actifs principaux créateurs de richesse.

Les progrès technologiques du 20<sup>ème</sup> siècle ont transformé le majeur parti du travail "physique" à une "connaissance".

C'est pourquoi, nous sommes maintenant une société de l'information dans une économie du savoir.

La question qui se pose est: comment les TIC sont évoluées?

Aujourd'hui, la révolution des TIC s'appuie sur les progrès de l'informatique et des télécommunications, ces progrès se situant dans le prolongement de ceux enregistrés depuis plus longtemps dans les domaines de l'électronique et de la téléphonie. Elle se développe aussi grâce à un contexte de libéralisation des marchés, mondialisation des échanges et d'individualisation des comportements.

*« La révolution des TIC fonde sur les avancées scientifiques et techniques en matière d'électronique et d'information, de télécommunications aussi et elle se déploie en plusieurs étapes (Pinte, 2006) ».*<sup>17</sup>

- Années 1960: automatisation de la logistique administrative (comptabilité, facturation, gestion des stocks).
- Années 1970: automatisation de la production industrielle (robotique, productique).

---

<sup>17</sup>Thèse de doctorat, Djilaili BEN ABOU, "Management des savoir et développement des compétences a l'heure des TIC ",université Abou Bakr BELKAID, TLEMCEM, P19.

- Années 1980: automatisation du travail individuel de bureau (passage de l'informatique répartie et distribuée).
- Année 1990: automatisation des processus de communication.
- Année 2000: automatisation des échanges économiques (commerce électronique).

### ***I. Caractéristiques de la révolution des TIC:***

A présent il est légitime de savoir en quoi consiste cette nouvelle révolution et quelles sont ses caractéristiques?

Trois technologies de base, celle des composants électroniques, celle de la transmission et celle de la numérisation.

A ce titre, MANUEL Castells (1996) définit la technologie de l'information comme *"l'ensemble convergeant des technologies de la micro-électronique, de l'informatique, des télécommunications/diffusion, et de l'opto-électronique."*<sup>18</sup>

PETER Drucker un peu plus tard en 1993 insistera sur l'avènement du savoir en le décrivant comme *" le facteur de production absolument décisif, la ressource réelle qui commande tout, ce qui n'est pas n'est plus le capital, ni la terre, ni le travail, c'est le savoir"*.<sup>19</sup>

Parmi les descriptions faites de la révolution des TIC, il est intéressant de s'arrêter sur celle Loilier et Tellier (2001) puis sur celle de l'historien François Caron

***La description de Loilier et Tellier:*** selon Loilier et Tellier (2001), la révolution des TIC est présentée en quatre étapes:

---

<sup>18</sup> Op.cit, P 21.

<sup>19</sup> Idem, P21.

- **Première étape:** en 1948, le premier dispositif appelé le transistor qui peut faire fonctionner un système la ou un tube à vide est généralement employé (le radio).
- **Deuxième étape:** des équipes des savants ont préparé la mise au point des circuits intégrés. A partir du silicium on sait maintenant réaliser des équipements électroniques sur un seul bloc de matière, sans fil.
- **Troisièmes étape:**1971, c'était la miniaturisation de l'ordinateur lui – même avec la mise au point par Intel d'un microprocesseur et le lancement du concept micro-informatique.
- **Quatrième étape:** le phénomène Internet explore à partir années 1994-1995.

La découverte est vite enrichie de softwares qui vont rendre les informations plus lisibles et va conduire ses usagers à naviguer sur des ondes.

***La description de François Caron:*** selon François Caron, la troisième révolution se situe entre 1944 et 2040 en la décomposant en trois étapes:

- **Première étape:** en 1946, l'Eniac, premier ordinateur à commutation non mécanique voit le jour. Il occupe un local de 170m<sup>2</sup> et pèse près de 30 tonnes.

A partir 1960: les catalyseurs de croissance cessent d'être d'ordre matériel et deviennent des technologies d'information.

En 1969, l'ordinateur de Hoff est grand comme 1/10<sup>ème</sup> d'un timbre poste et détient toute la puissance de calcul de son ancêtre de 23 ans.

- **Deuxième étape:** dans les années 70 le développement des réseaux (Network)) par câble et hertziens, grâce à l'usage des satellites de communication et à la transmission en ondes lumineuses laser à travers le canal de la fibre optique.

En 1971 du microprocesseur Intel 4004 par les chercheurs de la firme Intel.



Parallèlement au développement des réseaux, un système de liaison entre en scène en 1974 avec Internet, réseau des réseaux à l'échelle mondiale. Alors les puces et les TIC enclenchaient une période de transition.

- **Troisième étape:** une troisième étape que nous vivons Actuellement. La marchandisation avec les marchandises informationnelles sont les bases de données en ligne et les logiciels qui sont utilisés pour compléter ou remplacer la main d'œuvre.

A l'heure du numérique, la société de la connaissance, la nouvelle économie, la société de l'information et l'économie apprenante désignent un vaste éventail de changement sociaux et économique liés à la technologie de l'information et de la communication: l'Internet et l'Intranet, les mobiles et les portables, le multimédia...etc.

La nouveauté réside dans la grande modification apportée par les TIC qui facilitent les allers et les retours entre émetteurs et récepteurs.

Enfin l'information et la connaissance deviennent les facteurs de production les plus déterminants, et l'Internet devient un instrument à la création de la culture d'entreprise, outil de partage et de diffusion des savoirs et savoir faire.

## ***II. L'évolution d'Internet:***

Internet est ainsi devenu, en quelques décennies un hypermédia, et grâce à la numérisation, il rend possible l'échange de tout type d'information à travers le monde en temps réel.

On peut citer les étapes de la révolution de l'Internet dans ce tableau:

L'année	L'événement
1975	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ L'envoi de Spoutnik par l'URSS qui incite à l'entreprise des recherches sur les télécommunications.</li> <li>☞ La création de ARPA (<b>Advanced Research Project Agency</b>) pour un réseau de communication faible.</li> <li>☞ La création de ARPANET par le Rand (<b>groupe de recherche</b>) à Santa Monica en Californie en collaboration avec l'UCLA (University of California, Los Angeles.)</li> </ul>
1969	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Un ordinateur de l'UCLA.</li> <li>☞ Quatre centres de recherche se brancheront sur ARPANET.</li> </ul>
1971	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Les centres de recherches reliés a ARPANET s'élevait a 23.</li> </ul>
1972	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ L'installation du système de courrier électronique par des programmes.</li> <li>☞ La fondation du l'INWG (<b>International Network working Groupe</b>)</li> </ul>
1673	La mondialisation de l'ARPANET.
1974	La naissance de protocole TCP/IP ( <b>Transmission Control Protocol/Internet Protocol</b> )
1975	Le projet ARPA est confié a DARPA ( <b>Defense Advanced Research Project Agency</b> ) et le ARPANET est rehaussé.
1977	La communication entre plusieurs chercheurs par courrier électronique.
1979	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ La mise en place du groupe de nouvelles (newsgroup) pour les dirigeants et les scientifiques.</li> <li>☞ Un premier centre de recherche reliant DARPA.</li> </ul>
1980	L'installation du TCP/IP sur ARPANET.

<b>1981</b>	Le CSNET( <b>Compter Science Network</b> ) offre des fonds à la NSF( <b>National Science Foundation</b> ) pour entendre les réseaux.
<b>1984</b>	La division d'ARPANET en deux(activités militaires sur MILINET et les activités civiles)
<b>1986</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Fondation le réseau NSFNET par NSF avec le protocole TCP/IP</li> <li>☞ Installation de l'infrastructure de base du réseau entre les grandes universités.</li> <li>☞ Naissance du réseau Internet.</li> </ul>
<b>1989</b>	60000 ordinateurs branchés sur Internet.
<b>1990</b>	DARPA met fin aux activités de ARPANET.
<b>1991</b>	On voit les premiers échanges commerciaux sur le NSFNET.
<b>1992</b>	La naissance de WWW ( <b>World Wide Web</b> ) par le CERN (Centre Européen de Recherche nucléaire en suisse).
<b>1993</b>	La départition de la NSF( <b>Administration de l'Infrastructure</b> )
<b>1995</b>	NSFNET se retire de l'administration de l'infrastructure et le processus de privatisation du réseau se termine. 7000000 d'ordinateur reliés sur Internet.
<b>2002</b>	605.6 millions d'internautes.

### ***Tableau°1: les étapes de la révolution de l'Internet***

*Aujourd'hui," l'Internet remplit les missions du media traditionnel plus encore, il rend possible en particulier l'accès a l'informatique; mais un accès plus rapide; plus complet, plus libre, moins coûteux et plus adapté."*<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Fouad BOUGUETTA,"La société de l'information, les organisations et le plan de communication, université BADJI Mokhtar, Annaba, 2005, p8.

Les technologies de l'information et de communication évoluent donc très rapidement grâce aussi à l'utilisation de nouveaux matériaux, *"les avancées technologiques telle que la numérisation permettent la création de nouvelles plateformes qui font converger ces technologies créant ainsi des possibilités de développement jamais imaginées auparavant"*.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Op.cit, p23

## ***Section3: Les effets des TIC***

### ***I. Les effets des TIC sur la croissance économique :***

Les effets macro-économiques des technologies de l'information et de la communication (TIC), notamment sur la productivité et le rythme de croissance ont suscité un large débat en science économique durant la dernière décennie.

Au risque d'une simplification abusive, la littérature identifie cinq canaux de transmission complémentaire des TIC sur la croissance.

L'effet multiplicateur du à l'investissement en TIC, l'effet déflateur sur l'inflation suite a la baisse des pris dans le secteur des TIC et leur répercussion dans les autres secteurs, l'effet capital "deepening" traduisant une amélioration du rendement du travail suite à la substitution capital/travail, l'effet qualité traduisant l'amélioration des caractéristiques des TIC. Par effet ricochet l'amélioration de la qualité de nombreux biens et services et enfin, l'effet productivité globale des facteurs : une accélération de la productivité suite a l'investissement en TIC.

#### **1. Les effets multiplicateurs :**

Les outputs du secteur des TIC sont acquis par les entreprises comme des biens d'investissement et /ou comme des biens de consommation finale. La forte croissance des équipements de la part des entreprises et des consommateurs en biens dérivés des TIC s'est traduite par une augmentation de la croissance économique globale.

*« Le mécanisme principal sur lequel repose l'argument Keynésien en ce qui concerne les TIC plus important que le multiplicateur d'investissement en matériel non TIC »<sup>22</sup>.*

---

<sup>22</sup> <http://region.developpement.univ-tln.fr/en/pdf/R19-ben-youssef.pdf>

Compte tenu des prix de leur caractère générique, les TIC semblent exercer des effets économiques plus importants sur le reste de l'économie. Il pourrait se situer autour de 5% de PIB. A titre d'exemple, aux Etats-Unis le secteur des TIC dépasse les 8% du PIB alors qu'en France il atteint 5%.

## **2. L'effet déflateur :**

Le second effet concerne l'impact de la baisse des prix propre aux TIC en général. Et des prix des ordinateurs en particulier, sur le reste de l'économie. En effet la baisse continue des prix dans le secteur des TIC et notamment celle liés à la baisse des prix des microprocesseurs a conduit l'entreprises à accroître considérablement leur investissement en ce domaine.

*« Derrière l'accélération du rythme de la productivité et de la croissance américaine, on trouve une accélération du rythme de la baisse des prix des ordinateurs et des équipements périphériques durant la période allant de 1996 à 1998. Alors que la baisse des prix s'effectuait à un rythme de 12% par an entre 1987 et 1995, elle atteint 29% par an sur la période 1996 à 1998. Cette baisse substantielle des prix de technologies de l'information a conduit les firmes américaines à sur-investir dans les TIC »<sup>23</sup>.*

Les gains de productivité réalisés dans le secteur des TIC agissent sur le reste de l'économie comme un déflateur technologique, ils permettent de maîtriser l'inflation et /ou d'accroître les revenus réelles et la croissance.

A titre d'exemple, puisque le secteur des ordinateurs compte pour 1.43% du PIB américain et que leurs prix ont chuté de 29% sur la période 1996-1998 un simple calcul de règle de trois permet d'apprécier un effet déflateur de 0.37%

---

<sup>23</sup> Gordon R.J; « does the New economy measure up to the great inventions of past. Journal of economic perspectives, 2000,vol.14,n° 4,fall 49-74.

Gordon estime que la contribution des ordinateurs à la croissance est essentiellement due à la maîtrise de l'inflation et qu'elle serait de l'ordre de 0.5% par ans en moyenne pour l'économie américaine.

Dans une étude récente Collecchia et Schreyer(2001) ont généralisé l'approche afin de calculer le déflateur technologique associé au TIC pour 9 pays de l'OCDE.<sup>24</sup>

### **3. L'effet de substitution du capital au travail :**

Cet effet désigné l'augmentation de la part du capital comparativement au travail dans l'usage des inputs où les TIC sont envisagés comme des technologies biaisées. Elles conduisent à favoriser le capital par rapport au travail et le travail qualifié par rapport au travail non qualifié.

En d'autres termes, le processus de croissance favorise l'accumulation du capital qui se traduit par une diminution du taux relatif d'emploi du facteur capital.

Gordon (2002) estime que deux tiers de l'accélération de la productivité américaine durant la période 1996-2001 est due à l'effet de substitution.

Toutefois, il convient de signaler que le capital TIC est un capital à obsolescence rapide, contrairement aux autres formes de capitaux. Cette période nécessite donc un amortissement rapide et exige des entreprises une plus grande rentabilité.

### **4. L'effet qualité :**

Les technologies de l'information peuvent être associées à des augmentations touchant les composantes intangibles à des augmentations des outputs comme leur variété, la convenance des consommateurs et les services qui leur sont associés.

---

<sup>24</sup> <http://region.developpement.univ-tln.fr/en/pdf/R19-ben-youssef.pdf>

L'effet apparent concerne l'enrichissement de contenu informationnel des biens et services incorporant des TIC. Elles augmenteraient la qualité et favoriseraient la différenciation des produits.

Ces bénéfices permettraient d'améliorer l'effet d'utilité pour les consommateurs sans pour autant modifier ni le prix ni la quantité de produits incorporant des TIC.

L'effet utilité est difficile à prendre en compte mais conditionne les résultats des travaux pourtant sur la question. Des efforts récents engagés par l'OCDE. Sur le plan méthodologique, ont été entrepris afin d'améliorer la prise en compte de ces effets qualitatifs mais ils restent encore difficiles à cerner.

Différentes sources seraient à l'origine de l'augmentation du taux de croissance due aux effets d'amélioration de la qualité des produits induits par les TIC. Quatre d'entre-elles méritent d'être signalées, elles concernent : les innovations portant sur les produits ou les effets de variété, la personnalisation des biens, les améliorations sensibles de la qualité des produits et des externalités positives générées par les TIC.

## **5. L'effet productivité globale des facteurs :**

De nature générique, les externalités liées aux TIC se sont largement diffusées dans l'ensemble de l'économie. Cette large diffusion permettrait d'accroître l'efficacité productive et le rythme de progrès technique.

L'accélération de la productivité globale des facteurs aux Etats-Unis depuis 1996 ainsi attribuée aux TIC. Ce constat traduit une meilleure complémentarité entre les facteurs travail et capital et passe par l'utilisation des innovations organisationnelles. Les TIC permettraient d'augmenter le progrès techniques diffus. Par ailleurs, le PVD, contrairement aux pays industrialisés bénéficient d'un effet de structure positif.



En effet, l'adoption des TIC par le PVD coïncide avec la transformation de leur économie fondée au départ sur les ressources naturelles et sur l'agriculture à une économie plus fondée sur l'industrie, ceci pouvait accentuer les gains de productivité.

Les cinq canaux principaux qui viennent d'être évoqués favorisent la transmission des performances des TIC au niveau macro-économique.

La manifestation de ces effets dépend de la position du pays (producteurs vs importateur des TIC), de sa taille (grand pays vs petit pays), de sa spécialisation internationale, de ses dotations factorielles initiales et de la présence ou de l'absence d'actifs complémentaires (innovations organisationnelles, institutions, capital humain, incitation).

Chaque pays peut s'engager dans une trajectoire différenciée pour bénéficier des effets macro-économiques des TIC.

## II. *les effets des TIC sur l'entreprise :*

Tout au long de cette étude, nous avons constaté que certaines technologies et d'autres phénomènes ont des effets sur l'entreprise, notamment les TIC qui permettent aux organisations de se développer, de progresser au niveau de la production et de gestion de l'information et d'obtenir des gains.

Excepté leurs prix sans cesse décroissants. Les TIC précisément l'Internet et l'ordinateur ont des caractéristiques distinctives illustrant plus particulièrement leurs effets sur la productivité, l'accès à l'information, la globalisation, l'innovation ; la compétence et la qualité.

### **a) La productivité :**

En science économique la productivité est le rapport de la production de biens ou de services à la qualité de facteurs de production, la productivité du capital est le rapport de la valeur ajoutée au capital fixe productif en volume et la

productivité du travail est le rapport de la valeur ajoutée au nombre d'heures travaillés.

De façon plus générale il est possible de définir la productivité comme rapport entre un extrant et un intrant il s'agit donc d'une mesure de rendement.

Les TIC, est particulièrement les PC et l'Internet, ont le potentiel de stimuler la productivité de pratiquement tout ce qu'une entreprise fait , de l'ingénierie ; au marketing , a la comptabilité , a la recherche et développement , a la direction , " *les TIC pourraient très bien être la première évolution technologique a avoir le potentiel de contribuer également au secteur de services allant de la santé en passant par l'éducation et les finance.*

*L'Internet aide à augmenter la productivité des entreprises, les entreprises qui ; en 2000, ont utilisé l'Internet pour leur gestion ont atteint des niveaux de production supérieurs a ceux des autres entreprises"<sup>25</sup>.*

Ces résultats, annoncés a New-York le 08 mars 2001 par Price Water House Coopers dans une étude intitulée « **technology Barometer** », sont les premiers qui associent Internet et productivité organisationnelle.

Les entreprises qui sont restées offline ont affiché une augmentation de 4.9% dans leur productivité alors que celles qui ont intégré, l'Internet dans leur gestion ont exhibé un accroissement de 13.4% sur les 12 mois de l'an 2000.

Ces dernières ont utilisé l'Internet pour acheter, vendre, faire de la publicité et recruter.

### **b) l'accès a l'information :**

En facilitant l'accès à l'information, les TIC permettent aux marchés d'être plus efficaces.

L'Internet a le potentiel de rendre le marché plus transparent et plus exposé.

---

<sup>25</sup> Mohamed LOUADI, op. cit, P533.

L'Internet marque également un tournant dans l'autonomisation des usages et des consommateurs et offre de nouvelles possibilités d'activités innovantes et sociales.

Bénéficiant d'un meilleur accès à l'information, les consommateurs peuvent effectuer plus facilement dynamiques.

Les internautes créent eux-mêmes de nouveaux contenus et réinventent leurs modes d'interaction<sup>26</sup>.

L'Internet permet aux consommateurs de chercher et de trouver les meilleurs prix et les entreprises d'obtenir des devis de plus de fournisseurs.

Les TIC réduisent également les coûts de transaction et les barrières à l'entrée.

En d'autres termes, elles rapprochent l'économie des modèles dits de "concurrence parfaite", qui présupposent une abondance d'information, plusieurs acheteurs et vendeurs des coûts de transaction nuls et l'absence des barrières à l'entrée.

Les TIC rendent ces hypothèses plus réalistes quoiqu'elles permettent parfois d'accentuer les monopoles dans certaines industries.

Des marchés mieux informés s'assureront que les ressources sont alloués selon leur utilisation optimale de point de vue de la productivité.

### **c) la globalisation :**

*« La globalisation est un processus complexe qui rencontre beaucoup de résistance et de suspicion. Son objectif est d'unifier les principes, les règles et les valeurs à travers le monde »<sup>27</sup>.*

---

<sup>26</sup> [WWW.oecd.org/data\\_oecd/37/21/44691494.pdf](http://www.oecd.org/data_oecd/37/21/44691494.pdf)

<sup>27</sup> FOUAD BOUGUETTA, "société de l'information, transition démocratique et développement, l'Algérie", OPU, 2007-2009

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) offrent au capitalisme la possibilité de transcender les barrières nationales et culturelles et de transporter le monde vers une phase, toujours dominée par le marché.

A l'origine de la formidable accélération du mouvement de globalisation ces dernières décennies, il y a la grande révolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Les TIC sont intrinsèquement globales, Des quantités de données et d'information de plus en plus importantes peuvent être stockées sous forme de chaînes numériques de zéros et de uns et envoyées n'importe où dans le monde à des coûts négligeables sinon nuls.

Les TIC et la globalisation sont intimement liés. En réduisant les coûts de communication, les TIC ont en effet permis la globalisation des marchés de la production et des capitaux.

A son tour la globalisation, impulse la concurrence, donc l'innovation, et accélère la diffusion de nouvelles technologies par le biais de l'échange commercial et de l'investissement.

#### **d) l'innovation :**

L'innovation est le processus par lequel une entreprise modifie sa proposition de valeur. En offrant à ses clients (ou à ceux qui ne l'étaient pas encore) de nouveaux produits ou services, ou en changeant la manière de réaliser ceux-ci certains définissent l'innovation comme une nouveauté mise sur le marché avec succès.

Les TIC accélèrent directement l'innovation, une rupture avec l'existant et le routinier, en facilitant le traitement de vastes quantités de données et en réduisant le temps pris par la conception d'un nouveau produit. Grâce à des ordinateurs de plus en plus puissants (nous ne parlons pas ici des simples PC, mais de super calculateurs).

L'Internet et les technologies de l'information et de communication (TIC) transforment en profondeur les modalités de l'activité créatrice et de la recherche , par exemple en rendant possible la recherche de l'informatique distribuées , le calcul en réseau , les simulations et mondes virtuels, il modifient également l'organisation de la science , de la recherche et de l'innovation en mobilisant la créativité collective en permettant aux organisations de collaborer et de mettre en commun les ressources informatique et de tirer parti de nouveau modes de diffusion de l'information .

Ces évolutions favorisent la concurrence, stimulent la restructuration des industries et des institutions et pourraient avoir des impacts sensibles sur l'innovation et la croissance.

Une part importante des activités de recherche et développement, des dépôts de brevets, des créations d'entreprise et du capital risque est liée aux TIC et à l'Internet.

L'Internet accélère la recherche et l'innovation et en élargit la portée. En encourageant de nouveaux types d'activité d'entreprise.

#### **e) la qualité :**

La qualité reste une idée forte dans le succès des entreprises même si elle semble souvent passée de mode.

Les valeurs "qualité" est portées par les TIC : responsabilisation et initiatives locales, personnalisation de masse et commerce collaboratif.

Ces valeurs sont valorisées fortement le rôle de chacun dans l'entreprise et fond disparaître des blocages liés a des procédures lourdes et complexes.

*« Certaines des démarches et méthodes "qualité" seront facilitées par les TIC : ajustement et intégration en temps réel des besoins du clients, dialogue permanent*

*sur la qualité apportée, transparence (le client accède à son information sans intermédiaire) et convivialité »<sup>28</sup>.*

De plus, pour gagner en compétitivité les entreprises doivent adopter une démarche qualité, sa mise en œuvre est soutenue et facilitée par l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC).

La communication électronique, à travers la messagerie et le système d'information, a joué le plus grand rôle.

L'utilisation des TIC revêt des formes variées, qui vont de la mise en place d'un site d'Internet servant d'interface dans la relation clients à l'usage d'un intranet utilisé comme armoire pour les documents qualité, en passant par l'usage d'un progiciel de management de la qualité.

Adapter le produit aux besoins des clients, améliorer le service rendu, rationaliser les processus de production, éviter les pertes de temps et le gaspillage dans la production, La qualité est au centre des réformes de l'entreprise qui permettent d'y répondre.

La recherche de synergie entre la démarche qualité et l'utilisation des TIC passe par l'implication du personnel et une bonne formation.

---

<sup>28</sup> Olivier LARGREE, Laurent MAGNE, "E-Management, comment les nouvelles technologies transforment le rôle de manager", ed Dunod, Paris, 2001, P120

## ***Section 4: Les différents TIC***

Il nous pourrait utile de consacrer dans la récente recherche une partie au différentes formes des TIC, non dans le but de faire un inventaire précis et détaillé de l'ensemble des technologies mises à la disposition des entreprises.

Mais de montrer leur importance et utilisation pour la réalisation de la performance de l'organisation. Nous aborderons les technologies de réseaux le plus diffusées dans les organisations, c'est-à-dire les technologies permettant une diffusion, un partage et une utilisation de l'information à l'ensemble des membres d'une entreprise, Internet, Intranet, Extranet, le workflow, le groupeware, les portails, le commerce électronique, ERP, ...etc.

### ***1) L'INTERNET:***

#### ***a. Définition:***

*" L'Internet est une collection de réseaux, de technologie et de service qui comprennent, entre autre, le Web. Beaucoup croient que l'Internet est une entité unique et indivisible, ce qui est faux. L'Internet n'a jamais la même forme d'une seconde à la suivante tant il change à la fois de contenu et de composition"<sup>29</sup>*

L'Internet s'est imposé en très peu de temps comme, un élément essentiel de l'économie mondial. Plus d'un milliard de personnes l'utilisent. Au travail comme dans leur vie sociale. Ce qui n'était encore qu'un réseau de recherche expérimentale il y a une trentaine d'années sous-tend aujourd'hui tous un éventail de nouvelles activités économiques, ainsi que des mécanismes et infrastructures qui sont à la base de l'économie : marchés financiers, services de santé, énergie et transport.

---

<sup>29</sup> Mohamed LOUADI, Op.cit.P144.

Les modalités d'accès à l'Internet et de son utilisation sont en train de se transformer en profondeur.

C'est pourquoi, la portée de l'Internet, ses capacités et ses responsabilités occupent une place prioritaire dans les préoccupations des pays développés.

L'Internet est de fait le réseau des réseaux parce qu'il est formé de plusieurs réseaux locaux. Les services de l'Internet sont constitués par une messagerie électronique, des forums de discussions, le Web, la transmission de textes et des images donnant lieu à des applications interactives et de commerce électronique ...

### ***b) Le site Internet:***

Le site Internet est l'un des services le plus utilisé parmi les technologies Internet; la technologie mobilisée (architecture client-serveur, langage de programmation HTML, ASP) est désormais mure et l'investissement nécessaire pour sa mise en place est très modeste.

Nous associons au site Internet la présentation institutionnelle de la firme sur le Web. Certains sites jouent un rôle dans l'obtention de nouveau prospect: à partir des consultations en ligne par des non-clients, l'entreprise peut faciliter la remontée de demande d'information en mettant en place un accès direct et personnalisé à la messagerie de l'interlocuteur habilité à établir un premier contact commercial.

Enfin "*certaines sites se spécialisent dans la vente en ligne: la numérisation de la fonction de transaction peut répondre à différents objectifs tels que la création d'un nouveau circuit de distribution ou la pénétration de nouveaux marchés à l'international*"<sup>30</sup>.

### ***c. L'utilisation de l'Internet:***

---

<sup>30</sup>LAPASSOUSE MADRID C, "Les usages commerciaux des technologies de l'information et de la communication des PME face aux nouvelles technologies". Ed Harmattan, Paris, 2003.



L'utilisation de l'Internet pour la transmission d'information de toute nature entre et dans l'entreprise est un facteur très important du point de vue économique, les services de l'Internet vont permettre aux entreprises d'émettre, de recevoir, de rechercher des informations, de donner à leurs employés les moyens de mettre en place un travail coopératif à distance totalement efficace.

L'avantage d'Internet réside dans la possibilité de pouvoir agir ou réagir beaucoup plus efficacement.

L'Internet accroît l'efficacité de l'activité économique et l'accélère, en réduit les coûts et confère à l'interaction sociale une dimension inédite. De plus en plus, les gains de productivité les plus importants passent par l'utilisation de réseaux électroniques.

*« Le géant multination de l'alimentation, Nestlé, reçoit maintenant toutes ses commandes directement des supermarchés par l'Internet.*

*En 2006, le transporteur UPS, en utilisant des réseaux électroniques pour optimiser ses itinéraires de livraison, a pu économiser 12 millions de litre de carburant, sur près de 100000 millions camions. »<sup>31</sup>*

Grâce au réseau Internet, l'entreprise peut suivre ses actions à distance et maintenir les liens entre ses filiales, garder la relation avec les externes (partenaires, fournisseurs, clients).

La maîtrise des flux d'information en réseaux assure une performance organisationnelle et l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise face à son environnement.

***La veille stratégique***<sup>32</sup>: surveiller son environnement est la plus haute importance pour qu'une entreprise reste compétitive. Les informations disponibles

---

<sup>31</sup> John R. SCHERMERHORN, David S.CHAPPELL, op .Cit.

<sup>32</sup> Djilali BEN ABOU, Op. Cit.

le Web vont alors permettre à l'entreprise de mieux appréhender son environnement technologique, concurrentiel et commercial.

La connexion au réseau permet aux employés de :

- Rechercher des informations techniques et économiques à travers des données (normalisation, publication, Brevet...).
- Rechercher des informations sur les concurrents, leurs offres, leurs politiques commerciale grâce à l'analyse de leur présence sur le web.
- Rechercher des fournisseurs.
- Rechercher au passif des appels d'offres.
- Rechercher des renseignements commerciaux et financiers sur les clients.

#### ***d. L'impact de l'Internet:***

**Abondance de l'information:** dans cette optique, il est possible d'affirmer que l'apparition constitue une transposition immatérielle de la vie quotidienne.

Toutes les activités intangibles dans la vie réelle, peuvent être réalisées sur Internet:<sup>33</sup>

- Consulter des bibliothèques;
- Contacter des experts;
- Écouter la radio et voir les vidéos;
- Lire les journaux et les livres
- Avoir accès aux dernières nouvelles, contrôler le climat ou le trafic;
- Rencontrer des gens échanger des idées;<sup>34</sup>

**Des outils de plus en plus performants:** des outils de plus en plus performants et intelligents apparaissent sur le marché. Ainsi des solutions globales

---

<sup>33</sup> Thèse de magistère, Mohamed Djamil MERAD BOUDIA, "L'intelligence économique et systèmes d'information", université Abou Bakr BELKAID, Tlemcen, 2009, P102.

<sup>34</sup> REVELLI Carlo, "l'intelligence stratégique sur Internet: comment développer des activités de veille et d'intelligence économique sur le Web", Ed Dunod, Paris, 2000.

d'intelligence se développent, permettant de couvrir dans sa quasi-totalité le cycle du renseignement. Modulables, elles s'intègrent et s'adaptent aux besoins de chaque entreprise et permettent d'obtenir des résultats significatifs dans la gestion de l'information à haute valeur ajoutée.

Ces outils de veille et intelligence économique sont plusieurs types:<sup>35</sup>

- Outils de collecte et traitement;
  - Outils d'analyse documentaires
  - Outils d'agrégation de contenus
  - Outils de partage d'information et organisation des processus de veille
- : Intranet, workflow.

## 2) **L'INTRANET:**

### **b. Définition:**

L'intranet est un réseau informatique qui permet aux membre d'une même organisation d'avoir tous accès au bases et de communiquer par voie électronique, ainsi, *"les intranets sont des réseaux d'ordinateurs équipé de logiciel spéciaux qui permettent aux utilisateurs à l'œuvre dans divers établissements appartenant à une même organisation, de mettre en commun les bases des données et de communiquer par voie électronique"*<sup>36</sup>

On peut définir aussi l'intranet comme étant *"une application interne à une entreprise, une administration, qui emploie les techniques et les outils habituellement utilisés dans le monde Internet"*<sup>37</sup>

Dés lors, l'intranet comprend une dimension très communicante et très collaborative fondée sur la technologie Internet.

---

<sup>35</sup> Thèse de magistère, Mohamed Djamil MERAD BOUDIA, op.cit, P103

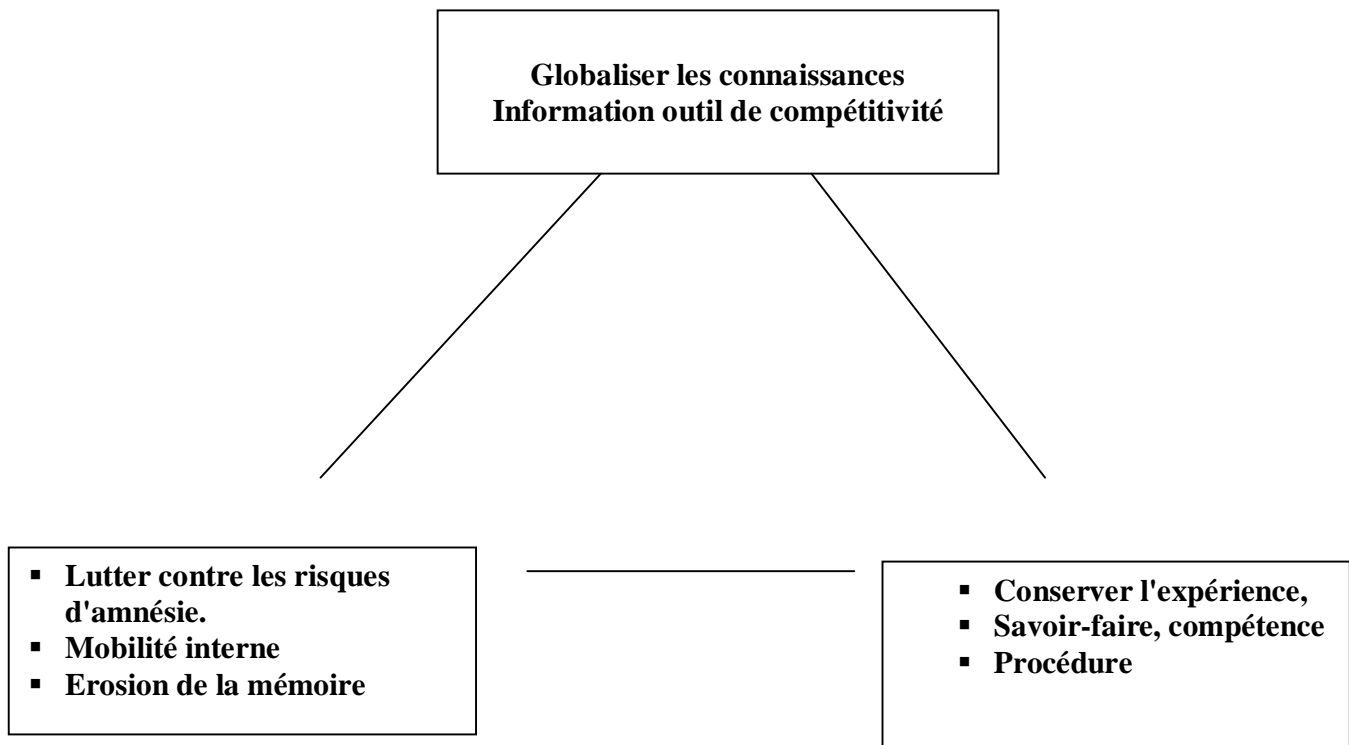
<sup>36</sup> John R. SCHERMERHORN, David S.CHAPPELL, Op,Cit,P41

<sup>37</sup> ANACT.....

Parmi des principales fonctionnalités d'intranet: la communication interpersonnelles, l'accès a l'information et a la mémoire de groupe, la coordination, la collaboration et l'automatisation des processus administratifs.

***b. L'utilisation de l'Intranet:***

*"l'efficience managérial liée au potentiel des ses principales fonctionnalités telles la messagerie électronique, la gestion annuaires, les services d'administration du réseau, les forum de discussion, la gestion d'agendas partagés..."<sup>38</sup>.*



***Figure n°03: Intranet dans l'entreprise***

*Source: M. GERMAIN, "L'Intranet "Ed Economica, 1998, P84.*

Une autre fonction, c'est la publication et l'édition des documents multimédias (texte, son, image, vidéo) sous forme électronique.

---

<sup>38</sup> Revue économie et management, Op.cit, P177.

Ainsi, les services de l'entreprise (comptabilité, les ressources humaines, le marketing, la communication...) peuvent avoir ses pages Web reliées par des hyperliens par exemples le département ressources humaines peut inclure dans une partie de l'intranet, un annuaire du personnel, le manuel du salarié et un planning des réunions donc on peut dire que l'intranet peut créer une dynamique fonctionnelle de l'entreprise.

L'intranet offre un accès permanent et relativement rapide à toutes les sources d'information quelle que soit la structure des réseaux.

*« Chez Ford, par exemple on dénombre plu de 120000 postes de travail répartis dans des installations situées dans le monde entier, tous ces postes sont reliés par un réseau intranet. »<sup>39</sup>*

De plus, en utilisant un outil technologique appelé "réseau concentrique", le personnel peut mettre en commun l'information et collaborer en temps réel.

En ce qui concerne l'avantage concurrentiel, la société indique qu'elle a ramené à 15 jours le temps qui s'écoule entre le moment où on commande une nouvelle voiture et le moment où elle est livrée. Ford désire à présent fabriquer, et vendre, la plupart de ses véhicules en répondant à la demande.

Dans l'organisation, les applications Intranet doivent permettre de fédérer l'accès à l'information avec un outil des systèmes de stockage et d'administration des donnés qui permette de renforcer l'efficacité des collaborateurs et constituer des réseaux de distribution, aide a la vente au moyen d'outils interactifs.

L'intranet permet aussi de créer des services en ligne à l'usage privé des collaborateurs d'une organisation et une meilleure diffusion et un meilleur partage de l'information.

### ***c. La fonctionnalité de l'intranet:***

---

<sup>39</sup> John R. SCHERMERHORN, David S.CHAPPELL, Op.Cit.

- L'Internet peut créer un rapprochement entre l'entreprise et ses acteurs;
- Ainsi, elle favorise l'autonomie des acteurs (les employés) et leur indépendance c'est-à-dire la satisfaction des individus et la capacité de prendre les décisions;
- Elle développe l'innovation et la créativité chez les individus et le groupe;
- Elle facilite la communication horizontale;
- L'intranet offre la possibilité de travail collaboratif et favorise le groupware;

### **3) L'EXTRANET:**

Les extranets sont des réseaux informatiques publics qui s'appuient sur l'Internet pour établir la communication entre l'organisation et son environnement.

Ainsi, l'extranet est une application importantes des technologies de l'information relève de la relation particulièrement en ce qui concerne les contacts avec les fournisseurs et les clients.

Les réseaux d'extranet utilisent les technologies d'Internet pour faire circuler l'information et la partager entre une entreprise et ses clients, ses fournisseurs ou d'autre partenaires, à un coût moins élevé que les échanges de données informatisés utilisées jusqu'à récemment.

Ainsi, avec le commerce électronique, l'entreprise virtuelle se dote d'infrastructures efficaces, pour établir des échanges des biens et des services.

Le commerce électronique devient un moyen de distribution important, avec un volume d'affaire en forte croissance, ce volume était en 1994 d'environ 60 millions de \$, en 1995 de 200millions de \$ et de 70et200 millions de \$pour l'année 2000.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Op.Cit, P 178.

Grâce à des arguments et des atouts qui rendent le marketing attractif pour les clients et les vendeurs, comme l'accessibilité permanente, l'offre internationale, la facilité d'accès au web ,des coût relativement faible, des ventes possibles h24/24 et la mise à jour fréquente des catalogues électronique des produits..., la distribution sur Internet offre de grands attraits, et fournis des informations ,des conseils, et de l'aide aux clients et améliore les flux d'information en direction des clients et de l'entreprise.

De plus, l'intégration du commerce électronique au système de l'entreprise modifie le positionnement de la fonction de marketing grâce aux médias numérique sur les communications marketing et la publicité.

#### **4) LE GROUPWARE:**

##### ***a. Définition:***

*Le mot "groupware" est un néologisme apparue en 1978 et imputé à Peter et Trudy JOHNSON-LENZ, du New jersey Institute of technology.<sup>41</sup>*

Il désigne communément les processus de travail en équipe.

Selon l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail française, le groupware ou "collecticiel" ou "synergiciel", recouvre les architectures matérielles et logiciel permettant à un groupe ou des groupes de personnes dans l'entreprise de travailler en commun, de communiquer, de coopérer, de coordonner, et de collaborer.

Dans le même sens, le groupware est une nouvelle orientation de l'organisation informationnelle, développée depuis quelques années et concrétisée par le CSCW (computer supported collaborative work), permet ainsi à des personnes proches ou loin géographiquement de travailler en commun sur des documents, de partager le contenu des dossiers publics, d'envoyer du courrier électronique,

---

<sup>41</sup> <sup>41</sup> Mohamed LOUADI, op.cit

d'échanger des idées dans des forums de discussion, et d'organiser conjointement leur agendas.

*Jean-Pierre COURBON (1998) définit le groupware comme "l'ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui par l'intermédiaire de la communication électronique, permettent le partage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collectif."<sup>42</sup>*

Les principales technologies de groupware qui sont actuellement utilisées dans les entreprises par les équipes engagés sur des projets communs sont: messagerie électronique, gestion électronique des agendas, partages des bases des données, workflow, visioconférences, forum de discussion.

Ces technologies facilitent le travail en groupe, elles offrent la possibilité de travailler de façon synchrone (visioconférence, ou salle de décision) ou asynchrone (messageries, les forums ou encore les agendas

### ***b. Les applications du groupware:***

Le groupware se compose généralement de trois grandes familles d'application selon Melissa SAADOUN:

**1) Les applications orientées mémoire:** sont but de mettre en commun des informations et des connaissances recueillies et capitalisées par les différentes équipes. Cette mémoire collective partagée par les membres de l'équipe peut regrouper des documents multimédias (textes, sons, images, vidéo).

**2) Les applications orientées routages:** sont toutes les applications qui ont pour but d'organiser dans le temps et l'espace des flux d'information, l'information est véhiculée par des formulaires électroniques contenant des objets de gestion utiles pour les équipes.

**3) Les applications orientées échange:** qui ont pour but de

---

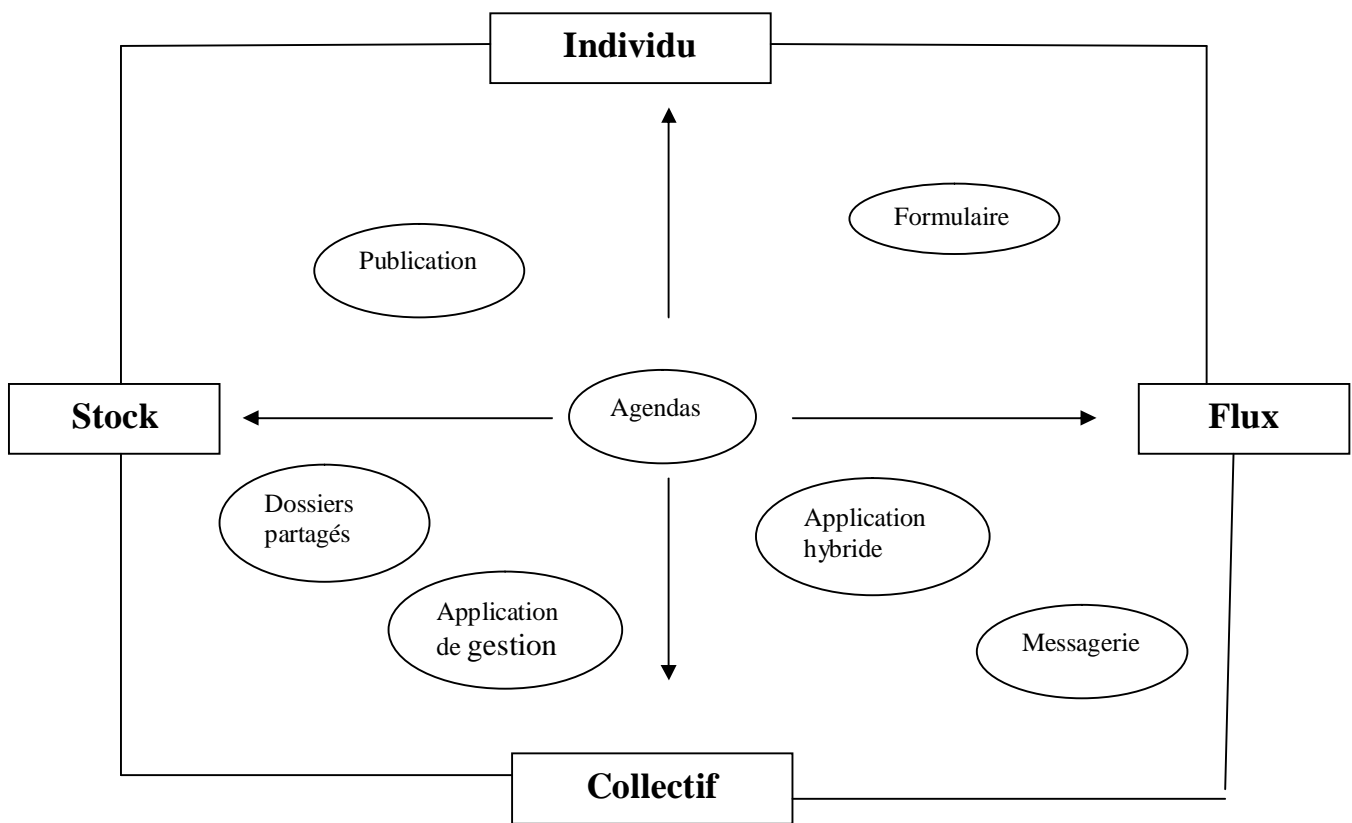
<sup>42</sup> Djilali BENABOU, Op.Cit, P92



faciliter les interactions entre plusieurs membres de l'équipe quelque soient le lieu et le moment de leur interactions.

c) ***L'utilisation du groupware:***

Les technologies de groupware peuvent être utilisées à diverses fins par l'organisation, sont but le développement du travail de groupe en commun sur un projet défini.



***Figure n°4: les différentes utilisations du groupware***

*Source : Thèse de doctorat, Djilaili BEN ABOU, "Management des savoir et développement des compétences a l'heure des TIC » ,université Abou Bakr BELKAID, TLEMCEM*

Dans cette matrice, l'axe horizontale représente la mobilité de l'information et l'axe verticale celui de comportement de l'utilisateur. La question qui se pose ici est de savoir comment coordonner entre le temps de l'acteur X et l'acteur Y et le temps des différents acteurs impliqués dans un projet groupware.

Le groupware aide à la communication et l'échange d'informations et des documents. Il facilite la coordination, la coopération, il doit impliquer une évolution de style de management en aidant le manager à maintenir un équilibre dynamique dans des contextes humains très complexe, et agit ainsi sur les hommes, la structure et la technologie.

Quelque fonction du groupware:

- La réalisation des tâches communes et la facilité de l'échange des informations au sein d'un groupe.
- Aider à la synchronisation du travail et à la planification.
- Faciliter la communication, la coordination et le stockage des documents.

## **5) LE WORKFLOW:**

### ***a. Définition:***

La notion de Workflow est associée à la fonction GED (gestion électronique de documents), il s'agit de régulariser les flux des documents au sein d'une organisation. Généralement, un Groupware est associé en workflow qui accomplit la coordination de la circulation des documents à travers les différents processus de l'organisation.

Il y a plusieurs définitions du workflow:

Un ensemble de dispositifs techniques permettant la définition, l'administration, le pilotage et l'exécution d'un flux d'information au sein d'un groupe de travail.

*Tout un ensemble de tâches exécutées en parallèle ou en série par au moins deux membres d'un groupe pour atteindre un but commun.*<sup>43</sup>

Ensemble des logiciels qui permettent de gérer les procédures de travail et superviser le déroulement des tâches.

Le Workflow permet d'aider les acteurs à comprendre l'enchaînement des processus de l'organisation et renforcer la vision des acteurs envers leur organisation.

***b. Les applications du workflow:***

Généralement, il y a 3 grandes catégories du champ d'application du Workflow:

**Le Workflow administratif:** ses applications correspondent au processus de soutien de l'entreprise, il s'agit d'automatiser, de suivre les procédures prédéfinies, de manipuler de formulaires électronique, il limite la circulation du papier.

**Le Workflow de production:** c'est une application opérationnelle caractérisé par l'intégration aux applications de production mises en œuvre dans les métiers correspondants (traitement des contrats d'assurance, le commerce électronique, le traitement des achats)

**Le workflow "ad hoc":** ses applications automatisent des procédures d'exception, c'est-à-dire occasionnelles voire uniques.

**Le Workflow coopératif:** ses applications allient la complexité des processus et la souplesse organisationnelle des utilisateurs (le processus de recherche et développement, le processus de conception et de lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service, le processus d'innovation du produit).

***c. L'utilisation du Workflow:***

---

<sup>43</sup> Mohamed LOUADI, Op.cit, P483.

Le Workflow permet le pilotage des processus administratifs par l'automatisation et le contrôle, a pour but de mieux distribuer le travail entre les acteurs.

L'architecture de l'organisation du workflow doit être réalisée entre les acteurs concernés.

Le Workflow a plusieurs fonctions:

- ✓ L'assurance du passage des documents de service en service;
- ✓ L'information des responsables sur l'état d'avancement des travaux à chaque étape;
- ✓ La diminution du volume des documents ;
- ✓ Coordination des actions des acteurs internes et externes

## **6) LE COMMERCE ELECTRONIQUE:**

On sait que l'urbanisme commercial a radicalement changé de visage de puis quarante ans.

Auparavant les commerces étaient relativement diffus dans l'espace urbain, une différenciation centre/périphérique existait déjà mais à une faible échelle (développement de grands magasins de centre ville).

*"Le développement de commerce de grande surface a produit une division spatiale du travail beaucoup plus marqué. Avec la concertation des grandes surfaces à la périphérie des villes et le développement de commerce spécialisés on de proximité dans les centres"<sup>44</sup>.*

L'électronisation des fonctions commerciales peut en effet être assimilée à une baisse de certains coûts de transfert (coût de déplacement des personnes et de distributions des biens intangibles).

---

<sup>44</sup> Sous la direction de LUC Vodoz, "NTIC et territoires", Presses polytechnique et universitaires nomades, 2001, P55.

La création du bureau virtuel en bureau électronique constitué un bel exemple des répercussions au quotidien des technologies.

Dans ces nouveaux bureaux, le travail s'effectue plus facilement par voie électronique, en utilisant les ordinateurs et les outils technologiques connexes.

*"Grâce à la connaissance vocale, il est aujourd'hui possible de dicter des messages, de répondre au téléphone et de transmettre des communications par voie automatisée avec la messagerie vocale, les bases des données sont à la disposition des travailleurs pour préparer et analyser les rapports"* <sup>45</sup> .

Les procès verbaux des réunions sont préparés dans des agendas électroniques de poche et la téléconférence informatique et vidéo sont devenus courants.

L'utilisation des technologies de l'information et de la communication va plus loin que le bureau virtuel, en effet des activités commerciales sont en voie de transformation dans l'économie en réseau par exemple pour acheter un livre, il est plus facile d'aller dans l'Internet que de se rendre chez les librairies, ce exemple explique le succès de Amazon.com (première librairie virtuelle). Cette entreprise de commerce électronique donne un bel exemple de réussite par l'entremise des développements technologiques et commerciaux de notre époque.

Le commerce électronique peut se faire d'entreprise à entreprise (Business to Business: B2B), d'entreprise à consommateur (Business to Consumer: B2C) et d'entreprise à gouvernement (Business to gouvernement: B2G).

---

<sup>45</sup> John R. SCHERMERHORN, David S. CHAPPELL, Op.Cit.P37

*"Le commerce électronique est encore un phénomène émergent .sa nature et ses forme sont discutées, il ne fait cependant pas de doute qu'il va contribuer à changer la manière de faire du commerce celle de faire des courses"<sup>46</sup>.*

Le commerce électronique ne fait que prendre la place de la VPC (vente par correspondance), le commerce électronique représente un marché de niche en s'adressant à une partie seulement de la population (20%) caractérisée par de hauts revenus

---

<sup>46</sup>Sous la direction de LUC Vodoz,"NTIC et territoires", Presses polytechnique et universitaires nomades, 2001, P56.

## *Conclusion de chapitre :*

Dans les secteurs de la télécommunication (fixe, et sans fil) des matériels (hardware) des logiciels (software) de l'organisation (peopleware) et de l'Internet, le rythme de l'innovation technologique s'accélère.

Il paraît donc clair que la gestion de l'entreprise est un concept impliquant des notions de communication et d'information pour aboutir à une ou des décisions.

C'est ainsi que les TIC ont permis d'une manière très nette aujourd'hui, au manager de prendre des décisions d'une rigueur scientifique dans la mesure où les outils mis à sa disposition lui donnent accès à toutes les informations dont il a besoin et peut émettre ses avis et ses préoccupations à ses collègues, et il sert avec une rapidité de l'éclair les systèmes de communication et leurs évolutions dans la manière de manager et de prendre des décisions.

Sachant les entreprises qui réussissent dans le marché sont celles qui investissent sur des systèmes d'informations et de communications les plus sophistiqués.

# *Chapitre 02:*

## *Aperçu théorique sur le changement organisationnel*



## ***Introduction du chapitre :***

La mondialisation, la globalisation, un environnement d'affaires en perpétuel changement, une compétition accrue, des clients qui évoluent, ... tous ces éléments font en sorte que beaucoup d'entreprise changent ou s'appêtent à changer de manière drastique leur organisation.

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

La gestion du changement est devenue une compétence managériale très recherchés a tous les niveaux de l'organisation pas seulement au niveau de la direction générale.

Ce chapitre essaye de contourner le thème de changement organisationnel, définition, historique, les facteurs déterminants et déclenchant, les défis et les obstacles, la résistance et les acteurs du changement organisationnel dans l'entreprise pour mieux comprendre le contexte générale du changement organisationnel.

## ***Chapitre 2 : aperçu théorique sur le changement organisationnel.***

### ***Section 1 : La définition et l'historique du changement Organisationnel.***

#### ***C'est quoi le changement ?***

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>47</sup>

Certains auteurs ont défini le changement comme état « *Le passage d'un état a une autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* »<sup>48</sup>

De son côté, Belanger donne une définition très proche de la première, il le décrit comme « *Le passage d'un état actuel à état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme état plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées* »<sup>49</sup>

Le changement pour Serge Raynal est « *un phénomène interactif entre un acteur, un système et un environnement, ce phénomène est déclenché par un stimulus provoquant un écart, un décalage, ou un déséquilibre* »<sup>50</sup>

Biriot défini le changement « *un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant t et un instant t+1* »<sup>51</sup>

---

<sup>47</sup> BOUDOIN Pierre, « La gestion du changement, une approche stratégique pour l'entreprise en mutation » 1990.

<sup>48</sup> GROUARD Benoît, MESTON Francis « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Dunod 1998

<sup>49</sup> BELANGER Laurent « Le changement organisationnel et le développement » Ed organisation, 1994

<sup>50</sup> Serge RAYNAL, Le management par projet, Ed d'organisation, Paris 2000, P 08.

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>52</sup>

Stephen Robbins-David Decenzo définit le changement « *Le changement est une modification durable apportée à l'environnement, la structure, La technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance* »<sup>53</sup>

Bartoli et Hermel regroupent les changements en trois catégories :

- 1- Les changements ponctuels mineurs, que se soit en termes de temps ou d'espaces.
- 2- Les changements ponctuels majeurs dont l'incidence sont durables à moyen ou à long terme.
- 3- Les changements permanents qui sont de véritables processus de changements.<sup>54</sup>

Donc, on peut dire que le changement est devenu, un élément d'intérêt pour les chefs d'entreprise et pour les autres types d'organisation.

Car, Le premier lexique économique de l'entreprise et ça dans les années 70, désignant le changement comme restructuration et remise à niveau du fonctionnement des entreprises pour améliorer la performance de ces entreprises.

Aujourd'hui, Le concept du changement est devenu si vaste, qu'on peut l'associer aux vastes mouvements stratégiques des entreprises (Fusions et

---

<sup>51</sup> Mohamed NOUIGA, La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel, ENSAM, Paris, 2003.

<sup>52</sup> Richard BRRET, « Libérer l'âme de l'entreprise » Ed Boeck, P 10.

<sup>53</sup> Stephen ROBBINS –David DECENZO « L'essentiel des concepts et des pratiques », Ed Pearson éducation 2004, P 190.

<sup>54</sup> GROUARD et MESTON, Op.cit.

acquisitions, mise en place d'alliances, développement de nouvelle activité, recentrage sur les métiers de base, mondialisation des activités...)

Pour A. Bartoli et P.Hermel <sup>55</sup>la définition du changement est la suivante « *il est possible de considérer que la notion de changement est beaucoup plus englobante que la plupart des autres notions connexes, pour illustrer ce propos, et pour arriver à une proposition de clarification du concept de changement, nous pouvons le définir ainsi* » :<sup>56</sup>

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

---

<sup>55</sup> A.BARTOLI, P.HERMEL, « piloter l'entreprise en mutation » Ed les éditions d'organisation 1986 Paris, p22, 23.

<sup>56</sup> A.BARTOLI, P.HERMEL, "Piloter l'entreprise en mutation", Ed les éditions d'organisation 1986 Paris, P22, 23.

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

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

## ***A. Le changement organisationnel :***

### ***I. Définitions :***

Beaucoup de définitions différentes existent pour le changement organisationnel, une parmi tant d'autre.<sup>57</sup>

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

En gros, on change l'organisation pour s'adapter aux réalités du marché, besoins de notre clientèle ou encore a la compétition, en adaptant notre manière de fonctionner.

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

---

<sup>57</sup> [Http://www.orgasys.com](http://www.orgasys.com)

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

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

D'après Gouard 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>58</sup>.

Pour Pierre collerette et al, le changement organisationnel : « *est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* »<sup>59</sup>.

Il est défini encore comme le processus qui désigne toute transformation touchant une des dimensions de l'organisation (structure, culture, personnes, système d'information, système de gestion...etc.)<sup>60</sup>.

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

---

<sup>58</sup> Patrick Gilbert, « organisation et comportement », Dunod, Paris 2005.

<sup>59</sup> PIERRE Collerette et al « Le changement organisationnel : théorie et pratique » Ed : presses de l'université de Québec, 2008, P 20.

<sup>60</sup> Patrick Gilbert, op.cit.

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

Bartoli et Hermel définissent le changement organisationnel « *est d'ailleurs fait de micro-changements concernant les outils, les règles et les normes de gestion d'une organisation .De tels micro-changements ne sont pas spectaculaires, mais ils peuvent entraîner une modification des schémas de représentation des membres de l'organisation et avoir des répercussions considérables sur son fonctionnement globale* »<sup>61</sup>.

Dés les années 80 la représentation du changement s'est vue renforcer comme nécessité de suivre, puis comme défi managérial face à un monde discontinu et non prévisible. « *Le changement organisationnel est de plus en plus présenté comme "gérable", "organisable", "pilotable"... il apparaît aussi comme une valeur en soi dans un monde caractérisé par l'éphémère et le transitoire* »<sup>62</sup>.

## **II. Les types du changement organisationnel :**

### **A. Le changement organisationnel du hasard à la nécessité programmée (changement subi ou voulu) :**

Le changement organisationnel trouve sa place entre les deux extrêmes que sont la sélection par l'environnement et le choix programmé : « *si la première position souligne l'impuissance des dirigeants stratégiques, la seconde en prend le contre-pied : les organisations sont conçues comme des entités finalisables, organisables selon une logique de choix rationnel* »<sup>63</sup>.

---

<sup>61</sup> A.BARTOLI, Philippe HERMEL, op.cit, p 87.

<sup>62</sup> M.RAINELLI, J.GAFFARD, A.ASQUIN « Les nouvelles formes organisationnelles » Ed: Economica, Paris, P161.

<sup>63</sup> Op.cit, p 163.

**A.1. Le changement subi :** Le changement subi ou imposé « *est celui est engagé tardivement, il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou à une partie de celle-ci* »<sup>64</sup>.

Il existe dans des entreprises fortement hiérarchisées que des organisations plus ouvertes au dialogue.

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

**A. 2. Le changement voulu (les approches rationalistes) :**

Le changement choisi , souhaité ou volontaire...etc. c'est celui qui « *est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent pas, a priori, une action de redressent : la part de marché et la rentabilité correspondent, aux objectifs fixés, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est convenable par rapport à ce qui était demandé, la technologie utilisée est performante. Dans ce cas, le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation celle-ci* » <sup>65</sup>

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

---

<sup>64</sup> DERMERS, " de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui", gestion, vol 3, 1999.

<sup>65</sup> GROUARD et MESTON, op.cit.



Ce type de changement est largement utilisé par les grandes entreprises dès les années 60, la planification stratégique contribuera à renforcer le fossé entre ceux qui conçoivent les stratégies et ceux qui exécutent.

## **B. Autre type de changement organisationnel :**

### **B.1. Changement global ou profond :**

**Changement global :** Dans le même sens, Demers parle du changement global ou bref, c'est-à-dire « *un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce* »<sup>66</sup>

Un tel type de changement serait essentiel afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et de réduire les coûts du passage d'une configuration à une autre, ce type de changement est généralement initié par les dirigeants dans des situations de crise.

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

### **B.2. Changement planifié ou spontané :**

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

**Changement spontané :** Dans le cas du changement spontané, les éléments cités au-dessus sont absents la plupart du temps. « *La nouvelle conception du changement ne fait pas de deuil l'affaire de tous les membres de l'organisation dont leurs rôles seront sûrement réhabilités, ils ne constituent plus des simples*

---

<sup>66</sup> DERMERS, op.cit.

*exécutants ou même des anticorps au changement, ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation».*<sup>67</sup>

### **III. Le processus du changement organisationnel :**

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

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

**1. La décristallisation :** *correspondrait à une période ou un système, qu'il s'agisse d'un individu, d'un groupe ou d'une collectivité, commence à remettre en question, volontairement ou non, ses perceptions, ses habitudes ou ses composants.*<sup>68</sup>

La décristallisation s'accompagne habituellement d'insécurité et d'anxiété.

Quatre sources peuvent expliquer ce processus :

- Un manque de confirmation : c'est l'écart entre les satisfactions recherchées et la satisfaction obtenue. Cet écart mène éventuellement à essayer d'autres comportements afin d'obtenir la satisfaction recherchée.
- La présence de renforcements négatifs : ce sont les feedbacks négatifs par lesquels un système humain est informé de l'impact de son action sur un environnement.

---

<sup>67</sup> Idem.

<sup>68</sup> Pierre COLLERETTE et al, op.cit p 23.

- L'attrait de satisfactions accrues: la possibilité d'accroître ses satisfactions peut être une stimulation à changer dans un système.
- La recherche d'un meilleur équilibre : la tendance à l'actualisation et la recherche d'un meilleur équilibre inciterait à l'expérimentation de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes plus proches de ce que nous pouvons être.

**2. Le mouvement (la transition) :** *"on s'initie au nouveau mode de fonctionnement et on expérimente les « nouvelles façons » de faire les choses".<sup>69</sup>*

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

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

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

- L'intégration intra systémique :* elle signifie que le nouveau comportement aura été harmonisé avec les caractéristiques des autres sous-systèmes de façon à éliminer les sources de dissonance.
- L'intégration inter systémique :* la question est de savoir jusqu'à quel point le système qui a changé sera désormais soutenu par les autres systèmes avec lesquels il est en contact.

---

<sup>69</sup> Op.cit p 23.

#### ***IV. Diriger le changement organisationnel :***

Quels aspects d'une organisation un gestionnaire peut-il vraiment changer ?

Il peut modifier la stratégie, la culture, les tâches, les technologies, les attitudes des employés de l'entreprise et leurs compétences.

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

**Le changement stratégique organisationnel** : les changements stratégiques organisationnels, en redéfinissant l'orientation principale de l'organisation, comptent parmi les changements les plus risqués, mais les plus importants que les gestionnaires puissent mettre en œuvre.

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

1. Les changements stratégiques organisationnels sont habituellement déclenchés par des facteurs externes, les menaces ou défis extérieurs (la concurrence, déréglementation, les innovations technologiques).
2. Les changements stratégiques organisationnels sont souvent une question de survie, les chercheurs ont constaté que le fait de procéder à un changement stratégique organisationnel n'est pas une garantie de succès, mais que les entreprises qui évitent ces changements ne survivent généralement pas.
3. De tous les changements organisationnels, les changements stratégiques à l'échelle de l'organisation mis en œuvre en situation de crise et dans un court délai sont les plus risqués, ils portent sur de plus nombreux aspects de l'organisation y compris ses valeurs de base qui sont difficiles à

changer et leur modification semble déclencher une importante mauvaise volonté de la part des employés.

**Changement culturel :** la mise en œuvre d'un changement stratégique exige souvent un changement de culture et une modification des valeurs communes de l'entreprise.

**Changement structurel** (réorganisation ou restructuration).

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

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

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

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

**Les étapes précises pour diriger le changement organisationnel :**

1) *La création d'un sentiment d'urgence :*

Voici quelques façons pour créer un sentiment d'urgence:

- ☞ Rendre les employés conscients de la faiblesse importante de l'entreprise par rapport à ses concurrents.
- ☞ Eliminer les évidents d'excès comme les clubs de loisirs appartenant à la société, l'avion de la compagnie,... afin de faire comprendre la nécessité de mettre en place des activités plus rentables.
- ☞ Établir des cibles ambitieuses (chiffre d'affaires, bénéfice, productivité, satisfaction de la clientèle, la durée du cycle de développement des produits...).
- ☞ Communiquer des données sur la satisfaction de la clientèle et la performance financière..., des renseignements qui montrent les faiblesses de l'employeur par rapport à ses concurrents.

## **2) *Création une coalition et favoriser l'engagement :***

Dans ce processus, les gestionnaires doivent choisir les bons lieutenants, la création d'une coalition peut être motivée par le désir de former un soutien politique. Les membres de la coalition devraient aussi avoir l'expertise, la crédibilité et le leadership nécessaires pour expliquer et mettre en œuvre le changement et favoriser l'engagement de ceux qui doivent effectivement procéder au changement.

## **3) *Etablir et communiquer une vision commune :***

Pour transformer une organisation, une nouvelle vision est habituellement nécessaire.

## **4) *Donner aux employés le pouvoir de procéder au changement :***

La réalisation d'un changement exige la participation des employés eux-mêmes.

Parfois, l'habituellement signifie simplement de laisser les employés trouver leur propre façon de faire, plutôt que de les obliger au changement.

## **5) *Générer des victoires a court terme :***

La transformation d'une entreprise peut demander du temps, mais la plupart des personnes ont besoin d'un renforcement sur une base périodique pour constater que leurs efforts en valent la peine, le maintien de la motivation des employés pour qu'ils demeurent tournés vers le changement nécessite par conséquent la planification et la création de victoires à court terme.

**6) Consolider les gains et produire plus de changement :**

les entreprises peuvent consolider leurs gains et de produire plus de changement en engageant de nouveaux employés, en leur accordant des promotions et en les formant pour qu'ils puissent mettre en œuvre la nouvelle vision; en identifiant quelques employés qui peuvent diriger les changements constants.

**7) Ancrer les nouvelles façons de faire dans la culture de l'organisation :**

Le changement organisationnel ne peut survivre sans un changement correspondant dans les valeurs communes des employés, il ne sera pas possible d'obtenir une organisation fondée sur le travail d'équipe axée sur la qualité et l'adaptation si les valeurs communes de l'entreprise mettent toujours l'accent sur l'égoïsme.

**8) Surveiller le progrès et ajuster la vision au besoin :**

Il est essentiel que l'organisation ait un mécanisme pour contrôler l'efficacité du changement et pour recommander les mesures correctives. La direction d'une entreprise a constitué une équipe de surveillance composée des cadres d'un représentant syndical, d'un ingénieur et de plusieurs autres personnes pour contrôler le fonctionnement de ses nouvelles équipes autonomes.

## ***B. Historique du changement organisationnel:***

DEMERS énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel et stratégique ; d'abord celle qui suit la deuxième guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70 et finalement la période actuelle qui commence dès la fin des années 80.

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

Dans le tableau intitulé : « synthèse sur l'historique du changement »,

Nous avons synthétisé les propos de DEMERS<sup>70</sup>.

<i>Les périodes</i>	<i>Le contexte socio économique</i>	<i>Définition du management</i>	<i>Les principales perspectives théoriques</i>
<i>Fin de la première guerre mondiale</i>	Croissance et stabilité économique	Synonyme de progrès, de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation	Théorie de la croissance de cycle de vie, de contingence et de développement organisationnel.
<i>Fin des années 70</i>	Récession et décroissance Crise pétrolière 1973 Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale	Processus discontinu et révolutionnaire Evénement dramatique Une crise dans la vie de l'organisation	Approche de l'écologie des populations Approche constitutionnalisés Théories culturelle et cognitive Théorie de l'équilibre ponctué.
	Crise de toute nature	La seule chose	Théorie de

<sup>70</sup> DEMERS, CHRISTIANE « de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel 1945 à aujourd'hui », gestion, vol 3. 1999.



<b>Fin des années 80</b>	Concurrence accrue Précarisation de l'emploi	prévisible : une réalité quotidienne, un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. L'affaire de tous les membres de l'organisation	l'apprentissage Théorie évolutionniste Théorie de la complexité (du chaos) Les approches constructives
--------------------------	--	--	---

*Tableau 2: synthèse de l'histoire du changement*

**1. La première période :**

C'est celle qui la deuxième guerre mondiale, elle est reconnue comme une période de progrès, de croissance et d'adaptation. En effet, ses années glorieuses ont été marquées par une croissance miraculeuse et une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement ici est synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible, et le processus de changement est graduel et continue.

Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnels, de croissance et d'adaptation. Les changements organisationnels les plus en vogue touchent les structures et les stratégies, et l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par les dirigeants.

**2. La deuxième période :**

La deuxième période arrive à la fin des <sup>71</sup>années 70, nommée aussi la période de mort ou de transformation, elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolière de 1970 et 1973, et également la nouvelle

---

<sup>71</sup> DEMERS, Op.cit

concurrence qui arrive de l'autre bout du monde (la concurrence asiatique) sur la scène internationale au début des années 80.

A ce moment là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'état. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils signifient une véritable crise dans l'organisation.

Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer.

A la différence de la première période, les organisations ne se sont pas perçues comme un instrument manipulable par leurs dirigeants.

### ***3. La troisième période :***

La période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, la précarité du travail et les mises à pied massif. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution<sup>72</sup> (DEMERS, 1999). Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu.

Il n'est plus alors composé d'événements rare et bouleversant, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et un processus continu d'apprentissages permettant l'innovation.

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

---

<sup>72</sup> Idem.

## ***Section 2 : les obstacles et les facteurs déclenchent des changements organisationnels.***

### ***I. les obstacles du changement organisationnel :***

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

Les principes craints et causes de résistance peuvent être les suivants <sup>73</sup>

➤ **Prévoir des résultats négatifs:** par ce que le changement produit une quantité énorme de sentiment de crainte et de peur de l'avenir, perte de liberté, avantage et pouvoir, prérogative et responsabilités, bonnes conditions de travail et bonne qualité de vie, il laisse aussi un impact négatif sur l'individu et le groupe.

➤ **La peur de surcharge excessive de travail :** la plupart des salariés pensent que le changement augmente la charge de travail sans l'augmentation du salaire.

➤ **les changements obligent les employés a changer des habitudes qu'ils ont adoptés depuis longtemps :** Machiavel écrivait « *il n'y a rien de plus difficile, de plus incertain, de plus périlleux à diriger que d'initier un nouvel ordre des choses, pour celui qui initie, c'est avoir contre lui l'ensemble des personnes qui veulent continuer a bénéficier de l'ancien système et ne pas avoir encore le soutien de ceux qui y veulent gagner quelque chose* »<sup>74</sup>.

➤ **La faiblesse de la communication.**

➤ **L'échec dans l'engagement de toute l'organisation au processus:** lorsque l'entreprise s'aperçoit qu'il y a une inadéquation entre le fonctionnement

---

<sup>73</sup> Thèse de Magister, AMRAOUI Abdelkader, <<Management du changement dans une entreprise algérienne>>, Université Abou Bakr BELKAID, Tlemcen, P23

<sup>74</sup> Jean-Marie DUCREUX, Maurice MARCHAND-TONEL, « ..... », P287

d'une organisation et ses finalités, il faut initialiser un processus de changement pour le quel doit adhérer tout les composantes de cette organisation (structure, systèmes de travail, technique et compétences, principes des travailleurs, culture, valeurs et croyances).

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

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

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

*« il faut considérer que les vraies « révolutions » sont rares , et que du nombreux changements réussis ont su au contraire associer habilement éléments d'innovation et préservation d'acquis antérieurs qui sont rarement tous mauvais »<sup>75</sup>*

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

---

<sup>75</sup> Yves Frédéric Livian, Ressources humaines, éditions d'organisation 2003, P544.

## ***A. Les freins liés au degré d'intégration du processus au fonctionnement de l'entreprise :***

**1. défaut d'analyse stratégique du changement:** certain type de changement précisément le changement organisationnel peut connaître des difficultés liées au manque de décision stratégique claire et explicite sur le changement.

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

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

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

Ainsi, il est des cas où les répercussions de décisions apparemment anodines n'ayant pas été examinées préalablement.

*"L'analyse stratégique du changement passe donc par un engagement clair sur l'importance accordée au processus, et par une recherche de cohérence entre les différentes décisions de l'entreprise et cet engagement, en d'autres termes, toute action et tout projet devraient pouvoir être analysés en fonction de leurs enjeux et répercussions sur le processus et notamment sur l'implication des acteurs»<sup>76</sup>.*

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

---

<sup>76</sup> Annie BARTOLI, P. HERMEL, Op.Cit, P114.

D'après certaines auteures en sociologie, les difficultés de réalisation d'un changement, de quelque nature qu'il soit, sont essentiellement liées à des facteurs humains, et notamment au degré d'information et d'implication des acteurs dans le changement

En plus, le problème de la résistance au changement des acteurs, constitue l'un des freins et des obstacles importants à la mise en œuvre.

Dans le cas d'une véritable action du type changement organisationnel il est nécessaire que toutes les catégories d'acteurs, des ouvriers à l'encadrement supérieur, se sentent impliquées dans l'action.

En effet, il est nécessaire d'impliquer un nombre de plus en plus grand d'acteurs, au fur et à mesure que progresse le changement du fonctionnement.

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

### ***B. les freins liés au pilotage du changement :***

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

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

1. **Erreurs de dosage** :<sup>77</sup> la question de dosage et le pilotage stratégique d'un changement dans l'entreprise consistent à éviter les excès dans un sens ou dans l'autre, c'est une principale difficulté de mise en œuvre du changement de l'entreprise. Cet excès est fréquemment rencontré dans les organisations surtout après les premiers temps du processus.

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

2. **Absence d'infléchissement des méthodes** : la méthode de pilotage du changement doit ainsi être souple ; évolutive, adaptative.

En particulier l'infléchissement doit se faire sentir à chacune des différentes étapes du processus.

Les méthodes de pilotage du changement pèchent fréquemment par carence de dispositifs de communication et de coordination à mettre en place non seulement au niveau de l'équipe de direction, mais également auprès d'autres fonctions dans l'entreprise trop longtemps restées à l'écart de l'action.

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

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

---

<sup>77</sup> Op.cit P145.

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

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

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

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

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

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

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



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

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

### ***C. Les pressions au changement organisationnel :***

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

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

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

#### **1) Evolution de l'environnement et performance :<sup>78</sup>**

L'évolution des différentes composantes de l'environnement, l'ouverture et la mondialisation des marchés, l'émergence de nouvelles puissances économiques accentuent la nécessité du changement et incitent les firmes à rechercher une plus grande plasticité pour s'adapter et parfois survivre, la pression à la transformation n'apparaît véritablement que lorsque les mutations de l'environnement entraînent une dégradation de performances, dès lors, il convient de relier la nécessité du changement aux implications des évolutions de l'environnement sur les conditions

---

<sup>78</sup> Pascale CHARPENTIER, "Management et gestion des organisations " Ed Armand Colin, Paris, 2007, P369.

de l'efficience des firmes non pas directement aux évolutions du contexte, il existe un lien consubstantiel entre le changement et la baisse de performance surtout si on prend la notion de performance au sens large, c'est-à-dire incluant les aspects économiques, sociaux, sociétaux.....

**2. la réhabilitation de la variable « organisation »:** dans les organisations fortement standardisées et routinisées, la performance est liée à la qualité des ressources mobilisées.

la théorie économique qui a longtemps ignoré l'organisation, variable échappant aux calculs d'optimisation de la productivité a commencé à s'y intéresser et les managers ont pris conscience du rôle que jouait l'organisation comme déterminant essentiel de l'efficience, « *c'est le fameux facteur d'efficience (X)* <sup>79</sup> », cette expression désigne l'organisation, ressource immatérielle permettant d'expliquer dans les années 1970 les écarts de performances entre firmes, le facteur X a été illustré par les firmes japonaises dont les performances économiques dépendaient moins des caractéristiques intrinsèques de leurs facteurs de production que de la manière dont elles les organisaient.

**3. le désenchantement vis-à-vis des approches normatives de l'organisation :**  
« *A partir des années 70 et 80, la question du changement ne se limite plus à la mise en place d'une improbable meilleure organisation technique de la production et du travail, le changement devient une question d'organisation au sens large, il va désormais toucher l'ensemble des dimensions de l'entreprise, depuis l'implantation des équipements et la conception des postes de travail jusqu'à l'orientation de*

---

<sup>79</sup> Pascale CHARPENTIER. Op.cit, P369.

*stratégie , aux choix de structure , en passant par les dispositifs de coordination , information , gestion et les relations avec les partenaires de l'environnement »<sup>80</sup>.*

L'intérêt de la démarche de conduite du changement est justement de déterminer la meilleure combinaison socio productive, c'est-à-dire la meilleure compromise pour l'organisation au regard de ses caractéristiques économiques, techniques et sociales.

Modifications accélérées de l'environnement, importance de la variable organisation dans la performance, distance prise avec les modèles standards.

Enfin de compte, la conduite du changement est devenue un thème centrale du comportement organisationnel à partir du moment où les managers ont rompu avec cette hypothèse fondamentale des approches classiques de conception des organisations.

#### **D. *Le stress ; obstacles du changement organisationnel :***

*« Le stress est un état dynamique lequel un individu se retrouve face à une opportunité à saisir, une contrainte ou une demande et pour laquelle l'issue semble aussi incertaines qu'importante. Le stress, problème crucial dans le fonctionnement de nos organisations, représente un problème majeur pouvant se manifester d'une façon positive ou négative »<sup>81</sup>*

Il est positif si la situation offre l'opportunité de gagner quelque chose, en revanche si s'impose des contraintes ou des exigences, le stress peut rapidement prendre une tournure négative.

Les contraintes sont des obstacles en empêchant de faire les choses à notre gré et vous inhibent au point de perdre le contrôle d'une situation.

---

<sup>80</sup> Op. cit, P370.

<sup>81</sup> Stephen ROBBINS, David DECENZO, op.cit, P202.

Contraintes et exigences peuvent par conséquent déclencher un stress potentiel, lequel se transforme en stress réel lorsque viennent s'y ajouter l'incertitude et l'enjeu du résultat.

" Au japon existe même le terrible concept de karoshi : « *la mort causée par une surcharge de travail* », En référence a ces employés décédés brutalement après avoir travaillé plus de trois milles heures par an, soit au moins disc huit heures par jour passées dans un bureau ou chaque minute est planifiée, plus de 10000 personnes meurent ainsi chaque année d'une crise cardiaque ou d'une attaque »<sup>82</sup>

### ***D'où vient le stress ?***

Il existe manifestement plusieurs facteurs de stress pouvant être regroupés en deux catégories principales organisationnels et personnels qui ont un impact direct sur les employés et donc sur leur travail.

#### **a- les facteurs organisationnels**

- les obligations de tache : sont des facteurs liés au poste occupé et les conditions de travail...
- les obligations de rôle sont liées aux pressions exercées sur une personne en fonction du rôle qu'elle joue dans l'organisation.
- les conflits de rôle créent des attentes qui peuvent être difficiles à concilier à satisfaire.
- la surcharge de rôle se produit lorsque la personne se retrouve avec une mission que le temps disponible ne permet pas de mener.
- l'ambiguïté de rôle : quand les attentes ne sont pas bien assimilées et que la personne ne sait plus exactement ce qu'elle doit faire.

---

<sup>82</sup> Op.cit, P201.

➤ les tensions interpersonnelles : le manque de soutien des collègues et des relations interpersonnelles médiocres peuvent être une source énorme de stress, notamment chez les individus nécessitant une bonne dose de soutien social.

➤ la structure organisationnelle : peut également se montrer stressante par le manque d'occasion ressenti par l'employé de participer aux décisions importantes le concernant.

➤ le mode de direction : illustre le style de management des sphères dirigeantes de l'entreprise.

#### **b- les facteurs personnels :**

➤ type de personnalité :

La personnalité de type A: personnes ayant sensation chronique d'urgence et un goût excessif pour la compétition.

La personnalité de type B : personnes qui ignorent le stress et acceptent facilement les changements

Les personnes de type A ont un lien avec les effets négatifs du stress, en revanche, les personnes de type B n'échappent pas à ces éléments, l'important pour les managers est de savoir que les individus de type A sont plus susceptibles d'afficher des symptômes de stress même si les facteurs personnels et organisationnels sont peu actifs.

➤ problèmes familiaux.

➤ les soucis économiques (problèmes financiers).

#### ***Comment réduire le stress ?***

Cette essentielle tâche constitue un véritable dilemme pour les managers.

En matière de gestion du stress il faudrait donc ne s'attaquer qu'aux aspects dysfonctionnels de celui-ci car une certaine dose de stress indispensable comme moteur de l'action.

Tout d'abord, les employés doivent correspondre parfaitement au poste qui leur est confié et comprendre l'entendue réelle de leur autorité, et doivent aussi avoir leur mot à dire sur les événements et processus qui les affectent le plus directement.

Implication et participation active constituent ici de bonnes armes pour réduire le niveau de stress des personnes

Pour tenter de régler le problème de stress, certaines entreprises ont mis au point des programmes d'aide et de bien être afin d'apporter des conseils sur le plan financier, juridique, médical, sur la santé, le stress ; etc.

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

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

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

Henri DUHAMEL<sup>83</sup> examine rapidement, avec un esprit critique et d'une façon générale les tendances et les facteurs du changement dans l'entreprise :

- 1- La croissance a changé du rythme.
- 2- L'économie s'est mondialisée.
- 3- L'apparition de nouveaux pays sur la scène concurrentielle.

---

<sup>83</sup> Henri DUHAMEL « stratégie et direction de l'entreprise » Ed Clet (centre de librairie est d'éditions technique), paris, P167.

- 4- Les centres de gravité économique se déplacent ; effectivement aux Etats-Unis se produit de l'est vers l'ouest, une migration de population et de la richesse.
- 5- Le progrès technologique s'accélère.
- 6- De nouvelles pressions s'exercent pour les entreprises (pression des syndicats, le consumérisme, le souci de protéger la nature, la lutte anti-pollution, tous les thèmes des mouvements écologistes.
- 7- 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.
- 8- Tout va plus vite qu'avant : grâce à la télécommunication et la technologie de l'information et de la communication.

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

**a) Facteurs externes :** les facteurs externes sont généralement associés à

L'environnement dans lequel se trouve l'organisation, ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui se modifient.

Grouard et Meston (1998)<sup>84</sup> ont identifié six facteurs externes principaux ; le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et de penser.

---

<sup>84</sup> Grouard et Meston .op.cit.

De son côté, Rondeau<sup>85</sup> (1999) : parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui, les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux.

Ces différents éléments se retrouvent tous presque dans la plupart des ouvrages qui traitent le changement organisationnel.

Le tableau 3 présente le modèle de RONDEAU qui traite les diverses sources de transformation majeure de l'environnement organisationnel.

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

***Tableau 3 : 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 ». gestion1999*

---

<sup>85</sup> Rondeau Alain « transformer l'organisation, comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail ». gestion 1999.



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

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

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

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

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

**b) facteurs internes** : les facteurs internes sont associés à l'organisation

Elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation toute entière ou dans une ses composantes.

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

GROUAD et MESTON ont identifié deux facteurs internes appelés aussi mobile de changement, le premier est le développement et la croissance de l'entreprise, et le deuxième est la vision du dirigeant<sup>86</sup>.

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

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

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

Selon Olivier MEIR et al, les facteurs déterminants et déclenchant du changement organisationnel et a l'instar de MINTZBERG (2005) et KALIKA, ils les ont regroupé en cinq catégories<sup>87</sup>.

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

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

---

<sup>86</sup> GROUARD, BENOIT et MESTON, Op.Cit.

<sup>87</sup> OLIVIEU MEIR et AL, "Question du changement "Ed Dunod 2007, paris, P 108.

**Les caractéristiques de l'environnement** : pour BURNS et STALKER (1967), ainsi que LAUVRENCE et LORSCH (1967), l'entreprise doit s'adapter aux évolutions de l'environnement.

Selon les auteurs, la performance d'une firme dépend du degré d'adéquation entre l'entreprise et son environnement.

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

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

**La taille de l'entreprise** : 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 la liaison, un organigramme plus complexe ...

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

**Les stratégies de l'entreprise** : selon CHANDLER (1972), la stratégie détermine la structure, plus précisément, ce sont les choix stratégiques (influencés par les transformations de l'environnement) qui vont engendrer des modifications sur la structure. Plusieurs chercheurs soulignent l'idée qu'a contrario, c'est la structure qui induit la stratégie (BOWER, 1970), selon cet auteur, la structure d'une

organisation détermine fortement le type d'opportunité stratégique que les managers sont capables d'identifier et de saisir.

## ***Section 3 : attitudes et acteurs du changement organisationnel dans l'entreprise***

### ***I. Les attitudes face au changement :***

Dans un système ouvert comme l'entreprise on trouve de différents comportements d'individus, selon Serge RAYNAL il y a : <sup>88</sup>

**Les personnages adapter** : ce sont les personnes qui quelle que soit la situation de l'entreprise et quelles que soient les circonstances, elles s'adaptent facilement.

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

**Les belliqueux** : véritables guerriers : ce sont les empêchements de tourner en rond.

**Les passésistes** : ce sont les rêveurs qui ne voient pas pourquoi changer leurs habitudes et qui ne sont pas prêts de les changer.

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

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

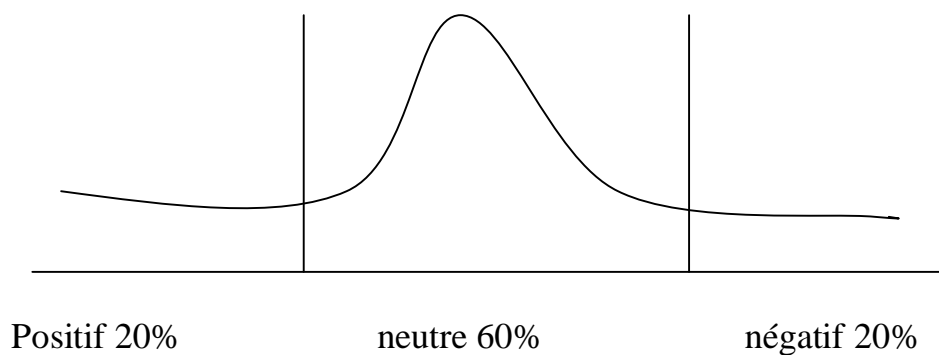
---

<sup>88</sup> Serge RAYNAL : op.cit.

## **L'analyse des attitudes des personnes vis-à-vis du changement organisationnel:**

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

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



**Figure n°5: les attitudes face au changement**

*Source: [http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter\\_le\\_changement\\_organisationnel](http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisationnel).*

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

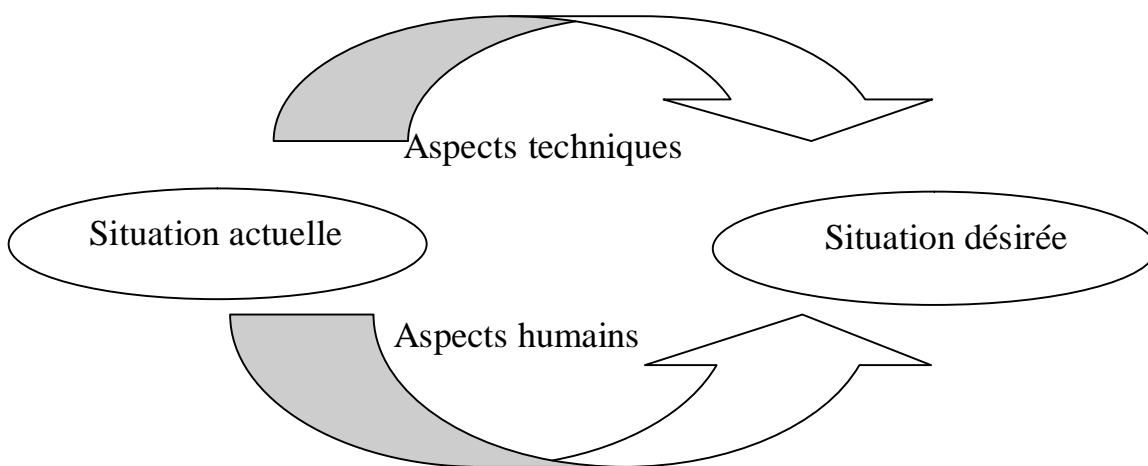
**•Intégration des aspects techniques et aspects humains au changement organisationnel.<sup>89</sup>**

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

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

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

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



**Figure n°6:l'intégration de l'aspect humain au changement**

Source: [http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter\\_le\\_changement\\_organisationnel](http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisationnel).

<sup>89</sup> [Http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter\\_le\\_changement\\_organisationnel](http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisationnel).

## •Le processus d'adaptation des individus au changement :90

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

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

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

### 1) Rompez avec le passé :

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

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

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

### 2) Explorer les nouvelles façons de faire :

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

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

### 3) commencer les changements :

---

<sup>90</sup> [Http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter\\_le\\_changement\\_organisationnel](http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisationnel).



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

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

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

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

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

## ***II. Les acteurs du changement dans l'entreprise:***

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

A. BARTOLI définit les acteurs du changement : <sup>91</sup>« *tous les membres de l'entreprise dans laquelle se déroule le changement ne sont pas forcément acteurs du changement, même s'ils sont nécessairement acteurs d'entreprise, en tant que membres du système* ».

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

---

<sup>91</sup> A.BARTOLI, P.HERMEL, op. cit, P167.

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

Pour gilles TENEAU<sup>92</sup>: les acteurs sont souvent anonymes, diffus et difficilement identifiables, il n'en demeure pas moins que trois groupes d'acteurs dominant la littérature.

✓ Les ingénieurs ou techniciens des structures et des stratégies qui sont souvent des experts consultants internes aux externes jouant le rôle de préparateur et \ ou de facilitateur du changement.

✓ Les héros et leaders du changement (souvent révolutionnaires ou présentés comme tel) qui présentent comme des constructeurs de sens et des innovateurs.

✓ Les victimes du changement qui représentent des individus et \ ou des organisations a l'environnement.

Pierre COLLERETTE et al. Proposent aussi une définition des acteurs du changement <sup>93</sup>«*les agents du changement comme étant ceux qui agissent consciemment sur l'environnement pour faciliter l'implantation du changement projeté. Ainsi, toute personne ou tout système qui contribue par une action directe ou indirecte à l'implantation du changement est un agent de changement*»

### ***A. les agents du changement :***

#### ***1) Les rôles des agents du changement :***

---

<sup>92</sup> Gilles TENEAU, « la résistance au changement organisationnel », Ed L'Harmattan , paris , 2005 , p29 .

<sup>93</sup> Pierre COLLERETTE et al, OP.CIT, P142

**L'initiation** : on appelle les agents de ce rôle les initiateurs ceux qui expriment explicitement la nécessité que des actions soient entreprises pour introduire un changement.

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

**L'exécution** : les exécutants sont évidemment les personnes qui devront mettre en œuvre les détails du plan d'action élaboré.

**L'évaluation** : les évaluateurs sont évidemment les personnes qui prendront l'initiative d'évaluer dans quelle mesure le changement a été implanté, s'il a atteint ses objectifs, si la situation a été améliorée.

On peut citer d'autres rôles comme :<sup>94</sup>

- **le rôle de leader** : ou de sponsor qui est attribué à la personne qui va incarner le changement, le choix de ce personnage est un élément clé de la réussite, c'est, en effet, cette personne qui va impulser le mouvement, stimuler différents acteurs en interpellant certains d'entre eux, en reconnaissant les efforts des autres.
- **une équipe du projet** : le leader réunit, autour de lui, une équipe de conduite du projet, qui peut puiser dans les ressources internes ou externes, selon les possibilités .... Les membres de l'équipe, qui peuvent être en dehors de l'organigramme mais légitimes par le leader
- **un réseau du changement** : c'est un rôle préconisé par AUTISSIER et MOUTOT qui est joué par des agents de terrain chargés de sévir de relais à

---

<sup>94</sup> "Agir en situation complexe "note de synthèse. "La conduite du changement", <http://www.esen-education.fr/.../note-1-conduite-changement.pdf>.

l'équipe du changement dans une relation de proximité avec le reste des agents appelés « utilisateurs » .

### ***B. les types d'agents (acteurs) de changement :***

#### **Acteurs pilotes et copilotes :**

Les acteurs pilote Cherchent de transformer les non acteurs en acteurs (les non acteurs sont des personnes qui n'ont pas réellement une part active, autonome, constructive dans le changement), voire en pilotes 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, ....etc.).

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'acteur, grâce à la formation et la communication.

Le rôle du pilote devient alors l'explicitier et de faire avouer ces représentations, bien plus que d'aider simplement et maladroitement à faire passer la pilule , cependant , pour parvenir à vaincre de façon efficace les blocages des non acteurs et à rendre le plus grand nombre "acteur" , les pilotes et copilotes doivent être relativement légitimes.

#### **Le modèle de l'animateur :**

Au sens strict, on peut définir ce modèle comme étant, celui qui facilite l'émergence d'un processus ouvert.

L'animateur 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, il détermine aussi la nature du changement, le planifie, le met en œuvre et l'évalue.

L'animateur est un acteur à qui on a demandé de l'aide ce qui montre bien qu'il n'est pas l'initiateur du changement.

### **Le modèle du militant :**

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.

Parmi les conditions pour que ce modèle d'agent puisse être efficace, mentionnons 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.

Ainsi, on est en droit de dire que si l'agent / animateur s'intéresse davantage au processus vécu dans le changement/ l'agent/ Militant s'intéresse surtout au contenu du changement.

### ***III. Leadership et changement :***

L'entreprise est un mode plein d'action, et qui se caractérise, par deux mouvements, l'un vers le haut, son rôle est de permettre à l'individu de se perfectionner et de s'épanouir, l'autre vers le bas son rôle est de matérialiser les idées et les rendre concrètes.

*« Les dirigeantes de demain, seront des animateurs des stratégies, des économistes sachant créer, innover, sentir, ressentir, suscitant la confiance de leur personnel, l'adhésion et l'enthousiasme »<sup>95</sup> .*

Pour manager le changement 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 manifestée par un individu à commander et surtout de se faire obéir.

Pour Harry TRUMAN *« le leadership est la capacité d'amener les gens à faire ce qu'ils ne veulent pas et aimer de le faire »<sup>96</sup>*

Les leaders orientés vers le changement, ainsi appelés agents de changement *« sont des personnes ou des groupes, qui se chargent de faire évoluer le comportement d'autres personnes ou de changer un système social au complet »<sup>97</sup>*

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

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

Les entreprises adoptent différentes visions qui dépendent de la conception du pouvoir des leaderships

On distingue trois tendances :

---

<sup>95</sup> Serge RAYNAL, op.cit.

<sup>96</sup> Arthur F .LENEHAN , "leadership with human touch", the economics press (UK) Ltd

<sup>97</sup> John R SCHERMERHORN, David S CHAPPELL, op .cit p337.

**La première tendance** : un leader comme un chef efficace a la capacité de faire obéir ses hommes et un visionnaire possédant un projet d'entreprise.

**La deuxième tendance** : se basant sur le management par consensus, le leader est un entraîneur d'hommes plus qu'animateur.

**La troisième tendance** : veut réussir les deux conceptions

*« Un bon directeur était généralement décrit comme possédant de l'intelligence, l'imagination, l'initiative, la capacité pour prendre rapidement des décisions généralement sage et la capacité d'animer ses subalternes. Les gens ont eu tendance à penser le monde comme étant divisé entre des leaders et des suiveurs »*<sup>98</sup>

Selon Paule OHANA<sup>99</sup> *« 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 vision a ses collaborateurs ».*

### **Les qualités du chef d'entreprise :**

D'après les études qui sont faites par le Henly Management Collège<sup>100</sup>, les qualités requises pour un chef d'entreprise idéal sont :

- Le sens des affaires.
- L'esprit de décision.
- La faculté de motiver les autres.
- L'intégrité.
- La vision.

---

<sup>98</sup> Thèse de magister, .AMRAUI Addekader, « management du changement dans une entreprise Algérienne, université Abou Bakr BELKAID. Tlemcen, 2008, p31.

<sup>99</sup> Paul OHANA, les 100 mots clés du management des hommes, Dunod, paris 1999, p108.

<sup>100</sup> Jean BRILMAN, "les meilleures pratiques de management», Ed d'organisation, 2005, p528.

- La capacité de déléguer.
- La propension à changé.
- la qualité de jugement.
- une motivation forte pour la réussite.
- une conscience de l'organisation.
- des talents de planification.
- Des facultés d'avoir une vie d'ensemble.
- La détermination.

On peut regrouper ces qualités pour former trois sous ensembles représentant le chef idéal d'entreprise : il est stratège ; gestionnaire et leader.

### **Le rôle du leader dans le changement organisationnel :**

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

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

#### 1) ***Influencer le changement stratégique:***

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

**Le leadership chiasmaticque** : réunit trois éléments la vision, l'inspiration et l'habilitation.

Le leadership charismatique est capable d'articuler une vision puissante, de formuler des attentes élevées et de façonner les comportements qui correspondent a



cette vision puissante, il est aussi inspirant c'est-à-dire il sait faire preuve d'enthousiasme, il peut chercher, trouver et utiliser le succès chez ses collègues.

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

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

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

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

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

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

## 2) *influencer la culture d'entreprise* :

Les leaders qui réussissent à transformer leur organisation reconnaissent tous 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 caractéristiques communes à tous les employés.

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

Les normes et les valeurs guident et canalisent tous 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 valeurs, d'une nouvelle culture.

- **Créer et maintenir la culture d'entreprise:** dans la réalité, un leader peut suivre plusieurs voies pour créer ou de maintenir la culture d'une entreprise souhaitée.

Dans de nombreuses sociétés, par exemple la publication d'un énoncé de valeurs est une première étape logique de la création d'une culture.

## ***Section 4 : la résistance au changement***

### ***I. Définition :***

En général, qui dit changement dit résistance, « *définissons la résistance au changement comme l'expression implicite de réaction de défense à l'endroit de l'intention de changement* »<sup>101</sup>.

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

L'analyse linguistique et documentaire révèle diverses origines au mot résistance. En latin, l'origine du mot « résister » : « sister » signifie s'arrêter. Le sens premier du mot résistance est attribué d'abord aux choses. Sa première signification provient des sciences physiques et signifie le phénomène physique qui s'oppose à une action ou un mouvement. Le fait de résister, c'est d'opposer une force à une autre et ne pas subir les effets d'une action.

En contrepartie, la résistance d'un matériau signifie donc sa dureté, sa fermeté et sa solidité.

Une résistance est un conducteur pour dégager une puissance thermique déterminée, tell un fer à repasser...etc.

Lorsqu'elle est appliquée aux personnes, la résistance signifie la qualité physique par laquelle on supporte la fatigue ou les privations et qui permet de soutenir un effort intense ou prolongé. \*

---

<sup>101</sup> Pierre COLLERETTE et al, op.cit p94.

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

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

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

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

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

Parmi les nombreuses définitions exposées dans les ouvrages de gestion, d'organisation, de science sociales, livres spécialisés en changement, parmi les revues, les articles disponibles sur Internet ou les sites de consultant, il existe peu d'études en référence à la résistance au changement.<sup>102</sup>

Jacques MAISONNEUVE définit la résistance au changement comme « *un caractère majeur des croyances collectives et en effet leur résistance au changement en dépit des faits nouveaux qui peuvent survenir dans leur environnement social* ».

Ces définitions, nous pouvons dire que la résistance au changement est à la fois :

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

---

<sup>102</sup> Gilles TENEAU, op.cit p 50.

- Un phénomène comportemental (action, stagnation, réaction, préaction, proaction).

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

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

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

« *Il faut considérer que les vrais «révolutions» sont rares, et que de nombreux changements réussis ont su au contraire associes habilement éléments d'innovation et préservation d'acquis antérieurs qui sont rarement tous mauvais* »<sup>103</sup>. Alors une démarche qui ne prend pas en considération cette réalité est vouée à l'échec sans doute.

## ***II. Les causes de la résistance au changement :***

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

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

---

<sup>103</sup> Yves Frédéric LIVIAN, "ressources humaines", éditions d'organisation 2003 p 544.

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 :***

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

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

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

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

Pierre COLLERETTE, DELISTE et PERRON<sup>104</sup> : retiennent les habitudes, qui sont des comportements relativement faciles et économiques ; la peur de l'inconnu; l'environnement existant est connu et utilisé à la satisfaction relative des intéressés alors que l'environnement qui résulterait de la proposition de changement représente l'inconnu, qui sera peut-être insatisfaisant.

Or, tout projet de changement contient une bonne part d'inconnu. Accepter de s'engager dans l'inconnu, c'est accepter d'avoir de bonnes comme de mauvais

---

<sup>104</sup> Pierre COLLERETTE, DELISTE et PERRON, op.cit, p 98.

surprises, le principe de la répétition du succès qui a été démontré par les recherches en behaviorisme, la satisfaction des besoins et l'identification à la situation existante : ce sentiment d'appartenance fait que les gens deviennent méfiants à l'égard de toute action qui vient menacer la situation existante.

***Les causes collectives et culturelles :***

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

Dés lors « *toute entreprise au corps plongé dans le changement subit une poussée verticale dirigée du bas vers le haut, égale au poids des habitudes déplacées* »<sup>105</sup> Disait Gérard Dominique CARTON.

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

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

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

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

***Les causes structurelles et conjoncturelles***<sup>106</sup> :

---

<sup>105</sup> Gérard Dominique Carton, « Eloge du changement », édition village Mondial, 1999.

On peut citer trois causes qui sont liées à la structure ou au climat social ;

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

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

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

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

***Les causes liées au changement lui-même :***

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

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

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

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

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

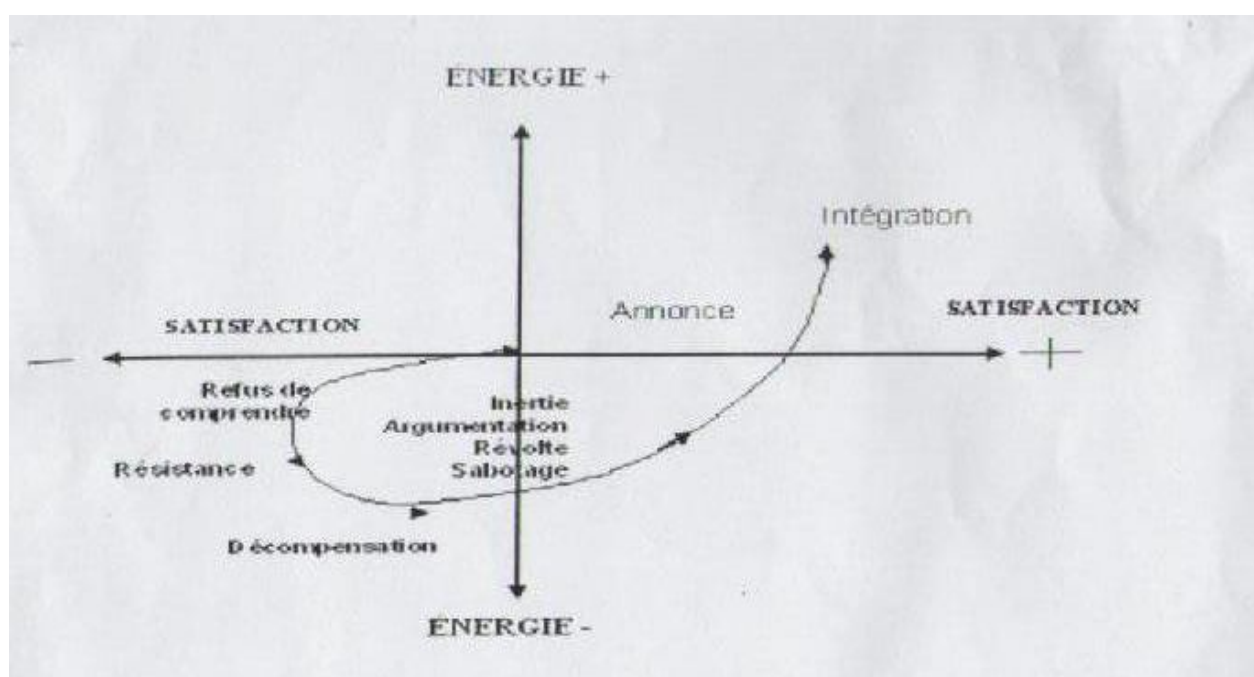
---

<sup>106</sup> AMRAUI Abdelkader, une thèse magister, op.cit p27.



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

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



**Figure n°7: l'intégration des individus au changement**

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

La résistance au changement peut être plus ou moins active et plus ou moins consciente. Elle peut avoir pour origine des contraintes structurelles trop fortes ou paradoxales ; une incompréhension de la part des acteurs d'injonctions ambiguës, ambivalentes ou incertaines ; d'un sentiment d'injustice face aux changements imposés et ou d'un manque de motivation des acteurs à supposer que ces acteurs

soient conscients du besoin de changement. Ceux-ci compareraient alors le coût du statu quo au coût du changement.

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

***Les contraintes internes***<sup>107</sup> :

- Investissements dans des immobilisations, équipements et personnel spécialisé.
- Limites des informations internes reçus par les décideurs , information traitée par la structure interne et tendance du système d'information à perpétuer les mêmes représentations de la réalité.
- L'histoire organisationnelle qui justifie les actions passées et empêche de considérer des alternatives.
- Contraintes politiques internes en faveur des intérêts investis.
- résistances au changement et aux réallocations des ressources.
- Coûts du changement de procédures.
- Institutionnalisations des butes.
- Forte interdépendance et complémentarité entre les composantes d'une organisation (un changement touchant a quelques éléments risque de provoquer une absence de cohérence d'autant plus coûteuse).
- Existence de ressources en réserve (permettant de différer le changement).
- Planification ou programmation rigide des opérations.

***Les contraintes externes*** :

- Barrières légales, fiscales et économiques à l'entrée dans de nouvelles aires d'activité.
- Contraintes sur l'information externe recueillie par les décideurs.

---

<sup>107</sup> <http://www.credo-iquebec.com/lesana~.1.rtf>

- Considérations de légitimité.
- Problème de la rationalité collective et de l'équilibre général.
- Fragmentation de la coalition politique et ses objectives.
- Neutralisation mutuelle des différents groupes d'intérêts.
- Domination d'un groupe qui n'a pas intérêt à ce que les choses changent.
- Barrières à l'entrée ou à la sortie.
- Contraintes de légitimité ou d'institutionnalisation que l'environnement impose.
- Sélection environnementale favorisant les entreprises capables de se stabiliser et de routiniser leurs actions.
- Accords et engagements pris et que l'on ne peut remettre en cause ;

### III. *Comment faire face à la résistance ?*<sup>108</sup>

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

On cite quelques stratégies qui sont les résultats de plusieurs auteurs comme COCH et FRENCH (1947), LAUVRENCE (1969), HULTMAN (1998), KOTTER et SHLESINGER, COLLERETTE, DELISTE et PERRON (1997) ...etc. pour limiter et surmonter la résistance :

---

<sup>108</sup> Céline BAREIL, "la résistance au changement : synthèse et critique des écrits", n° 04-10-2004, Hec Montréal.

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

diminuer l'intensité des forces restrictives (climat de facilitation, discussions, etc.) ou les deux à la fois.

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

Finalement, « les actions de gestions traditionnelles tels que communiquer, maintenir une vision, comprendre la résistance, écouter, expliquer le besoin de changer, motiver les employés, obtenir l'engagement demeurer calme, impliquer le personnel sont aussi prescrites pour transformer la résistance ou la surmonter »<sup>109</sup>

---

<sup>109</sup> Op.cit, p 11.



---

### ***Conclusion du chapitre:***

Ce chapitre avait pour but de proposer une typologie qui permette de synthétiser la littérature descriptive concernant le changement organisationnel, la première section définit le changement organisationnel et démontre son aspect théorique et historique, la seconde permet de savoir les obstacles du changement et les facteurs déclenchant de ce dernier, la troisième section et la quatrième analysent les attitudes des personnes vis-à-vis du changement organisationnel et la résistance au changement.

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

# *Chapitre 03:*

## *Les TIC dans l'organisation*



## ***Introduction de chapitre :***

Lorsque les responsables des entreprises veulent améliorer le fonctionnement de ces entreprises ; ils se tournent systématiquement vers les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC), qu'ils considèrent souvent en elles mêmes comme le moteur de changement.

La compétitivité et la productivité des entreprises sont de plus en plus dépendantes de l'efficacité, de la pertinence et de l'utilisation de la technologie de l'information et de la communication (TIC).

Les TIC sont devenues un nouveau vecteur de plus en plus important de la croissance économique de l'entreprise, elles changent le comportement personnel (structure transversale), développement des compétences et ont des impacts sur l'organisation du travail.

Dans ce troisième chapitre, nous allons montrer les rôles et les impacts des TIC sur le changement organisationnel (structure, compétence, travail....) c-t-a dire quels sont les changements induites par les TIC dans les organisations.

## ***Chapitre 3: les TIC dans l'organisation***

### ***Section1 : TIC et organisation***

#### ***Qu'est ce qu'une organisation ?***

Le terme "organisation" a plusieurs sens distinctes, bien que voisins, il désigne une dynamique, une méthode ou un procédé, la manière dont un ensemble est structuré (l'organisation générale d'une firme) et les groupes humains.

Selon MINTZBERG (1982), "*toute activité organisée répond à deux exigences fondamentales et contradictoires /: la division du travail entre les tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail.*"<sup>110</sup>

En d'autre terme, une organisation ne sert à quelque chose (produire, dégager des gains de productivité assurer un niveau de rentabilité) que si, dans le même temps, des mécanismes garantissent un fonctionnement à hauteur des objectifs.

« *On peut définir les organisations comme 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>111</sup>

« *L'organisation est une entreprise ; mais peut aussi être une communauté, une association, une division de l'état, etc.* »<sup>112</sup>

L'étude des organisations est un thème en plein essor. La théorie des organisations s'est beaucoup étendue depuis les modèles simples originaires de la découverte de la rationalité dans les organisations.

---

<sup>110</sup> MINTZBERG H, " Structure et Dynamique des organisations" les éditions d'organisation, paris, 1982

<sup>111</sup> Pascal CHARPENTIER, op.cit p3.

<sup>112</sup> Gilles TENEAU, op.cit.p21.

Les conceptions modernes récentes sont très riches, Alain DESREUMAUX<sup>113</sup> définis les nouvelles formes organisationnelles des entreprises ou les organisations comme: "*les systèmes complexes fonctionnant en faveur d'interventions multiples et d'interférences réciproques*".

L'organisation correspond au processus de structuration des ressources humaines et matérielles par lequel on coordonne des activités afin d'accomplir un but.

### ***Un foisonnement de théories :***

#### ***a. L'école classique (1900-1930)***

**La bureaucratie** : une rationalisation de l'organisation

Beaucoup d'organisation fonctionne comme des machines ou tout réglé. L'organisation est un instrument servant à atteindre un but .cette conception de l'entreprise est la première à être apparue.

**Max weber** a formalisé l'entreprise en traitant du parallèle entre la mécanisation et l'organisation. Il propose un modèle où les fonctions sont structurées hiérarchiquement et rationnellement. Ce n'est pas l'individu qui compte son poste.

Selon weber, les entreprises seraient poussées à accroître leur taille conjointement à une réduction de leur efficacité.

**L'école classique de la gestion** : le principal représentant de cette école est **Henry FAYOL** (1841-1925). Il scrute l'entreprise sous son seul aspect fonctionnel, il néglige l'aspect humain, au privilège des principes de hiérarchie et d'autorité, il a été le premier théoricien à s'intéresser à l'administration des entreprises : planifier, organiser, commander, contrôler, élaborer un plan stratégique, une définition des objectif, etc. l'apport principale de FAYOL a été

---

<sup>113</sup> DESREUMAUX. A, "Théorie des organisations", EMS, paris ,1998

distinguer six fonctions dans l'entreprise : technique, commerciale, financière, comptable, de sécurité et administrative.

**L'école de la gestion scientifique : Frederik Winslow TAYLOR et Henry FORD** ont passé les limites de la mécanisation.

L'organisation scientifique du travail (OST) établissait des rôles très stricts aux ouvriers et aux patrons qui étaient contrôlés puis récompensés ou sanctionnés.

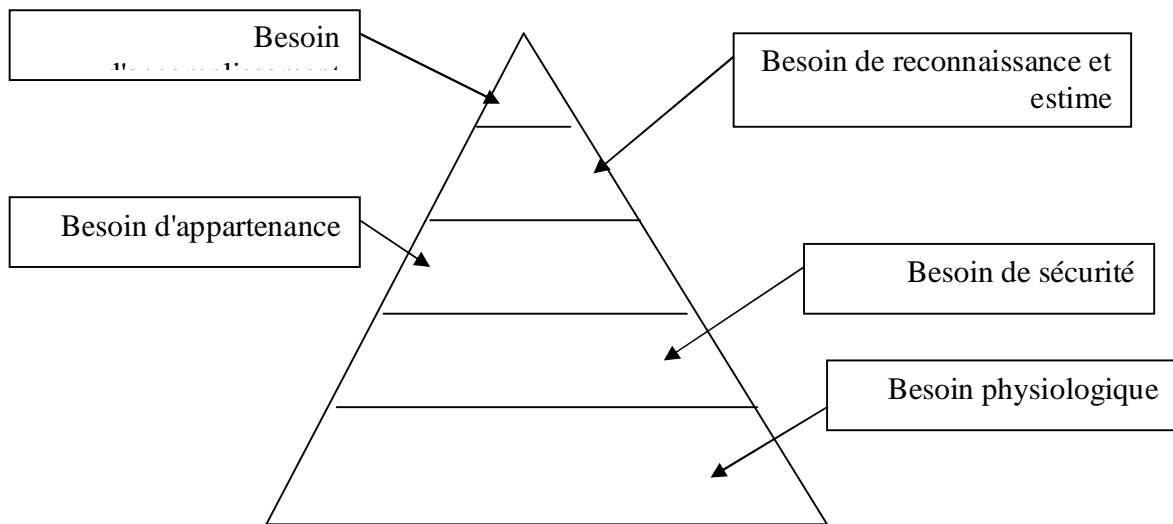
Cette organisation est fondée sur la division du travail, identification de « la meilleur façon » « the one best way », l'incitation par la rémunération à la pièce, le contrôle permanent et systématique et la séparation des tâches d'exécution, de conception et de contrôle.

***b. l'école des relations humaines (1920-1970) :***

Le courant apparaît dans les années 1920. **Elton MAYO** s'insurge contre le taylorisme en insistant sur les conséquences négatives de la fatigue et de la lassitude au travail.

Cette école admet l'existence de comportement émotionnels non rationnels, d'où il est nécessaire de réunir les meilleures conditions de travail : matériel et psychologique et met en évidence l'existence des relations formelles dans l'organisation

**Abraham MASLOW (1908-1970):** a construit une pyramide où il a classifié les besoins fondamentaux de l'individu selon un ordre de satisfaction qu'il appelé "hiérarchie des besoins".



**Figure n° 8: la pyramide de MASLOW**

Cette école est marquée aussi par les travaux de **René LIKERT** sur les groupes de travail, de **Chris ARGYRIS** sur l'épanouissement de l'individu dans l'entreprise, la théorie X de **Mac GREGOR** et de la théorie bi-factorielle de **Frederik HERTZBERG**.

**c. L'analyse sociotechnique (1945-1960)**

Les chercheurs du Tavistock Institute Of Human Relation définissent les organisations comme des systèmes sociotechniques.

Ils remarquent une interaction entre le social, le technique et l'environnement.

**d. l'école systémique (1950-1980):114**

L'approche systémique est une approche scientifique basée sur les travaux du biologiste Ludving Von BERTALANFY qui explique que les organisations sont des systèmes ouverts en perpétuelle interaction avec l'environnement. La théorie générale des systèmes est un refus de la démarche analytique qui ne s'ajuste plus du fait de la complexité croissante.

---

<sup>114</sup> Gilles TENEAU, op.cit p24

La compréhension de la biologie permet d'étudier tous les systèmes et de dégager des régularités, des lois et des hypothèses applicables à l'ensemble des systèmes.

Les principales contributions de l'analyse systémique ont été de faire prendre conscience de l'environnement, ce qui permet d'élaborer une stratégie cybernétique : l'organisation et l'environnement sont indissociables.

Ces deux éléments suivent l'évolution du système qui est général.

*e. l'école de la contingence :*

L'apparition de nouvelle théorie et la rupture avec la pensée bureaucratique ont débouché sur la théorie de la contingence.

La théorie classique de l'organisation fournit des solutions universelles pour les structures et les procédures de fonctionnement « the one best way » applicables à toutes les entreprises.

Au contraire, les théories de la contingence formulent des solutions distinctives selon le contexte de l'entreprise et ses particularités. Les solutions ne sont plus optimales mais satisfaisantes.

Voici quelques principes de la contingence parmi les plus importants :

✓ Le secteur d'activité (par exemple, les entreprises du secteur informatique ont des structures simples pour favoriser l'innovation).

✓ la technologie (Woodward, 1954) ;

✓ la taille (groupe d'ASTON, 1969) ;

✓ l'environnement (Burns et Stalker, 1963) : degré de stabilité de l'environnement, Lawrence et Lorsch qui établissent une relation étroite entre l'incertitude de l'environnement et les états internes de différenciation et l'intégration de l'entreprise, (1967 à 1972).

***f. L'école de l'écologie des populations :***

Les théories de cette école se basent sur les travaux de DARWIN et notamment sur les principes de la sélection naturelle. Elles s'opposent à la prédominance de la faculté d'adaptation des entreprises.

Selon eux l'environnement détermine tout, les structures de l'entreprise sont presque inertes (modification lentes et lourdes).

L'environnement choisit les entreprises qui subissent en fonction de leur efficacité et non pas de leur stratégie d'adaptation.<sup>115</sup>

***g. Le développement organisationnel :***

Kurt LEWIN, fondateur du mouvement, s'intéresse à l'application concrète des principes décrits dans l'analyse systémique et la théorie de contingence grâce à l'utilisation de diagnostique.

Il analyse la frustration au travail et recommande un leadership participatif plutôt qu'un leadership autoritaire ou laxiste.

***I. La problématique TIC et organisation :***

La question de savoir si ce sont les technologies qui structurent les organisations ou si sont les organisations qui conditionnent et modèlent les trajectoires des technologies constituent un débat récurrent opposant deux types de déterminisme.

Dans la réalité, technologies et organisations se déterminent mutuellement, le sens de la relation de causalité dépendant de la phase à laquelle se trouve le processus.

La dialectique des relations entre TIC et organisation, la circulation et du traitement des flux d'information et de manière différente selon les types de

---

<sup>115</sup> op.cit p25.

technologie mis en œuvre, intervient sur les mécanismes qui coordonnent les unités des organisations. Il existe ainsi des relations étroites entre ces technologies et les organisations.

Au départ du processus, les caractéristiques de l'organisation apparaissent comme une contrainte à l'introduction des TIC

Les TIC sont en effet introduites dans les organisations existantes pour améliorer ces procédures : on ne structure pas des organisations pour introduire des technologies mais on introduit des technologies pour améliorer l'efficacité des organisations.

### ***A. Les types des TIC utilisées dans l'organisation :***

Les TIC sont des technologies qui ont la propriété d'intervenir sur les mécanismes de coordination en accroissant les possibilités de traiter, de transmettre ou d'accumuler les informations nécessaires à la coordination des unités. Elles ne présentent pas les mêmes caractéristiques au regard des déterminants organisationnels de leur diffusion ainsi que leur impact sur les mécanismes de coordination.

Ces types des TIC ne sont pas fondés des critères techniques mais sur des propriétés organisationnelles.

Nous distinguons trois types d'outils :

❖ ***Les outils de télécommunication;***

❖ ***Les outils informatiques ;***

❖ ***Les outils télématiques.***

Une telle typologie qui est purement analytique peut être indéfiniment discutée. Nous la croyons néanmoins pertinente pour étudier les relations entre les TIC et les organisations.



*Les outils de télécommunication* : servent à la communication interindividuelle directe. La communication se fait en langage naturel par exemple: le téléphone, le fax, le courrier électronique ....

*Les outils informatiques* : remplissent des fonctions localisées de collecte, de traitement de stockage de l'information. Les opérations effectuées restent dans les limites de la composante organisationnelle observée si l'organisation de référence est respectivement l'équipe, l'entreprise, l'industrie ... .

*Les outils télématiques* : relient des systèmes informatiques entre eux (l'échange de documents informatisés) ou des terminaux à des systèmes informatiques (consultation des bases des données). Les outils télématiques se distinguent des outils informatiques car ils interviennent directement sur les mécanismes de coordination entre les composantes organisationnelles dont ils contribuent à automatiser les procédures.

Ces trois types d'outils ont des propriétés organisationnelles différentes .les outils informatiques ne touchent pas directement les mécanismes organisationnelles. Leur diffusion en est facilitée car elle n'implique pas a priori des conditions organisationnelles.

Les outils télématiques ont des propriétés opposées : Agissant directement sur les mécanismes de coordination, leur introduction et leur diffusion sont soumises les mécanismes à des conditions organisationnelles fortes mais leur impact potentiel sur les mécanismes de coordination est plus élevé.

Les outils de télécommunication sont, à l'opposé des outils informatiques, des supports de la coordination mais à la différence des outils télématiques, sont relativement neutre à l'égard des mécanismes des coordinations.

### ***B.TIC et l'information dans l'organisation :***

La diffusion des TIC comme support des mécanismes de coordination dépend de certaines caractéristiques des organisations. Il est nécessaire de connaître les types d'organisation qui se prêtent le plus de l'emploi des TIC pour améliorer ou transformer les mécanismes de coordination.

**1) Les TIC comme supports de mémorisation :**

Tout d'abord, l'introduction des TIC nécessite l'établissement de procédures organisationnelles. Elles interviennent tout sur le plan individuel (au niveau du poste de travail) que sur le plan collectif (au niveau de l'organisation).

*« Dans la perspective d'une articulation des compétences disponibles et générer des procédures d'élaboration des coordinations devraient, plus généralement, être stabilisées dans une dialectique entre acteurs organisationnelles et élément structurels. En ces termes, le TIC sont des catalyseurs d'interactions dans les sens où, en tant que technologies d'organisation, elles nécessitent la construction de dispositifs de coopération spécifiques visant à maximiser les échanges cognitifs qui font la mémoire des organisation »<sup>116</sup>*

Simultanément, l'outil technologique doit être suffisamment flexible pour pouvoir s'adapter aux besoins, à la nature et au fonctionnement des activités organisationnelles.

Dés lors, un système technologique d'information et de communication aurait un rôle de soutien mémoriel pour des individus véritablement intégrés dans son développement.

**Internet:**

Dans ce cadre, supposons que l'option d'adoption massive des technologies, Internet sont privilégiée: les deux motifs d'adoption principaux correspondent.

---

<sup>116</sup> Sandrine-daraut @univ-tlse1.fr.

D'une part, pour l'e-mail, à la recherche d'économie de coûts d'échanges d'information, à la recherche de productivité dans ses échanges. Cela sous entend aussi une meilleure interactivité. D'autre part, les collectifs d'action souhaitent être mieux renseignés sur leur environnement, ils sont de plus en plus à veiller dans un contexte de plus en plus incertain.

L'échange de données informatisées (EDI) vient alors, encore soutenir l'objectif d'une baisse des coûts et des délais de coordination, tandis que la mise en œuvre d'un site Web va dans le sens d'une plus grande attention portée à l'environnement d'action au travers d'une présence effective sur un réseau mondial de communication.

*Selon plusieurs auteurs " l'impact le plus sensible se situe, sans aucun doute au niveau de la distribution des connaissances, au quotidien, l'amélioration des moyen de communication dans l'organisation facilite l'accès partagé aux données de base. Donc la diffusion des connaissances factuelles élémentaires.*

*De manière plus ambitieuse et plus ciblée, les systèmes d'aide à la décision, les systèmes experts...en incorporant une connaissance explicite dans les logiciels multiplient les savoir faire spécifiques et élargissent ainsi le champ des compétences individuelles"<sup>117</sup>.*

Les TIC peuvent en effet, à travers la mémoire organisationnelle, participer à l'amélioration des comportements productifs routiniers, ces derniers autorisant une stabilité nécessaire de l'organisation à des fins d'exploitation des compétences, des règles et des ressources existantes, elles peuvent, par ailleurs, intervenir dans des comportements exploratoires de diversification qui contribuent à la viabilité organisationnelle de long terme. Elles peuvent, ainsi favoriser les échanges, la

---

<sup>117</sup> REIX.R, "les technologies de l'information, facteurs de flexibilité?" Revue française de gestion, Mars, Avril, Mai, 1999, P110, 111.

recherche d'information ou encore les processus de veille, et plus globalement, nous aider à faire évoluer nos habitudes de représentation en même temps que nos modalités d'apprentissage.

## **2) Les TIC comme outil de la diffusion de l'information:**

Dans un système décentralisé, les TIC et Internet en particulier donne accès à un nombre considérable d'information moins filtrées que sur d'autre supports de sens, " *les concepteurs de site dédiés à l'économie social et solidaire ont d'ailleurs vu celui-ci non seulement comme un moyen de stockage d'écrits interconnectés les uns aux autres, mais ils ont aussi considéré les sites Internet comme un environnement sophistiqué de recherche d'information qui permettrait un accès nouveau aux valeurs dont ils sont porteurs*"<sup>118</sup>.

Selon vinçent MUSCO: " *rendre l'ensemble de l'information disponible dans le monde sans que nous ayons besoins de temps, d'énergie et d'argent pour nous déplacer dans les lieux où sont stockées ces informations*"<sup>119</sup>.

On essayé de montré que les usages effectifs des TIC et surtout d'Internet dans les organisations sont de trois ordres: un moyen de contact avec le public et les adhérents, un moyen de participation à l'espace public et un outil de diffusion de l'information et des valeurs.

## **II. TIC et structure :**

### **A.La structure :**

#### **1) Définition:**

---

<sup>118</sup> Khaled ZOUARI, "Pratique et usage organisationnels des nouveaux médias dans les entreprises d'économie social et solidaire" ,15<sup>ème</sup> conférence de la recherche, Lille,

<sup>119</sup> Cité par Georges.E, "Internet au service de la démocratie?", Bogue, 2001.

La structure est un élément déterminant de rapidité et de la souplesse de réaction d'une entreprise ; dès lors la définition de la structure peut faciliter l'activité et la rendre plus efficace ou à l'inverse, la et être source d'inefficacité.

Henry MINTZBERG présente cette définition de la structure de l'organisation" *somme total des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches*"<sup>120</sup>

CHANDLER définit la structure comme" *la manière dont l'organisation est assemblée pour appliquer la stratégie choisie avec toutes les hiérarchies et les relations d'autorité*"<sup>121</sup>

La structure définit la manière dont sont organisées les ressources de l'entreprise, elle établie la répartition en direction, division, département ou service et la localisation de chaque entité.

Dans cet ordre d'idée, la structure est l'ensemble de dispositif permettant de repartir, coordonner et contrôler les activités et d'orienter le comportement des hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise.

« *L'expression structure désigne le système de tâches, de flux de travail, des rapports hiérarchiques et de voies de communication qui établit un réseau de liens entre les divers parties de l'organisation. La structure doit permettre d'attribuer les tâches et de coordonner les résultats touchant le rendement.* »<sup>122</sup>.

## **2) Les formes de structure :**

### **Trois modèles adaptés aux PME :**

- **La structure hiérarchique :**

---

<sup>120</sup> Cité par Abdelkader AMRAOUI, Op., CIT, P83.

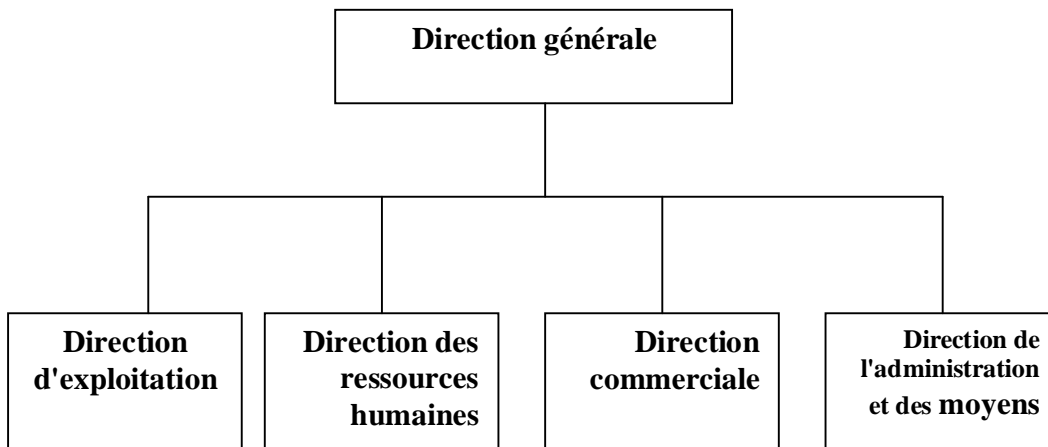
<sup>121</sup> Carole KENNEDY, "Toutes les théories de management". MAXIMA, Paris 2003.p78.

<sup>122</sup> John R.SCHRMERHORN, David S.CHEPPEL, op.cit, p135.

Décrite par FAYOL, elle repose sur l'unicité de commandement, la structure a la forme d'une pyramide, c'est une organisation simple et efficace jusqu'à une certaine taille ; les responsabilités sont bien définies, mais ce modèle risque de devenir rapidement bureaucratique et l'initiative du subordonné y est trop limitée.

- **La structure fonctionnelle :**

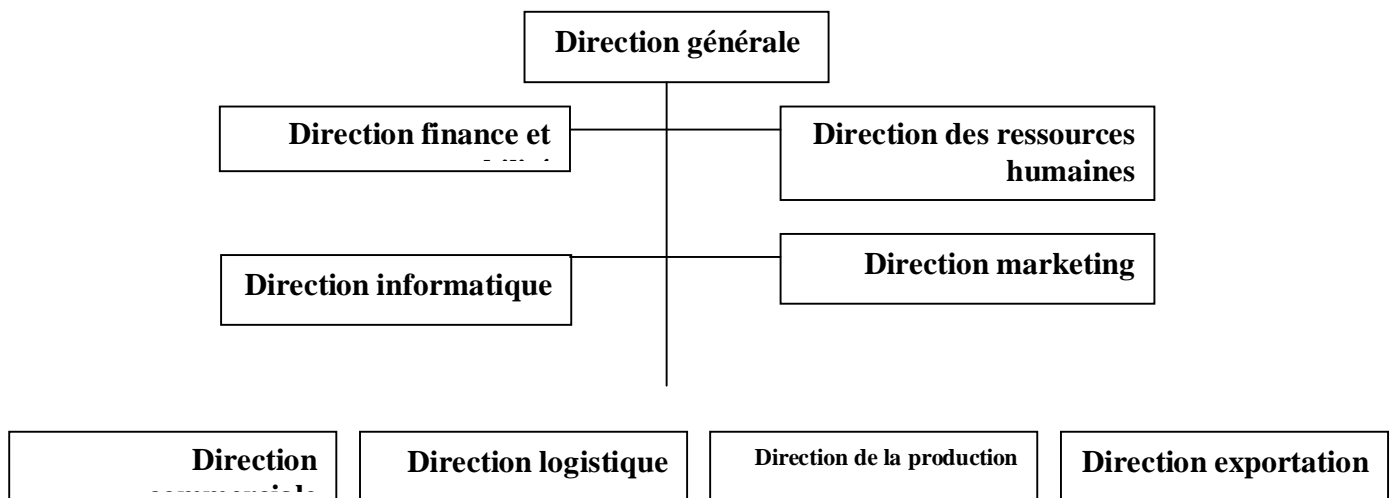
Décrite par TAYLOR, elle repose sur la compétence des membres de l'entreprise, cette structure favorise la spécialisation, elle est souvent utilisée dans les entreprises mono productrices de moyenne en petite taille, elle offre une grande efficacité technique, une concentration de ressource mais on relève certaines problèmes organisationnels.



**Figure n°9: forme d'une structure fonctionnelle**

- **La structure mixte (hiérarchico-fonctionnelle, staff and line)**

Elle combine les deux structures précédentes avec cadres hiérarchiques qui ont le pouvoir de décision (le line) et des organes fonctionnels en position de conseil (le staff). Le rôle de la direction générale est la coordination entre directions opérationnelles et directions fonctionnelles.

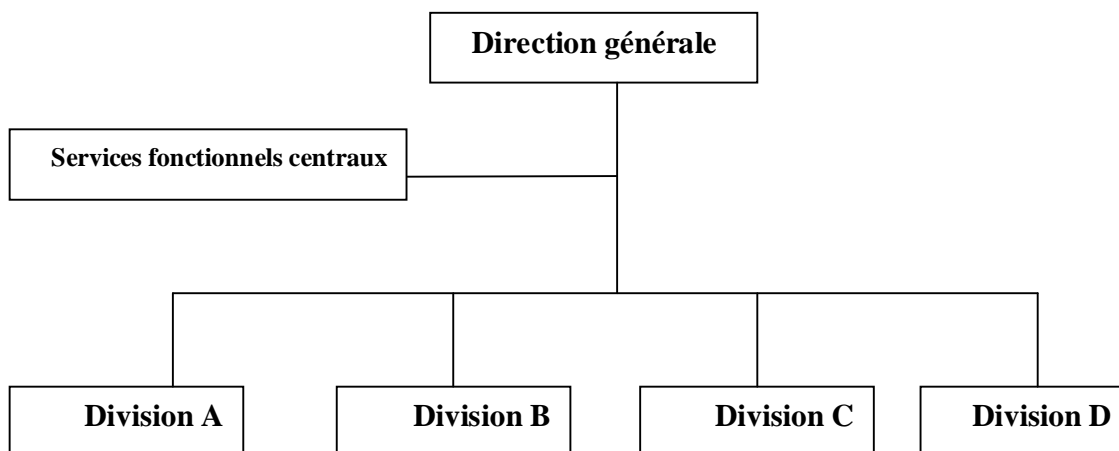


**Figure n°10: forme d'une structure mixte**

**Deux modèles adaptés aux grandes entreprises :**

• **La structure divisionnelle :**

La structure de l'entreprise est divisée par produits, marques, types de clients ou encore zone géographiques, ce qui permet de donner une autonomie à chaque activité. Cette organisation garanti une assez grande souplesse et une bonne réactivité, par contre, elle nécessite des systèmes de contrôle et de coordination rigoureux sous peine d'un manque de cohérence de la politique général.

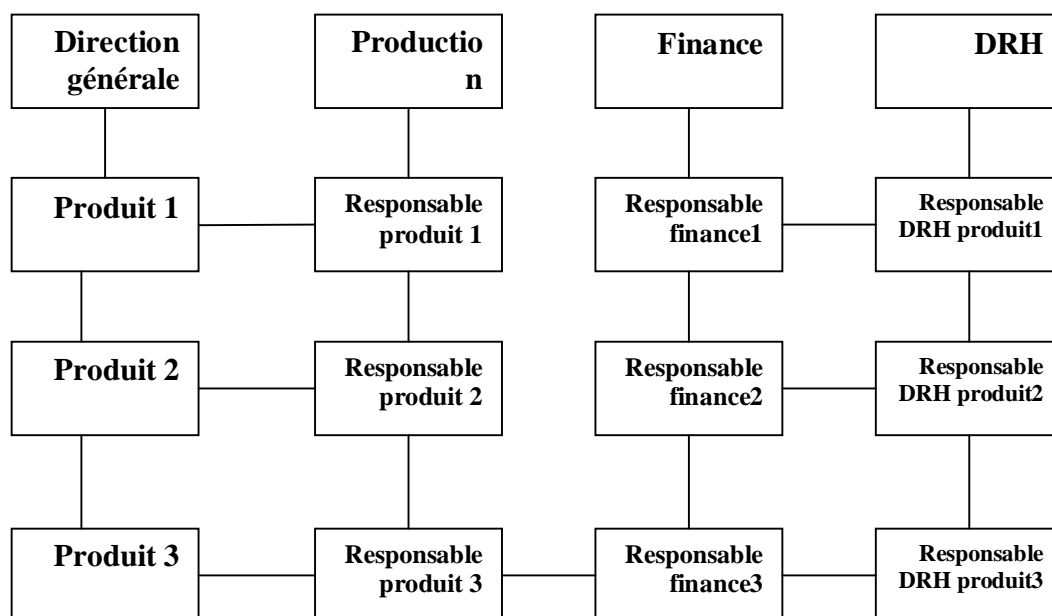


### **Figure n°11: forme d'une structure par division**

#### **• La structure matricielle :**

Décrite par GALBRAITH, cette structure résulte d'un double découpage, par fonction et par division, favorise la décentralisation mais rendant la coordination plus difficile.

Ce type d'organisation est utilisé fréquemment dans les multinationales diversifiées, hormis la lourdeur et des difficultés fonctionnelles, il reste le plus utilisé pour résoudre le problème de complexité et diversification dans les grandes entreprises, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et la communication ont permis d'améliorer sensiblement le fonctionnement de ces entreprises.



**Figure n°12: forme d'une structure matricielle**

### **3) Dynamique des structures:**



Pour certains auteurs comme Ernest DALE, cité par Robert PAPIN<sup>123</sup>, l'élément moteur de l'évolution des structures et la taille, pour d'autres tel que Jay GALBRAITH, ce n'est pas la taille qui induit le changement de la structure mais l'importance des flux d'information circulants que l'entreprise devra traiter, bien que le volume de ces informations dépend de la fluidité des informations entre unités organisationnelles: secteurs, services, départements.

L'organisation recourt d'habitude aux règles et procédures pour réguler les flux d'information mais dès qu'il n'est pas possible d'assurer la coordination, les managers opteront pour une modification de structure.

Les formes décrites précédemment sont utilisées dans la plus part des entreprises contemporaines dans un souci de maintenir le fonctionnement de l'entreprise, passant par la délimitation des responsabilités, la définition des objectifs et l'instauration des mécanismes de contrôle. Ces formes ont jusqu'ici donné satisfaction dans un environnement assez stable évoluant en douceur.

Or l'omniprésence de nouvelles technologies, la mondialisation des échanges, la concurrence, font que ces structures sont devenues trop rigides et mal adaptées à cet environnement. <sup>124</sup>

Pour survivre et se développer dans cette incertitude, l'organisation de l'entreprise doit être flexible:

- ✓ Mettre en place des structures décentralisées, capable de réagir rapidement,
- ✓ Recherche permanente de l'efficacité des ressources financières et humaines.

C'est dans cet ordre stratégique que se sont apparus de nouveaux concepts et formes d'organisation: entreprise libérée, entreprise en réseau, entreprise virtuelle,

---

<sup>123</sup> Robert PAPIN, "l'art de diriger, Dunod.P94

<sup>124</sup> Abdelkader AMRAOUI, Op., CIT, P46

entreprise apprenante, entreprise déstructurée, entreprise en équipe, entreprise autogérée...

Ces divers types et formes de structures comportent des points de forces et des points de faiblesse et sont adaptées plus ou moins au contexte économique de l'entreprise.

#### **4) *Les flux d'information et les structures organisationnelles :***

D'Après la relation entre TIC et l'information, établissons celles entre flux d'information et structure organisationnelle.

Toute organisation peut être décomposée selon deux principes élémentaires de coordination : la hiérarchisation des unités et leur interdépendance.

Selon les structures d'organisation, les flux d'information qui sont générées par les principes de hiérarchie et l'interdépendance entre les unités sont inégalement intensifs en information et sont confrontés à une contrainte de standardisation plus ou moins réalisée.

La hiérarchisation est le principe de coordination qui se réfère à la manière dont la répartition de l'autorité c'est - à - dire le droit de prendre les décisions est distribuée entre les diverses composantes de l'organisation,

On distingue deux structures polaires, une structure totalement centralisé, une seule unité centralise toute l'autorité, et une structure totalement décentralisée, les unités doivent non seulement décider ce qu'elles doivent faire mais aussi comment ajuster leurs actions à celles des autres unités.

Dans les structures centralisées, les flux d'information entre les divers niveaux hiérarchiques sont importants fréquents et s'effectuent généralement selon les procédures définis à l'avance. Par ailleurs, les procédures de traitement de l'information ont tendance à être dans la mesure où elles sont placées sous une autorité unique. Toutes les conditions sont donc réunies pour une utilisation

massive des outils télématiques dans la coordination des unités le long de la ligne hiérarchique.

L'interdépendance se réfère à la manière dont le processus de travail est divisé entre les unités. Elle est caractérisée par le degré d'autonomie dont disposent les unités dans la réalisation. La division de travail peut être spécialisée ou au contraire reposer sur une forte intégration des tâches.

Dans les structures reposent sur la spécialisation, les interdépendances entre unités sont plus importantes et plus fréquentes que dans les structures fondées sur l'intégration, on déduit que les besoins d'échanges d'information sont plus intenses dans les organisations dont les structures reposent sur la spécialisation.

Le croisement des deux principes de coordination : la hiérarchisation et l'interdépendance, définit quatre types de structure organisationnelle, chacune de ces architectures est a priori caractérisée par des besoins de coordination plus ou moins intenses (Voire le tableau n°7) <sup>125</sup>

Les outils télématiques sont surtout utilisés dans les architectures ou les structures centralisées parce que les flux d'information sont nombreux, répondent à des procédures formalisées. Dans la structure spécialisée, les outils télématiques sont aussi intensément utilisés dans la coordination horizontale entre unités. En revanche, leur utilisation rencontre des obstacles dans les structures décentralisées où la coordination s'appuie sur d'autres outils, notamment les outils de télécommunication. S'explique par l'absence de flux d'information importants dans la coordination vertical.

Lorsque la structure est décentralisée et spécialisée, il existe a priori d'importants besoins de coordination horizontale mais comme les décisions sont décentralisées la coordination horizontale s'opère par des ajustements mutuels.

---

<sup>125</sup> [www.brousseau.info/pdf/1667\\_LEBARAIXtic&.org.pdf](http://www.brousseau.info/pdf/1667_LEBARAIXtic&.org.pdf).

		hiérarchisation	
		Organisation centralisée	Organisation décentralisée
interdépendance	Structure spécialisée	Télématisation de la coordination verticale et horizontale Usage intensif des autres TIC	Informatisation des unités; Utilisation des outils de télécommunication pour les ajustements mutuels
	Structure intégrée	Informatisation des unités; Télématisation de la coordination verticale	Faibles besoins de coordination Usage non intensif des TIC comme support de la coordination.

**Tableau n°4: la diffusion des TIC dans les organisations**

Source: [www.brousseau.info/pdf/1667\\_LEBARAIXtic&.org.pdf](http://www.brousseau.info/pdf/1667_LEBARAIXtic&.org.pdf).

En résumé, on doit s'attendre à un usage plus important des outils télématiques dans les organisations dont les structures sont centralisées et spécialisées.

## **B. Les TIC et les nouvelles formes organisationnelles:**

La mondialisation de l'économie et les exigences d'une concurrence effrénée et l'évolution de la technologie de l'information et de la communication ont amené les entreprises à souhaiter établir des nouvelles structures susceptibles de répondre aussi bien que possible aux grands défis venant d'environnement.

### **1. Les structures en équipe:**

Les équipes sont les piliers des nouvelles structures organisationnelles, qui privilégient la disposition horizontale.

Les structures en équipe reposent sur les équipes inter fonctionnelles, permanentes, et temporaires, ce qui à pour effet d'amélioration les relations

latérales. Elles offrent divers avantages, l'amélioration de la communication entre les services, disparition des barrières entre les diverses unités fonctionnelles, l'accélération de la prise de décision et en améliorer la qualité.

Les TIC deviennent un outil de management des équipes, elles ont un impact sur les structures en équipe, car elles favorisent la création d'équipe de travail et permettent ainsi le rapprochement des compétences et des connaissances.

La fonction du manager d'équipe évolue donc vers un rôle de facilitateur. Il s'investira dans l'alimentation informationnelle du réseau de l'entreprise, afin de donner accès aux informations de base de connaissance et d'offrir les meilleures possibilités de travail en équipe, les réseaux permettent aussi de donner une autonomie plus grandes aux salariés par le recours quasi-systématique à une organisation du travail par les résultats.

Les systèmes informatisés peuvent aussi permettre de préserver le capital de connaissance et les compétences de l'entreprise (historique de société pour entretenir le mythe, fiches techniques à disposition des salariés, knowledge management, information sur l'organisation, sur son fonctionnement organisationnelle), de véhiculer l'image de l'entreprise et de renforcer le sentiment d'appartenance (même la télé travaille peut communiquer facilement avec ses collaborateurs).

Par exemples: Internet permet la capitalisation des savoir en fixant les connaissances immatérielles de l'entreprise (knowledge management).

L'intranet a aussi permis le développement des agendas partagés et donc, la vérification instantanée de la disponibilité des différents collaborateurs d'une équipe, ce qui favorise la possibilité de réservation pour des réunions de travail en équipe.

Tous ces nouveaux outils permettent de favoriser les échanges entre les salariés, de développer le lien social entre les collaborateurs d'une même entité, de

développer l'autonomie des salariés et donc pris une part importante dans le management des équipes de plus en plus, ils ont un rôle sur l'apparition de la structure en équipe.

## ***2. Les structures en réseau:***

Un réseau est un ensemble d'entités travaillant en coopération dans un but commun, qui confient leur leadership à une unité du réseau. L'intérêt du réseau est que sa structure décentralisée et sa ligne hiérarchique relativement plate sont des facteurs de flexibilité et de motivation.

Le réseau d'entreprise peut être défini de la façon suivante: "*un réseau est constitué de deux firmes ou plus liées par des relations d'échanges suffisamment forte pour créer une sorte de sous marchés global ou se confrontent l'offre et la demande*"<sup>126</sup>

Le réseau d'entreprise est composé de deux éléments fondamentaux<sup>127</sup> : les nœuds représentés par les entreprises et les liaisons entre ces dernières qui peuvent être matérielles (flux d'information ou de produits) et immatérielles (procédures, normes, culture, valeur)".

Pour MUSSO "*le réseau est une structure d'interconnexion instable dans le temps car la genèse d'un réseau et sa transition vers un réseau plus complexe est consubstantielle à sa définition. L'évolution d'un réseau peut être considéré de façon déterministe ou aléatoire*"<sup>128</sup>

---

<sup>126</sup> THORELLI, H, "Networks: Between markets and hierarchies", Strategic management journal, 7, 37-51, 1986.

<sup>127</sup> El HERELLI Afef, "Les réseaux d'entreprise: condition de formation et typologie", 16<sup>ème</sup> conférence Internationale de management stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.

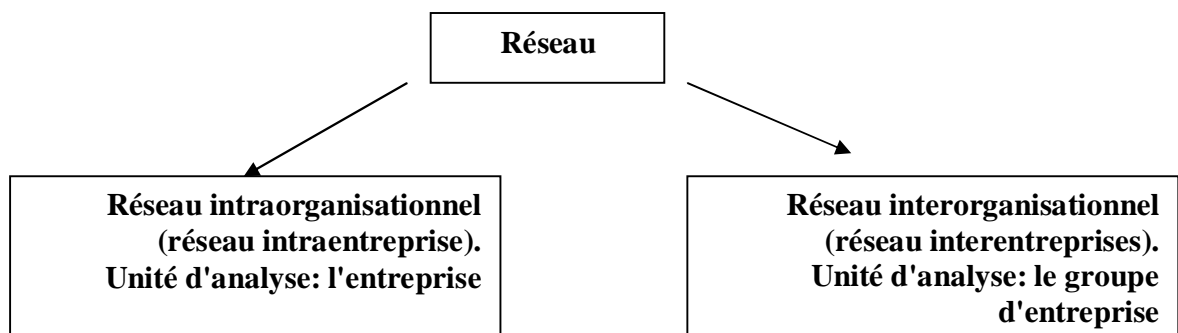
<sup>128</sup> MUSSO.P "Utopie et idéologie du réseau", conférence introductive aux 5<sup>ème</sup> rencontre de Macon, organiser par l'institut de recherche de val de Saane maconnais.Macon.

Il ajoute aussi " *trois métaphores majeures animent la notion du réseau créant sa spécificité : il se présente comme la transition vers une nouvelle société, comme un modèle d'autorégulation comparable à l'organisme et il offre une rationalité graphique à travers la possibilité de formalisation mathématique*"

Notons qu'en science de gestion, les chercheurs qui ont étudié les réseaux d'entreprise ont touché deux dimensions : interne et externe.

**La dimension interne:** nous désignons un réseau intraentreprise où il s'agit d'organiser les départements, les services ou les unités en réseau, on parle d'une seule entreprise qui organise sa structure interne en réseau.

**La dimension externe:** nous désignons un réseau interentreprises ou interorganisationnel qui peut être considéré comme une coopération entre au moins deux entreprises juridiquement distinctes.



**Figure n°13: les dimensions du réseau d'entreprise**

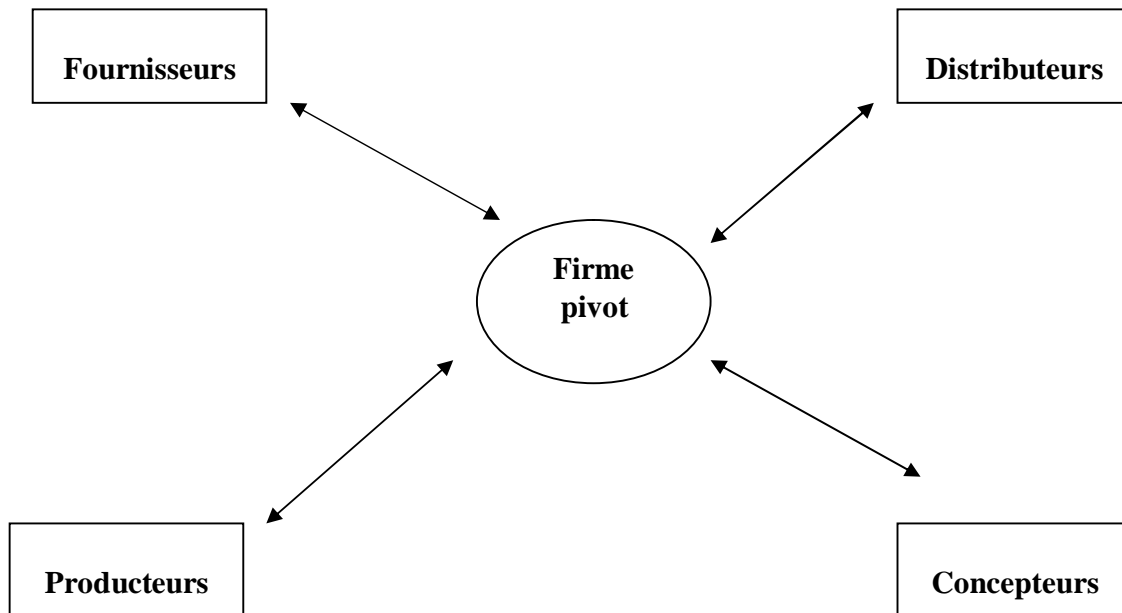
*Source: adapté de DAIDJ et al<sup>129</sup>*

Un réseau interorganisationnel comprend un coordonnateur-la firme pivot- qui voit graviter autour de lui des opérateurs spécialisés selon leurs compétences distinctives: les fournisseurs de composants, de matières les producteurs qui fabriquent ou assemblent, les concepteurs qui recherchent des opportunités

---

<sup>129</sup> DAIDJ.N, GARDET, E, et MOTHE, C, "Le keiretsu de production, un réseau interentreprises en mutation?" 15<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique, Annecy, Genève 13,16 juin 2006, P8.

nouvelles de couple produits/ marchés, et les distributeurs qui écoulent les produits auprès de la clientèle.



**Figure n°14: représentation du réseau interorganisationnel**

Source: MILES et SNOW "organizations: New concepts for new forms"<sup>130</sup>

#### **TIC et l'entreprise en réseau:**

Depuis les années 1990, la plupart des pays occidentaux ont ainsi vu se développer par vagues successives des innovations technologiques.

*"L'utilisation des technologies de l'information dans les entreprises en réseau permet de fournir de nouveaux canaux de communication pour supporter les mécanismes d'échange existant."*<sup>131</sup>

Malgré l'absence d'unanimité sur le rôle des TIC dans la facilitation de la communication, plusieurs auteurs associent le développement et l'émergence des

---

<sup>130</sup>MILES et SNOW "organizations: New concepts for new forms" ,California Management ,vol 28 n°3, 1986,P62,

<sup>131</sup> Julien .P.A, Raymond. L, Jacob .R et Abdul nour .G, "l'entreprise-réseau", presses universitaires du Québec, 2003.



réseaux interentreprises à l'utilisation des nouvelles technologies qui ont facilité remarquablement la collaboration interentreprises et notamment grâce aux interconnexions de réseaux informatique via des Extranets ou Internet et aux systèmes EDI (electronic Data Interchange).

Le développement des moyens informatiques modernes est aussi à l'origine du succès de la notion de réseau au sein de l'entreprise. La création d'un intranet modifie profondément les manières de travailler. Vers l'exécuteur, les entreprises ouvrent de plus en plus une partie de leur intranet à d'autres entreprises partenaires.

Des entreprises s'associent pour créer un extranet dans le cadre de sous – traitance ou le partage des ressources communes (ressources informatique).

### ***3.L'entreprise virtuelle:***

L'entreprise virtuelle et un réseau de firmes indépendantes mettant en commun leurs ressources et compétences grâce à la technologie de l'information en des situations de cotraitance chacune étant spécialisée sur une étape de la chaîne de valeur à construire.

FRERY s'est intéressé à un cas particulier d'entreprises organisées en réseau basé sur les technologies de l'information, l'entreprise virtuelle. Il ne considère que *les technologies de l'information verticales capitalistiques par une intégration électronique pour arriver à une entreprise virtuelle*<sup>132</sup>.

Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) favorise l'externalisation et le morcellement des fonctions de l'entreprise. Les traditionnelles frontières entre une organisation et son marché s'estompent au profit d'un réseau d'intervenants liées entre eux par des contrats (de travail ou de sous-traitance).

---

<sup>132</sup> FRERY.F, "entreprise virtuelles et réalités stratégique" Revue Française de gestion n°113 Mars, Avril, Mai.

Aussi, voit-on apparaître de plus en plus des entreprises que l'on pourrait qualifier de "virtuelles" au sens où leurs organisations internes se résument à un centre de coordination gérant un ensemble de relation contractuelle de nature et d'importance très variées.

Les TIC favorisent grandement l'émergence des entreprises virtuelles au sens où elles facilitent la coordination entre différents éléments d'un réseau de relations contractuelles.

L'entreprise virtuelle se doit, de par sa nature, d'être très flexible et les TIC leur offrent de nombreuses solutions.

Elles permettent d'une part, de réagir rapidement face à de nouveaux problèmes et d'autre part de réagir d'exploiter les nouvelles informations qui sont captées au cours du processus productif.

De plus, elles facilitent l'accès partagé des données de base et contribuent à l'amélioration de la chaîne de valeur.

La structure de l'entreprise peut alors devenir très réactive en fonction des besoins. Les membres d'une entreprise virtuelle se rencontrent physiquement rarement. Au travers de l'utilisation massive des TIC, il permet d'effectuer simultanément différentes tâches et être entre eux en contact permanent.

Les TIC encouragent le travail à distance, le travailleur d'une entreprise virtuelle est alors amené à travailler en mode coopératif.

Les technologies réseaux qui ont permis l'apparition des entreprises virtuelles sont nombreuses. Il s'agit des services de messagerie, des agendas de groupe, de la bureautique collaborative, des outils de réunion électroniques.

Des sociétés proposent même de traiter via le réseau Internet la facturation d'une entreprise sous la forme d'un contrat de services avec une redevance mensuelle d'utilisation.

D'après le véritable mouvement et le développement des entreprises virtuelles, le marché du travail va en partie être régulé par des nouvelles règles au sens où des offreurs et des demandeurs de travail vont de plus en plus se rencontrer sur des réseaux spécialisés et un nouveau marché des compétences va s'instaurer sur la base de relations contractuelles.

### ***III. TIC et apprentissage :***

Le concept d'apprentissage organisationnel s'intéresse aux processus grâce auxquels une entreprise apprend.

Le fondement des théories de l'apprentissage organisationnel c'est « *que l'organisation tire des leçons de chaque expérience, de sorte que la suivante soit encore plus profitable, et qu'elle parvienne à une telle compréhension des processus de changement qu'elle pourra en bénéficier tout entière* » (ARGYRIS et SCHON, 1978)<sup>133</sup>

Autrement dit, les processus de changement peuvent accroître la capacité de toute organisation à acquérir, développer, diffuser de nouveaux savoirs et savoir-faire et lui permettre de devenir une organisation « apprenante ».

KOEING (1994) définit l'apprentissage organisationnel « *un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétence, qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* »<sup>134</sup>

Aujourd'hui de grandes possibilités d'apprentissage sont offertes grâce à l'Internet, l'intranet et le groupware

---

<sup>133</sup> PASCAL CHARPENTER, op.cit p 398

<sup>134</sup> OLIVER MEIER et AL, op. Cit. p 221

Ces outils d'apprentissage, permet de développer les compétences relationnelles, techniques et intellectuelles « *désormais la coordination et l'échange d'information par les TIC, valorisent de plus en plus le capital humain des entreprises et participe à l'opérationnalisation du management des connaissances* »<sup>135</sup> .

### ***TIC et effets d'apprentissage :<sup>136</sup>***

L'utilisation des TIC est à l'origine de trois types d'apprentissage qui modifient progressivement l'organisation des activités.

➤ En premier lieu, l'introduction des TIC et notamment des outils télématiques (des outils reliant des systèmes informatiques entre eux EDI) nécessite une analyse systématique des flux d'information. Les organisations sont ainsi conduites à modéliser l'occasion de développer une connaissance plus précise de l'organisation sur elle-même.

Cette connaissance est un facteur potentiel de changement organisationnel.

Les changements organisationnels effectués n'impliquent pas nécessairement l'emploi de nouveaux dispositifs techniques, il s'agit d'une forme d'apprentissage organisationnel pour lequel les TIC constituent une méthode d'investigation.

➤ Le second mécanisme d'apprentissage résulte de la mise sous tension de l'organisation par les TIC, en accroissant le champ des opérations de traitement de l'information et des procédures de communication automatisées, les TIC engendrent une accumulation d'information dont l'exploitation locale ou en réseau crée des tensions, la résolution de ces tensions conduit à des changements organisationnels.

---

<sup>135</sup> JACOB.R et PARIAT.L," gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21 siècle information, interaction, innovation", e-book.

<sup>136</sup> ERIC BROUSSEAU, ALAIN RALLET, "les rôles des TIC dans le changement organisationnel", WWW.BROUSSEAU. INF/pdf % 1997. L-EBARAIX tic .ORG.PDF.

➤ L'apprentissage des technologies par les utilisations constitue le troisième effet d'apprentissage générateur de changement organisationnel. Les utilisations ne connaissent pas au départ toutes les propriétés et les potentialités des technologies, l'apprentissage ne porte pas seulement sur l'amélioration des techniques mais aussi sur les possibilités de les appliquer aux mécanismes de coordination.

Les organisations qui, au départ, mettent en œuvre les TIC pour améliorer l'efficacité des processus de coordination et découvrent progressivement les modalités d'organisation les mieux adaptées à l'usage des technologies dont elles font en même temps l'apprentissage.

### ***TIC et e-learning :***

Les TIC ont également favorisé le développement de l'apprentissage en ligne ou e-learning, outil parfois utilisé par les entreprises pour développer les compétences de leurs collaborateurs ; selon l'union Européenne l'e-learning est « *l'utilisation des nouvelles technologies multimédias de l'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant d'une part l'accès à des ressources et à des services, d'autre part les échanges et la collaboration à distance* »

Les organisations affichent ainsi leur volonté de former leurs collaborateurs rapidement et en toute simplicité, ces plateformes d'apprentissage ont deux particularités :

- ✓ Elles permettent une formation « en présentiel » qui se traduit par proximité entre le formateur et ses apprenants ou formation « à distance » lorsque le formateur n'est pas en contact direct avec l'apprenant.

✓ elles permettent une communication directe, immédiate, synchrone, sans générer les pertes de temps liées aux déplacements des collaborateurs, lorsque le professeur est face à ses étudiants en Visioconférence.

#### ***IV) TIC et la gestion des ressources humaines :***

De plus en plus l'organisation utilise les TIC comme outil des ressources humaines dans l'entreprise, ainsi, PROCTER et GAMBLE ont lancé, en 2003 un site Web pédagogique dont l'objectif est d'initier les nouveaux salariés à ses rites et à son jargon, il s'agit ici de faire adhérer les arrivants à la culture d'entreprise et de permettre une intégration rapide et efficace au groupe.

On voit aussi apparaître les blogs dans le paysage des organisations, à l'origine, le blog est un journal intime diffusé sur le net, il se compose généralement de petits articles relatant la vie intime d'une personne, ses voyages, ses lectures, ses opinions sur un sujet donné...etc.

En interne, on trouve les blogs d'information qui permettent d'informer le personnel sur la vie de l'entreprise et son environnement, les blogs de discussion et les blogs collaboratifs pour faciliter la communication et les échanges entre collaborateurs (d'un même projet ou d'un même service ).

En externe, on trouve les « blogs CV » sont de plus en plus répandus, ils permettent aux candidats à l'embauche de donner l'avantage de renseignements que ceux impliqués dans un curriculum vitae classique.

On peut aussi utiliser les TIC, et plus précisément l'intranet, pour favoriser le recrutement interne (passer l'annonce d'un poste vacant sur l'intranet) et pour favoriser le développement des connaissances pédagogiques de tous les collaborateurs sur le métier principal de l'entreprise.

Les TIC ont aussi permis le développement de logiciels de gestion des ressources humaines et de gestion des plannings dans les entreprises. Ils deviennent

donc supports facilitateurs pour la fonction ressource humaine en permettant de gérer les plannings des congés des salariés, les remplacements et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences existantes au sein de l'entreprise et de protéger la capitale connaissance. Ils favorisent donc le développement de la culture d'entreprise et le sentiment d'appartenance à un groupe de travail.

## ***Section 2: TIC et l'organisation de travail***

### **I. L'impact des TIC sur les conditions du travail :**

La question est délicate car les utilisateurs et les entreprises qui ont fait l'objet de l'étude ont pour la plupart peu de recul sur l'impact des technologies (TIC) sur les conditions de travail

Cependant, des questions reviennent à plusieurs reprises:

#### ***1) Entre contrôle et autonomie :***

*« Certain acteurs utilisent les Tic pour accroître leur autonomie, mais on constate aussi le poids de plus important de contrôle »<sup>137</sup>.*

Ce qui frappe, c'est que les acteurs, quelque soit le niveau de contrôle au quel ils sont soumis ont intégré le fait que les TIC laissent suffisamment de traces pour qu'un contrôle a posteriori soit toujours possible.

Le ressenti au niveau des individus est d'autant plus négatif que l'on cherche à les inciter à plus d'autonomie sans pouvoir leur donner l'assurance qu'il n'y aura pas aussi plus de contrôle a posteriori : les acteurs pressentent que ce type de contrôle peut prêter à manipulation.

Quelle incidence de ces situations paradoxales sur le bien-être ou mal-être au travail ?

Ces situations paradoxales sont perceptibles dans des organisations où justement les TIC ne sont pas introduits pour renforcer de manière délibérée le contrôle.

Ces situations ne sont pas nouvelles, il y a toujours eu une tension entre contrôle et autonomie. Mais ce qui est nouveau, c'est que, dans les représentations des acteurs, le contrôle par les TIC constitue une menace potentielle permanente et

---

<sup>137</sup> Denis Bérard, ANACT France, Globalisme et Pluralisme Bogue 2002, Montréal, 24 au 27 avril 2002 :



définitive, en dehors de leur propre zone d'influence, du coup l'incitation à plus d'autonomie ou plus de communication, peut se rapprocher de l'injonction paradoxale dont on sait à qu'elle peut être déstructurant pour l'individu.

## ***2) Les Tic bouleversant l'espace-temps du travail :***

Dans un monde plein de mouvement de la mondialisation et le développement des réseaux de communication (Internet, téléphone, mobile.), les entreprises commerciales sont contraintes d'aller vers toujours plus de réactivités et flexibilité.

L'usage de la messagerie comme moyen courant de relation avec les clients, les donneurs d'ordre ou les fournisseurs. Dans la plupart des entreprises, induit de manière implicite, une exigence accrue de réduction des délais et de plus de réactivité.

Cette réactivité concerne le délai de production et d'autre activité telle que la construction de l'offre et la négociation elle-même.

Dans le cadre d'une activité commerciale intense, la communication par mail peut être perçue comme étant plus brutale et d'avantage stressante que l'échange téléphonique.

L'incidence d'un fort besoin de réactivité des conditions de travail est bien connue : stress, intensification du travail, perturbation des rythmes de vie avec toutes les conséquences que l'on connaît sur la vie hors travail.

## ***3) Des impactes directs sur le travail :***

### ***a. Charge de travail :***

Plusieurs personnes rencontrées évoquent une accélération des rythmes depuis que ces nouveaux outils TIC sont utilisés. Quand il s'agit d'organiser des réunions, chercher des informations, des outils tels que la messagerie et les

plannings partagés permettent de réduire les délais, il reste difficile à dire si cette amélioration de l'efficacité se traduit par une intensification du travail.

Par ailleurs, l'évolution ou le renouvellement rapide des outils représente un coût d'appropriation souvent évoqué par les utilisateurs, même dans des entreprises à fort niveau technologique.

L'organisation du travail ne prévoit pas de temps pour favoriser cette appropriation : le volume du travail à réaliser reste le même quand il faut (en plus) apprendre à maîtriser les nouveaux outils.

Alors, des utilisateurs expliquent qu'il leur faut quelquefois prendre du temps d'apprentissage le soir quand cela leur est possible.

Dans certaines entreprises, certains salariés revendiquent un temps spécifiques, en plus du temps nécessaire pour faire leur travail, pour se servir des outils.

Le raccourcissement de la durée de vie des outils accroît le problème, quand les utilisateurs commencent à maîtriser les fonctionnalités des outils, ces derniers sont renouvelés, quelquefois remplacés par des outils aux fonctionnalités proches, mais qu'il faut toutefois apprendre à maîtriser.

#### ***b. Charge mentale :***

Dans certains cas, les logiques dans lesquelles sont déployés les outils TIC entraînent un accroissement de la charge mentale des utilisateurs.

Dans une entreprise, certains utilisateurs ont recours à la métaphore suivante, riche de sens, pour décrire leurs difficultés : « j'ai le disque dur qui sature ».

*« Dans le cas présent on pense plus particulièrement aux questions que pose les logiques de « PULL » (un système d'information diffuse l'information vers les*

*utilisateurs et dont ont besoin), et de knowledge management (vise la capitalisation et mise en commun de connaissance »<sup>138</sup>.*

Les promoteurs des TIC souhaitent que les utilisateurs s'appuient sur les informations accessibles via les outils TIC pour réaliser leur travail, ils comptent sur développement de compétences de recherche d'information avec les outils TIC.

Cependant, les utilisateurs expliquent l'impossibilité de s'appuyer de façon suffisamment interactive sur les outils.

Pour répondre en direct à un client, par exemple, il leur faut maîtriser le sujet, d'où une multiplication des informations à maîtriser pour cette population, une multiplication des informations techniques à maîtriser pour accéder à l'information.

Par ailleurs, trouver l'information présuppose d'avoir des repères.

***c. Charge psychique (sens du travail) :***

Parallèlement, dans un tel contexte, le développement des TIC peut créer un malaise lié à une perte de sens ou un changement du sens du travail.

Par exemple, "*quand les utilisateurs constatent que la multiplication des outils TIC et le type d'usage qui en est fait se traduit par un accroissement de la part administrative du travail et du temps consacré à la gestion de l'information, c'est le cas pour des technico-commerciaux dans une des entreprises qui considèrent que leur travail "est d'être en contact avec le client"*<sup>139</sup> et non de gérer les demandes d'achats de façon administrative comme l'impose un workflow, récemment mis en place.

---

<sup>138</sup> Frédéric DOREU, Synthèse régionale TICO, ARACT des pays de la Loire, P27, 2000.

<sup>139</sup> Op.cit p27.

C'est aussi le cas dans une autre entreprise pour des ingénieurs de conception qui doivent assurer la rédaction et le classement de documents selon les modalités de gestion interne des documents électroniques.

Finalement, la perception que les acteurs ont des TIC ne peut être dissociée du sens, souvent implicite, vers lequel évolue leur travail.

***d. Risques d'exclusion :***

Dés lors que les modalités d'apprentissages des outils TIC sont peu prises en compte, des risques d'exclusion existent. Des outils TIC apparaissent dans certaines entreprises alors même que la maîtrise de l'outil informatique lui même n'est pas un acquis pour tous (il existe des différences importantes entre les salariés concernant la maîtrise des logiciels bureautique comme Excel).

Les responsables des entreprises ou les services ressources humaines considèrent hâtivement que chacun sait utiliser un ordinateur.

La réalité est plus mitigée, car des opérateurs, des agents de maîtrise et des cadres ne sont pas très à l'aise avec un ordinateur, par exemple un responsable de service, très en demande de l'information d'aide à la décision, mais qui maîtrise peu l'outil informatique; ou à un agent de maîtrise dans un autre cas que l'on critique parce qu'il utilise son ordinateur «comme une machine à écrire».

## **II. Des impacts sur les métiers et les fonctions :**

Au fil des études réalisées, certains métiers ou fonctions semblent particulièrement impactés par les TIC.

**A. *Les fonctions d'encadrement :***

Pour les fonctions d'encadrement, le développement des TIC prend du sens par les possibilités d'accès à l'information d'aide à la décision.

La question se pose pour les agents de maîtrise de certaines entreprises aux quels on demande également d'appuyer leurs décisions et analyses sur l'information mise à disposition.

Dans certains cas, cela implique une transition importante par rapport au rôle attribué à l'encadrement de proximité.

La différence de conception du travail explique dans certains cas le clivage entre des acteurs jugés «moteurs » et d'autres jugés comme "freins" à ces outils.

L'accompagnement permettant de faire évoluer progressivement les fonctions et les compétences de l'encadrement dans un sens cohérent avec les intentions suggérées par les TIC reste marginal.

### ***B. Les informaticiens :***

Dans les entreprises où des usages avancés des TIC se sont développés, le rôle de la fonction informatique à considérablement changé, notamment pour deux raisons :

- Les informaticiens doivent prendre en compte des questions qui dépassent souvent le cadre technique car les TIC questionnement largement l'organisation.
- Les utilisateurs deviennent des acteurs des projets informatiques car l'information est moins que par le passé une affaire de spécialiste.

Les informaticiens souffrent, car il est difficile de veiller à ce que les systèmes d'information soient en phase avec la cohérence d'ensemble telle qu'ils la souhaitent.

Dans les entreprises d'une certaine taille, dans lesquelles des services informatiques anciens existent, les informaticiens se trouvent quelquefois démunis pour ajuster projet informatique et projet organisationnel, ils doivent :

- ◆ Improviser pour apprendre à travailler avec les utilisateurs.

- ◆ Développer des compétences accrues dans la compréhension et l'analyse des besoins d'utilisateurs diversifiés.
- ◆ Apprendre à laisser l'initiative aux utilisateurs.

### ***C. Les nouvelles professions :***

La société connaît une véritable révolution des TIC, cette dernière permettant un accès rapide, transversal, convivial et local de tous les employés. Cette mise en réseau de l'entreprise a généré quelques transformations au niveau de travail et de compétences.

L.EDVINSSON, M.MALON (1999) ont distingué trois grandes formes de travail, les salariés qui travaillent sur place, les télétravailleurs et les voyageurs et les électrons libres.

**1. Les salariés qui travaillent sur place :** sont des salariés qui travaillent chaque jour au bureau ou à l'usine, ils ne sont pas de chance de récupérer des tâches désagréables que leurs collègues qui, travaillent à domicile.

**2. Les télétravailleurs :** ils bénéficient de la liberté de travailler à domicile ou dans un bureau isolé.

**3. Les voyageurs :** ils sont des commerçants, des cadres moyens ou des dirigeants qui ont renoncé à la fois à occuper un bureau dans l'entreprise et à travailler chez eux.

**4. Les électrons libres :** par exemple le concepteur de produit, les consultants, les contractuels... etc.

A la fin de cette petite illustration, on peut dire que ces technologies à des impacts sur le travail et l'amélioration des compétences et elles changent de façon directe ou indirecte les parcours professionnels des travailleurs.

On remarque que tous les secteurs sont changés ou transformés d'une façon générale ou partielle mais ne profitent pas de la même manière des TIC.

Le monde de travail et spécialement les professions et les métiers sont touchés par cette technologie.

D'après les observations, " *plus de 50% des emplois Tic sont fournis par des personnes disposant d'une autre qualification à la base en dehors de l'informatique.*

*Ce qui permet de parler de l'émergence de nouvelles professions combinant deux grandes ensembles des compétences : les compétences TIC et les compétences non TIC.*

*Cela va bien avec l'explosion des frontières des entreprises, les externalisations, le travail en réseau et à distance »<sup>140</sup>.*

Devant cette nouvelle réalité, les travailleurs gèrent leurs parcours professionnels selon une logique nomade.

On peut classer ces nouvelles professions comme suit :

***Des professions existantes mais renforcées par les TIC*** : il s'agit de l'automatisation d'un certain nombre de tâches, et des professions exercées autrement par l'ouverture de nouveaux champs d'activité.

***Des professions existantes impactées par le développement des Tic*** : La, les TIC sont ajoutées sans faire des modifications sur les caractéristiques de bases des professions existantes.

***Des professions nouvelles à un stade d'émergence*** : le rôle des responsables de projets d'implantation consiste à orchestrer les aspects fonctionnels, techniques, commerciaux et politiques.

Ce rôle est besoin des compétences multiples, ces professions caractérisées par une difficulté à s'intégrer dans les catégories existant sur le marché du travail.

---

<sup>140</sup> Djilali BENABOU, op.cit, p65.

*Des professions nouvelles en développement* : ces professions se trouvent à un stade plus avancé comparé aux nouvelles professions en émergence par exemple des personnes en charge d'animation de sites Internet.

### **III. TIC et le travail en équipe (travail collectif) :**

Le travail en équipe peut accroître le dynamisme général en amenant des travailleurs appartenant à divers secteurs de l'entreprise à mieux se connaître.

Ainsi que les équipes se concentrent sur la mise en commun des connaissances et sur de expertisés touchant des problèmes précis pour accélérer la prise de décision et en améliorer la qualité.

L'animation de l'équipe c'est parmi les intéressantes et les importants rôles du manager, animer, c'est littéralement « donner de l'âme » et surtout apporter du sens et de la perspective à l'action quotidienne.

Cela va donc se traduire par de la circulation d'information.

Les technologies de l'information et de la communication sont des aides à ce rôle d'animation et progression de l'équipe.

#### **1. *La circulation de l'information :***

L'utilisation de la messagerie renouvelle en profondeur les possibilités d'échanges et la diffusion de l'information au sein de la communauté professionnelle.

Les questions d'archivage et de documentation, sont toujours de forts en jeux collectifs pour l'équipe se règlent avec la mise en place de système de gestion et de recherche documentaire.

Dans ce domaine, on n'oublie pas que le Knowledge management (le management de la connaissance) est une fonction qui s'organise autant qu'un état d'esprit qui se diffuse «*la technique et les bons principes ne suffisent pas à réussir les démarches de capitalisation du savoir et des expériences. Derrière les portails*



*efficaces, il y a toujours une équipe compétente et responsabilisée dans la collecte, le tri et la mise à disposition de l'information»<sup>141</sup>.*

## **2. La recherche du progrès continu :**

Avec les technologies de l'information et de la communication le suivi des objectifs s'amplifie grâce au système de contrôle outillé par des tableaux de bord en ligne, partageables entre tous les acteurs concernés.

Le suivi de l'activité par des tableaux de bord virtuels est un véritable outil d'amélioration de la performance pour des structures comme les plateaux téléphoniques, les réseaux de commerciaux.

Dans ce nouveau terrain d'utilisation des TIC, l'autocontrôle, les systèmes de mesure de l'atteinte des objectifs sur le poste de travail rendent l'attitude du « petit chef » inappropriée plus sûrement encore que toutes les opérations de management réunies.

Le manager n'est plus vraiment là seulement pour évaluer, notamment pour les promotions et la rémunération variable, mais aussi pour aider à tirer les leçons fournies par des systèmes d'évaluation et aider à la construction de parcours de développement qui intègrent les résultats obtenus, et les intérêts de l'entreprise.

Grâce à l'appui des TIC le manager coach peut devenir une réalité.

## **3. La création d'une dynamique collective :**

La qualité du fonctionnement collectif de l'équipe est enfin grandement facilité par les outils de gestion de projet et de planification virtuelles qui sont mis à disposition : plate-forme d'échange des documents, planning partagé entre tous les acteurs d'un projet, réunion de travail à distance (avec les Webcams).

Il s'agit de domaines dans lesquels l'emploi des TIC va imposer une véritable révolution culturelle personnelle chez beaucoup de managers.

---

<sup>141</sup> Oliver LAGREE, Laurent MAGNE, op.cit, p 93.

En synthèse, ce tableau donne quelques points de repères pour que le manager anime son équipe en utilisant les TIC :<sup>142</sup>

---

<sup>142</sup> Op.cit, p 96.

Pour réussir ...	Pour échouer ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mettre un mécanisme d'information organisée à disposition de tous dans un intranet.</li> <li>◆ Organiser la capitalisation de l'information comme une fonction à part entière de l'équipe.</li> <li>◆ Lancer de FAQ (frequently asked questions), un forum ... bref des lieux de dialogue et d'échanges.</li> <li>◆ Accepter l'accès à Internet et rester tolérant quant à son utilisation (moyennant quelques règles à respecter).</li> <li>◆ Provoquer les «E Nitiatives » : ouvrir l'animation à tous (et créer des intranet métiers ou service en complément de l'intranet entreprise, par exemple)</li> <li>◆ Systématiser les plates-formes de projet et les dossiers électroniques pour faciliter le travail collaboratif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Limiter les e-mails au sein du service et maintenir des circuits papiers massifs en parallèle.</li> <li>◆ Considérer l'accès à Internet comme une faveur et surveiller ceux qui en ont un (accès réduits, liste des sites visités ...).</li> <li>◆ Bannir le ludique pour maintenir un univers professionnel et ... barbants.</li> <li>◆ Exiger des dossiers papiers stockés au sein des secrétariats.</li> <li>◆ Marteler que l'animation de l'équipe : c'est l'affaire du chef.</li> </ul>

***Tableau N°5: Animation d'une équipe avec les Tic.***

*Source : Olivier LARGR2E, Laurent MAGNE « e-management :  
comme les nouvelles technologies transforment le rôle de manager »*

*2001, p96.*

## **IV. Développement du travail à distance :**

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) se développent constamment et s'insèrent progressivement dans tous les aspects de la vie professionnelle, une des conséquences générales de cette évolution est de permettre le traitement de données à distance et en temps réel, conférant ainsi potentiellement à chaque personne, une autonomie face aux contraintes de temps et de lieu où s'accomplit ce travail.

Le travail à distance représente un des potentiels cette virtualisation, et un outil de délocalisation des employés.

*«Le travail à distance est un terme générique qui recouvre plusieurs pratiques sensiblement différentes : nous distinguerons donc le télétravail qui s'exerce uniquement au domicile de l'employé, le télépendulaire qui alterne le travail en entreprise et au domicile, le télétravailleur nomade ou mobile dont l'activité se déroule en dehors de l'entreprise, et le travail en centre satellite »<sup>143</sup>*

### **A. Le télétravail à domicile :**

Nous entendons l'activité de personnes basées à domicile et qui ne possèdent pas d'autre lieu de travail officiel, on constate quatre catégories d'entreprise ayant investi dans ces pratiques avec logiques stratégiques différentes :

- L'investissement dans le télétravail à domicile est souvent le fait de petite entreprise (informatique), qui débute pour un départ moins coûteux et limite les frais d'investissement.
- Une deuxième catégorie de télétravailleurs regroupe des personnes travaillant sous mandat pour une ou plusieurs entreprises, et concerne des domaines liés à la gestion d'information comme la consultance, la traduction, la gestion comptable ou

---

<sup>143</sup> Luc VODOZ, op.cit p 151.

le développement informatique, cette organisation permet à l'entreprise d'externaliser une partie de son travail.

- La troisième catégorie, l'entreprise cherche à l'aide de télétravailleurs à atteindre de nouveaux marchés, des personnes bien insérées dans les régions, prêtant tout spécialement attention, en plus de leurs compétences à la maîtrise des dialectes et à une bonne connaissance des enjeux économiques dans la région.

- Enfin, quelques grandes entreprises en particulier des compagnies internationales délocalisent une grande partie de leur personnel, ils se trouvent engagés dans des expériences de travail à distance à plus grande échelle dans le but de tester et de promouvoir de nouvelles formes de pratiques liées au développement des marchés.

### **B. Le télépendulaire :**

Nous entendons l'activité de personnes qui partagent, à des pourcentages différenciés (entre un et trois jours par semaine), leur temps de travail entre l'entreprise et leur domicile, cette forme de travail à distance a de plus grandes chances de se développer que la précédente puisqu'elle alterne travail isolé et travail au sein de l'entreprise.

### **C. Le télétravailleur nomade ou mobile :**

C'est des personnes qui exercent majoritairement leurs activités professionnelles chez le client ou en déplacement, c'est souvent le cas des représentants, des vendeurs et des employés de certains services de maintenance, ces personnes peuvent occuper un bureau dans l'entreprise ou travailler à domicile.

Si cette nouvelle conception du travail se développe le travail à distance pourrait connaître un essor important, mais pour l'instant il semble difficile de croire que, même si cet essor avait lieu, il aurait des conséquences remarquables sur la répartition des entreprises et des individus sur le territoire

### ***Section 3 : Les TIC et la capitalisation des compétences***

La complexité croissante de l'environnement des entreprises, la mondialisation inévitable des échanges et donc l'accoisement de la concurrence au-delà de nos frontières, exigent des entreprises une adaptation plus rapide aux économies de l'information.

Si la gestion stratégique de l'information économique est devenue l'un des moteurs essentiels de la performance globale des entreprises et si le processus de mondialisation des marchés contraint des agents économiques à s'adapter aux équilibres nouveaux qui s'établissent entre concurrence et coopération alors la conduite de stratégie industrielle reposerait sur la capacité des entreprises à capitaliser ses savoir-faire.

Notons que ce qui fait la force d'une entreprise est surtout son stock de compétences ainsi la capacité à développer ces dernières grâce à la mise en place de structures et procédures qui permettent à ces compétences de survivre.

A cet effet, quels sont alors les moyens à mettre en œuvre pour développer et capitaliser les compétences ?

#### ***I. Définition des compétences***

##### ***A. Définition :***

Les compétences sont des ressources intangibles de l'entreprise, elles sont considérées comme des actifs spécifiques résultants d'un processus d'accumulation de connaissance tacites, leurs caractères rares et intransférables permet de les considérer comme une source d'avantage compétitif.

La notion de compétence véhicule plusieurs niveaux :

La compétence est "un ensemble de savoir faire et savoir être " (ROME, 1997)

La compétence est "un savoir à mobiliser des connaissances, des qualités pour faire face à un problème" (MONDON, 1996)

La compétence est "une disposition à agir"(MINVIELLE et VACQUIN, 1999)

La compétence est " un savoir agir reconnu "(LE BOTERF, 1994)

Cette définition renvoie à deux dimensions de la compétence : le savoir opérationnel et le savoir attesté et validé.

Cette série de définition nous permet à dégager un ensemble de remarque, la notion de compétence dépasse le champ de qualifications, elle couvre également le savoir-faire accumulé ainsi que le domaine des attitudes.

La compétence est associée à l'application, elle implique une observation a posteriori, cela signifie que la compétence existe qu'en acte ; la compétence mise en situation n'a de sens que par une organisation lui permettent de s'exercer.

Ces définitions apportent un éclairage de la compétence.

Les compétences ne son guère technique, elles sont sociales selon B.PERET (1995) "*on entend les compétences mobilisées dans les relations humaines, telles que le langage, la flexibilité comportementale, l'intuition stratégique, tout ce qui permet de s'intégrer dans un groupe et de participer à des actions collectives*"<sup>144</sup>

Nous concluons, après cette définition que les compétences ne sont pas nécessairement acquises en institution scolaire ou par la voie formelle .elles sont le produit d'un processus de socialisation.

A ce titre, la compétence s'exprime en termes de sphères à travers :

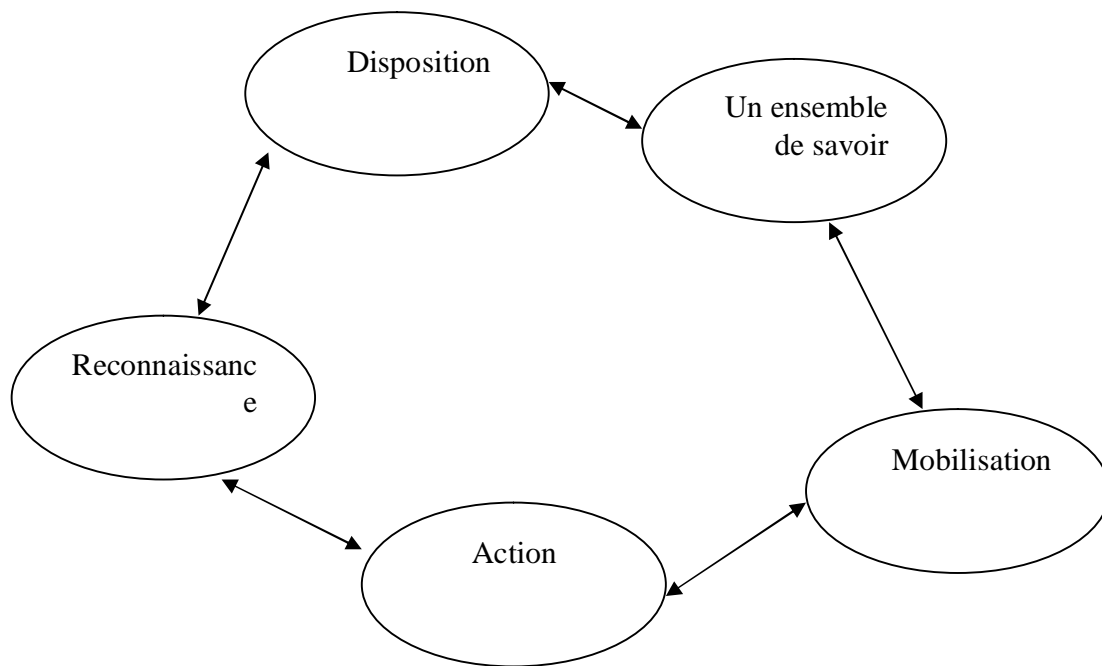
- ✓ les connaissances, les aptitudes et les capacités ;

---

<sup>144</sup> Revue "économie et management", Op, Cit, P87

- ✓ les attitudes et les comportements souhaités ;
- ✓ les règles et les procédures servant de repères à l'intérieure de systèmes techniques ;
- ✓ les valeurs et les normes qui commandent et encouragent à l'action telles que l'innovation, la responsabilisation, l'initiative, le partage...etc.

La notion de compétences est en effet multidimensionnelle. Elle implique une prise en compte de l'individu, du contexte organisationnel ainsi que la socioculturel.



**Figure n°15: les composantes de la compétence**

*Source : Revue "économie et management", Op. Cit., P88*

La compétence possède une face cachée : ce qui est visible est constitué par les capacités, les savoirs, les attitudes, le savoir être, le rôle sociale ; mais les traits



de caractère, les motivations, les valeurs et quelques fois une partie des savoirs sont cachés .selon cette définition, le niveau de compétence sera apprécié par les résultats obtenus, en comparant les performances réalisées aux performances requises.

## B. *compétence et connaissance* :

On ne peut pas distinguer la relation ou l'interaction entre la compétence et la connaissance sans définir la connaissance.

### 1) *La notion de connaissance* :

Plusieurs typologies de connaissance dans l'entreprise ont été proposées dans la littérature.

GRUNDESTAIN et BARTHÈS (1995-1996) distinguent " *d' une part, savoir faire (capacité de concevoir, établir, vendre et supporter des produits et des services) et d'autre part, qualification individuelle et collective (capacité d'agir, de s'adapter et d'évoluer), ils distinguent aussi les éléments tangibles (données, procédures, plans, modèles, algorithmes, documents d'analyse...) et les éléments intangibles (capacités, talents professionnels, connaissances prisés, les contextes de décision...)* " <sup>145</sup>

Les connaissances de l'entreprise comprennent :

- Des savoirs spécifiques qui caractérisent ses capacités de gouvernance, d'étude, de réalisation, de vente et des supports de ses produits et des services ;
- Des savoir-faire individuels et collectifs qui caractérisent ses capacités d'action, d'adaptation et d'évolution.

---

<sup>145</sup> ROSE DIENG et al, "knowledge management, Méthode et outils pour la gestion des connaissances ", Ed Dunod, Paris, 2005, P74

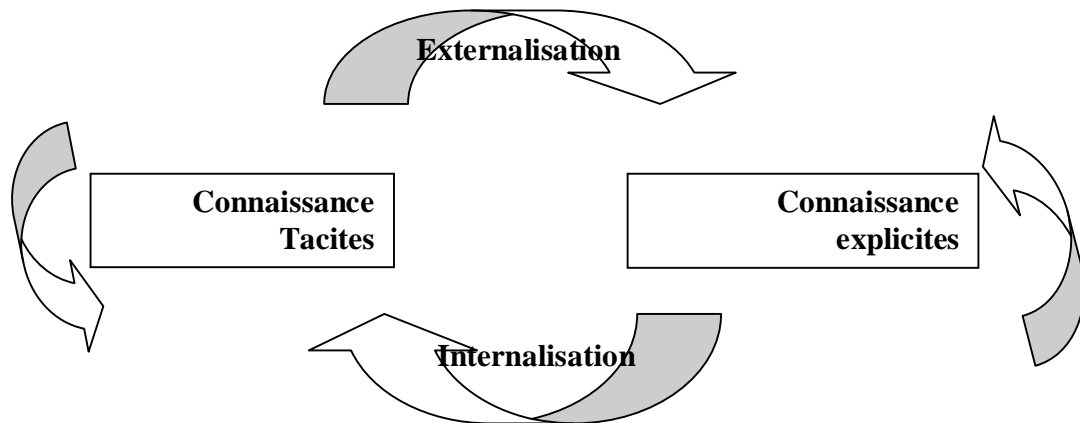
NONAKA distingue les connaissances tacites et les connaissances explicites :

**Les connaissances explicites** sont les connaissances transmissibles dans un langage formel alors que les connaissances tacites ont un aspect personnel qui les rend difficiles à formaliser et à communiquer.<sup>146</sup>

Elles sont capturées dans des bibliothèques, des archives. Et des bases de données.

**Les connaissances tacites** : d' une part un volet cognitif, à savoir les modèles mentaux que les humains se forment sur le monde (schémas, paradigmes, croyances) et d'autre part un volet technique, à savoir le savoir faire concret, des habiletés appliquant dans les contextes spécifiques.

NONAKA désigne alors quatre modes de conversation des connaissances sur lesquels il fonde sa théorie de la création des connaissances dans une organisation.



**Figure n°16: mode de création de connaissance d'après NONAKA1994**

**SOURCE:** ROSE DIENG et al, "knowledge management, Méthode et outils pour la gestion des connaissances " Ed Dunod, Paris, 2005

*"Le transfert de connaissance peut se fait directement par échange de connaissance tacites, ou indirectement par la succession des processus d'externalisation, combinaison et internalisation "* <sup>147</sup>

---

<sup>146</sup> Op.cit, P7

Dans les entreprises, nous vivons avec l'assurance de posséder les savoirs, ou tout du moins de pouvoir les maîtriser au travers d'une gestion documentaire de plus en plus performante et intelligente.

Nous ne percevons l'importance des savoir-faire que depuis peu. Sous l'influence de la pression économique qui se traduit par la compression des effectifs, la mobilité des personnes, l'accélération des départs en retraite anticipée.

## **2) *Connaissance et TIC :***

L'ingénierie des connaissances et les technologies de l'intelligence artificielle et les technologies de l'information et de la communication (TIC) fournissent les instruments permettant d'aller plus loin en formalisant d'avantage de savoir-faire, en favorisant une plus grande distribution des savoir ainsi consolidés, en suscitant des échanges non structurés d'information numérique (texte, voix, images) et en rendant possible le partage des connaissances tacites au travers des travaux collaboratifs ne nécessitant plus d'unité de lieu.

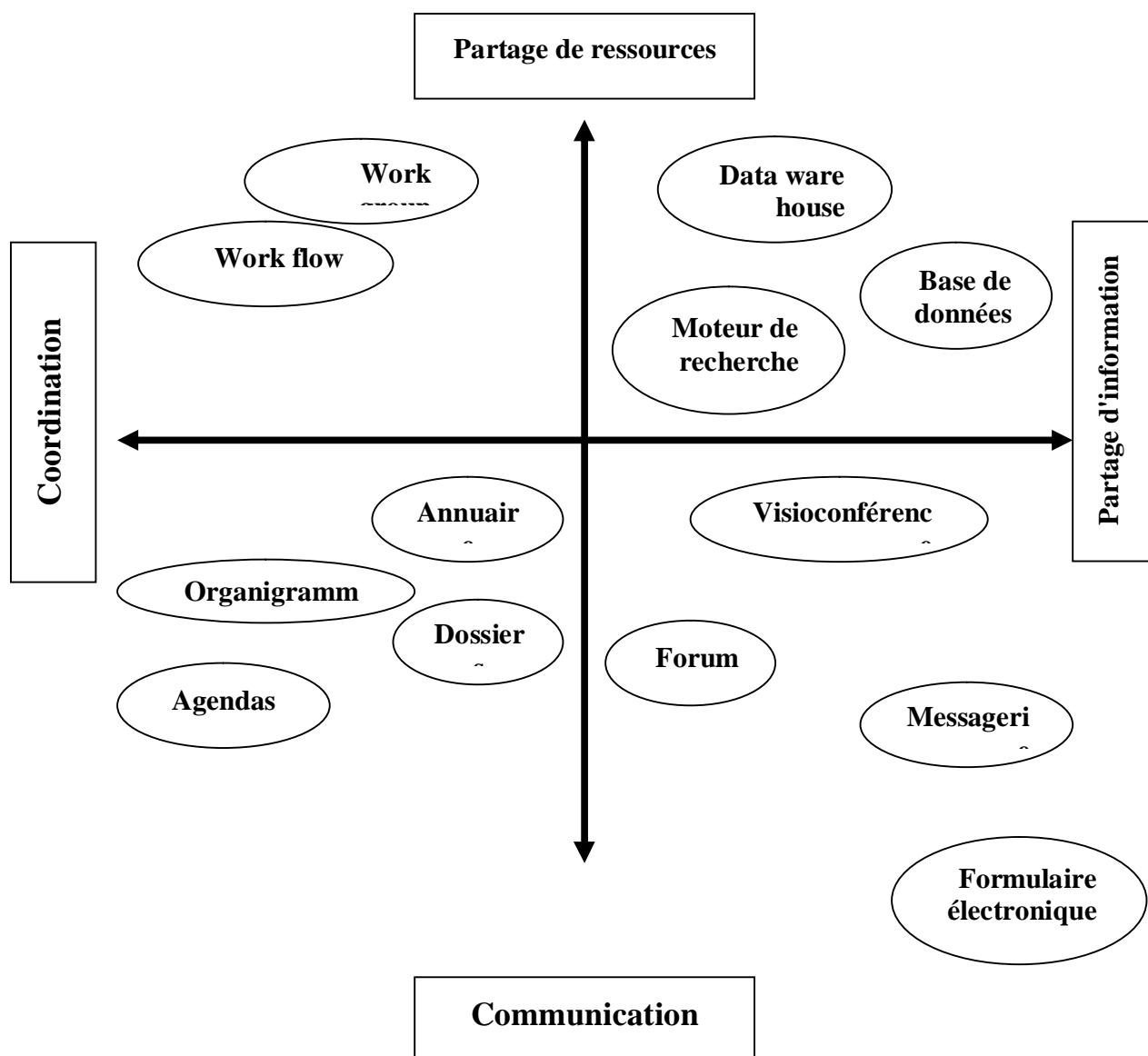
De plus, pour faire face à l'ensemble des besoins fondamentaux en information, les organisations développent des activités de recrutement de l'information essentielles à leur survivre (intranet). Cette activité repose sur un ensemble d'outil que sont les TIC.

Cet outil permet au centre une modélisation globale des connaissances c'est-à-dire des savoir-faire de l'entreprise pour ensuite établir des liens de causalité entre eux.

Ainsi plusieurs individus pourraient accéder aux connaissances (compétence/information) des uns et des autres dans l'organisation et surtout de communiquer.

---

<sup>147</sup> Imed BOUGHAZALA, Jean luis EVRINE, "management des connaissances en entreprise" Ed Lavoisier, Paris, 2007, P70.



**Figure n°17: l'intranet et ses principales fonctions**

Source: <http://isd-m-univ-tln.fr>

C'est le travail coopératif qui est l'une des motivations majeure dans la décision de mise en place de l'intranet, l'instauration de nouvelles procédures de travail et création de nouveaux réflexes.

Considérant aussi les technologies électroniques relativement récentes qui contribuent à l'amélioration des circuits de communication ayant pour objectif de faciliter les diverses étapes de traitement de l'information.

Elles sont apparues comme des outils pour améliorer les processus de travail (gain de temps, efficacité dans la gestion).

### **3) *Compétence versus connaissance :***

L'ergonomie désigne par «compétence " les connaissances, savoir-faire, type de raisonnement, habileté, mise en œuvre pour accomplir une tâche spécifique.

Ainsi elle distingue trois composants dans les compétences : les compétences descriptives (verbalisables), les savoir faire (des routines), les métas connaissances qui sont les savoirs qui permettent de gérer les connaissances.

Le modèle des ressources et compétences définit la compétence comme un savoir-faire incarné dans des routines, produit de l'accumulation de connaissance.

Cependant, la compétence exige d'être protégé et entretenu de manière à ce que ces connaissances ne s'estompent pas, car si une connaissance n'est pas exportée elle devient inutile et donc ne peut être considérée en tant que telle,

Ajoutant aussi, les connaissances de l'entreprise mettent en lumière l'importance des connaissances tacites : d'une part, l'échange et le partage de ces connaissances ; d'autre part, la transformation de ces connaissances en connaissances explicites et d'élargir ainsi le champ des connaissances susceptibles, en parle donc de la compétence.

Cette notion conduit à différencier la compétence et le savoir-faire.

En effet, parler des savoirs et des savoir-faire utilisés et produits par l'entreprise ne préjuge pas de la façon dont ces connaissances sont mises en œuvre au quotidien, dans des situations opérationnelles soumises à des contraintes techniques, économiques et psychologiques.

De ce point de vue, *"on peut rapprocher la gestion des connaissances de la gestion des compétences dans la mesure où elle vise à améliorer les compétences*

*collective de l'entreprise* "148 car Le BORTEF définit la compétence comme « *UN savoir agir responsable et validé, et souligne qu'elle consiste à mobiliser des savoirs qu'elle a sélectionnés, intégrer et continuer* » 149

On peut évoquer la notion de compétence comme « *la capacité des personnes à mettre en œuvre les savoir-faire et les savoir-faire constitutifs des connaissances de l'entreprise dans des conditions de travail contraintes données : le poste de travail, un rôle déterminé, une mission spécifique. Ainsi la compétence se réalise dans l'action : c'est un processus qui, au-delà des savoirs et des savoir faire fait appel aux comportements des personnes, à leur savoir être, à leurs attitudes éthiques* »150 .

## ***II. Compétence et compétitivité :***

### ***A. Compétence est une source de compétitivité:***

Les effets importants des transformations de l'environnement externe à l'entreprise et les modifications des conditions de la concurrence ont donné naissance à des modèles d'analyses stratégiques qui accordent d'avantage d'importance à l'entreprise elle-même qu'à son environnement.

Les modèles théoriques ont ainsi cherché à réhabiliter, dans une démarche stratégique, les caractéristiques et les capacités propres de l'entreprise.

« *A cet effet, à des modèles fondés sur la maîtrise de l'environnement de l'entreprise ont succédé des démarches centrées sur l'entreprise elle-même. Autrement*

---

<sup>148</sup> ROSE DIENG et al, Op.Cit, P6

<sup>149</sup> Le Bortef.G, "De la compétence:Essai sur attracteur étrange", les éditions d'organisation:1994.

<sup>150</sup> Michel Grundstein, « le management des connaissances dans l'entreprise »  
[Http://www.mgconseil.fr](http://www.mgconseil.fr)

*dit, l'entreprise devrait désormais construire sa réussite sur ses propres ressources qu'elle doit identifier de manière précise »<sup>151</sup> .*

Le modèle fondé sur les ressources et les compétences se propose de définir une firme à partir de ce qu'elle est capable de ce faire, dans cette perspective, la firme peut être considérée comme l'articulation d'un système d'offre et d'un ensemble de prestation reposant sur la mise en œuvre des ressources. Ces dernières peuvent être des actifs intangibles .il s'agit dans notre cas des savoirs et savoir-faire de la firme incarnée dans des routines, produit de l'accumulation des connaissances.

Selon ce modèle l'avantage concurrentiel ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante et protégée sur un marché mais dans la valorisation supérieure de ces ressources.

Les compétences sont des ressources intangibles de l'entreprise elles sont considérées comme des actifs spécifiques résultant d'un processus d'accumulation de connaissances tacites, leurs caractères rares et intransférables permettent de les considérer comme une source d'avantage compétitif.

La compétence ou connaissance ne peut être considéré comme source d'avantage concurrentiel que si elle est rare, durable difficilement imitable et non substituable ; nous considérons donc les compétences comme des savoirs propres, spécifiques à l'entreprise et ne peuvent être transmis vers la concurrence si elles sont bien sur protégées.

Pour que la compétence puisse constituer un avantage compétitif il faudrait que l'équipe développe des routines lui permettant de réduire les coûts d'opportunité (idées innovantes) et doit être traduite en action pour être susceptible de générer une vente.

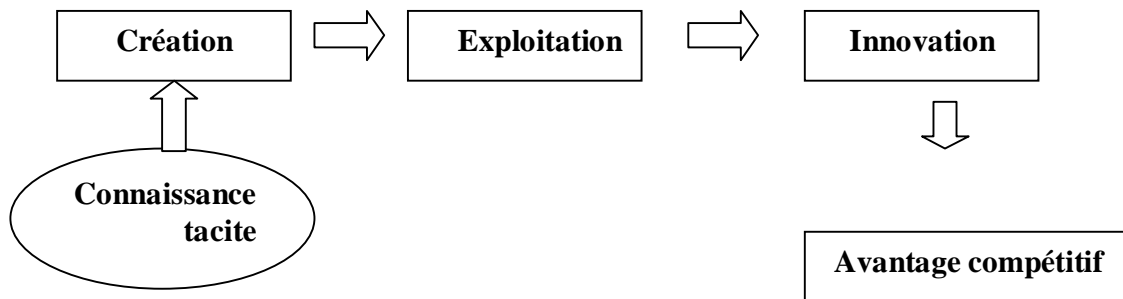
---

<sup>151</sup> AUBERT.J, GILBERT.P, PIGEYRE.F, "Management des compétences : réalisation, concept, analyse», Ed Dunod, paris, 2002, P64.

La traduction de la compétence un avantage passe par son incorporation dans l'activité de la firme, elle doit se conformer aux caractères de l'avantage concurrentiel à savoir :

- ✓ valeur (doit avoir de la valeur)
- ✓ rareté (doit être rare)
- ✓ imitation (doit être difficilement imitable)
- ✓ longévité (doit être durable)
- ✓ substitution (non substituable)
- ✓ valorisation (doit avoir de la valeur)

La compétence doit être créée, puis exploitée pour devenir une innovation, pour enfin constituer un avantage compétitif.



**Figure n°18: de la compétence à l'avantage Compétitif**

*Source: schéma conçu par nos soins*

Pour garder ces avantages compétitifs, l'entreprise doit développer des processus permettant la sauvegarde.

La diffusion de ces connaissances au sein de son organisation, il s'agit de la gestion de connaissance et plus encore du KNOWLEDGE MANAGEMENT qui est souvent assimilé à un processus complexe qui permet la création, l'enrichissement, la capitalisation et la diffusion des connaissances.



## **B. *L'intégration des compétences dans l'organisation :***

QUELIN distingue trois niveaux d'intégration de compétence<sup>152</sup> :

- Un niveau élémentaire, lié aux compétences opérationnelles ;
- Un niveau intermédiaire, lié aux compétences fonctionnelles et qui sont plus spécialisés ;
- Un niveau supérieur qui relève des compétences générales impliquant le processus de coordination et de décision

---

<sup>152</sup> QUELIN, "Les NTIC et la capitalisation des compétences internes de l'entreprise".  
<http://isd-m-univ-tln.fr>

<p><b>Niveau élémentaire (connaissance descriptive et procédurale).</b></p>	<p><b>Compétences opérationnelles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir spécialisés.</li> <li>- Savoir faire individuels.</li> <li>- Connaissances individuelles.</li> </ul>
<p><b>Niveau intermédiaire (savoir faire, routines acquises par la pratique difficilement transférable)</b></p>	<p><b>Compétences fonctionnelles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche développement.</li> <li>- Production</li> <li>- Marketing et vente.</li> </ul>
<p><b>Niveau supérieur (les métras connaissances)</b></p>	<p><b>Compétences inter-fonctionnelles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de produits</li> <li>- Service client</li> <li>- Gestion de la qualité.</li> </ul> <p><b>Compétences générales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus de coordination</li> <li>- Processus de décision</li> <li>- Gestion de la performance</li> </ul>

**Tableau n °6: les niveaux d'intégration des compétences dans l'organisation**

Source: Adapté de QUELIN (p.18, 1995) et de J.AUBERT, P.GILBERT et F.PIGEYRE (p.36, 2002).

Nous constatons que la firme peut développer des compétences spécifique à différents niveaux, cependant la valorisation de ces connaissances repose sur la capacité à absorber et appliquer des connaissances, à stimuler les interactions sociales nécessaires à la création de nouvelles connaissances par la fertilisation des savoir des individuels.

Notons que les entreprises japonaises ont connu le succès grâce à leurs capacités et à leurs expertises en matière de création de connaissances nouvelles.<sup>153</sup>

---

<sup>153</sup> I.NONAKA, TAKEUCHI, "La connaissance créatrice la dynamique de l'entreprise apprenante" Ed de boeck université, 1997, P21

### ***III. la capitalisation des compétences :***

#### ***A) le KNOWLEDGE MANAGEMENT un moyen de capitaliser les compétences.***

##### ***1. La définition du KNOWLEDGE MANAGEMENT :***

C'est aujourd'hui une évidence que de dire qu'il existe dans les organisations une multiplicité de forme de connaissance et de point de vue sur ce qu'est la connaissance. Toutefois il est moins commun de remarquer qu'il existe différents points de vue sur ce qu'est ou ce que doit être le Knowledge management.

*" Les définitions sur ce qu'est la gestion des connaissances sont multiple dans le monde académique, cette multiplicité de définition reflète que dans les organisations, le KM ne peut se réduire à une seule réalité mais recouvre des formes aussi variées que la formalisation et la préservation des savoir, la création de connaissances nouvelles, l'échange et le partage des meilleurs pratiques ...etc. associées à des Knowledge management systèmes (système de gestion des connaissance) là aussi aux formes multiples (base de connaissance, forme de discussion, blog, plate-forme, intranet, outil de groupware...)"*<sup>154</sup>

On peut le définir aussi : c'est la combinaison entre des personnes, des processus et des technologies en vue d'obtenir de nouvelles façons de créer, de partager et de retenir la connaissance.

Sans s'engager dans la présentation d'une longue liste de définitions. *"// est tout à fait clair que le KM est une création japonaise et une imitation Américano Européenne"*.<sup>155</sup>

---

<sup>154</sup> Imed BOUGHAZALA, Jean luis EVRINE, Op.Cit, P149.

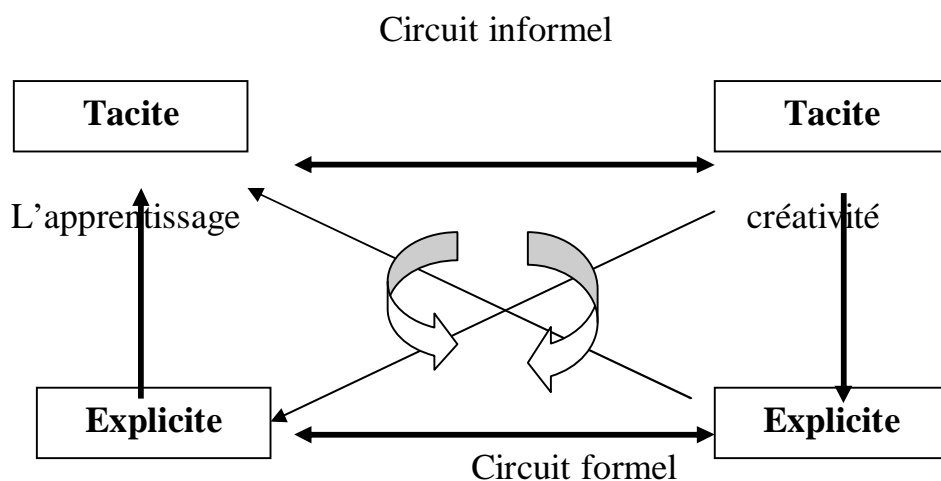
<sup>155</sup> Revue "économie et management", Op. Cit., P139

Pour mieux cerner les contours du concept de savoir, pierre angulaire du KM, il est préférable de reprendre et d'adapter les explications utiles de NONAKA.

Cet auteur fait une distinction entre savoir "tacite" et le savoir "explicite".

Le savoir explicite est l'ensemble des connaissances formelles et systématiques par contre, le savoir "tacite" est personnel c'est un savoir accumulé par un employé au fil des années d'expérience.

Ce schéma inspiré des idées de NONAKA peut mieux faire la distinction entre savoir tacite et le savoir explicite et leurs croisements.



***Figure n°19:le croisement entre la connaissance***

***Tacite et explicite***

*Source: schéma conçu par nos soins*

*(Idées de NONAKA)*

Le KM est une démarche systématique qui va faire travailler en synergie :

- ◆ Les utilisateurs/collaborateurs de l'entreprise qui produisent et exploitent les connaissances.

◆ Les professionnels de l'information et de l'informatique qui organisent et gèrent ce capital de connaissance au moyen des technologies de l'information et de la communication (TIC).

La notion de capital des connaissances illustre bien l'idée de conserver, de retenir les compétences et le savoir des salariés au cours d'un projet, mais ce n'est pas seulement cela : travail en synergie et partager les connaissances doivent également pouvoir être des puissants facteurs de stimulation pour créer de nouvelles connaissances au sein de l'entreprise.

Le KM peut prendre différentes formes :

◆ Il peut s'appliquer à l'ensemble de l'entreprise et devient la "mémoire de l'entreprise"; c'est la démarche qui vise à identifier, recueillir et rendre exploitable, quel que soit le contexte ; tout le savoir utile acquis par une organisation.

◆ Il peut s'appliquer à un domaine spécifique, c'est la mémoire d'un projet d'un compte rendu d'expérience.

◆ Il peut s'appliquer à la "mémoire externe" de l'entreprise s'intéresse aux concurrents (connaissance des parts de marché et de leur évolution : veille concurrentielle).

Les buts de KM sont les suivants:

- ✓ Répartition d'erreurs déjà commises.
- ✓ Redondance du travail (un moyen de faire connaître, de valoriser, de susciter des échanges en faisant toucher des cloisons.
- ✓ Déperdition du savoir faire (statistiques d'accident du travail.)
- ✓ Rechercher à l'extérieur d'une information déjà détenue en interne.

A contrario, l'absence de KM (management des connaissances) entraîne :

- ✓ gaspillage de temps et d'effort ;
- ✓ manque de productivité ;
- ✓ perte de marché ;
- ✓ intégration difficile des mutations et autres changements.

Une entreprise qui refuserait toute évolution dans le management de son information se retrouverait très vite en difficulté.

*"Les effets du KM sur la performance de l'entreprise concernent soit l'impact de la gestion des connaissances sur la valeur des actifs de l'entreprise soit sur le positionnement concurrentiel (performance concurrentielle)."*<sup>156</sup>

## **2. Le Knowledge management moteur de l'efficience des TIC et développement des compétences :**

La compétence d'une personne peut être considérée comme étant constituée de cinq éléments interdépendants :

- 1) Connaissance explicite : elle est acquise par l'information
- 2) Aptitude : c'est le savoir faire et savoir comment, elle est acquise par la formation
- 3) Expérience : une réflexion sur les erreurs et les réussites passées
- 4) Jugement de valeur : ils agissent comme des filtres conscients et inconscients dans l'apprentissage de chaque personne.
- 5) Réseau social : le réseau social est constitué des relations de l'individu avec d'autres et une culture transmise par tradition.

---

<sup>156</sup> Op. Cit, P153.

La compétence, tout comme la connaissance au sens large "*c'est en ce sens que KARL ERIK SVEIBY définit tout simplement et indifféremment la connaissance et la compétence comme "une capacité à agir"*<sup>157</sup>

En ce sens, le Knowledge management, au-delà de la définition générique, s'attachera à gérer et à utiliser avec efficacité le capital immatériel dont il dispose, dans ses trois composantes : le capital humain, le capital organisationnel et les capitaux clients.

Ce qui est nouveau, c'est qu'avec le développement des TIC, l'écart entre la valeur comptable et la valeur économique d'une entreprise ne cesse depuis quelques années de se creuser, il est depuis 2000 toujours supérieur à deux(2) quand il n'est pas bien plus élevé (cas des START-UP).<sup>158</sup>

L'entreprise a besoin des compétences individuelles pour les activités régulières et des compétences collectives pour l'entreprise obtiennent une valeur ajoutée et une compétence distinctive sur le marché.

Le passage de la compétence individuelle à la compétence collective est un défi pour les entreprises : cela nécessite un partage des expériences individuelles et un travail de groupe plus affirmé et reconnu.

C'est tout l'enjeu du management des compétences (KM). Du point de vue des outils utilisés, le KM est une réalité quotidienne et une démarche et potentiel d'amélioration.

### ***3. La capitalisation des compétences par le Knowledge management:***

Ce qui fait la force de l'entreprise et d'abord son stock de compétence. C'est-à-dire les individus dotés des compétences plus ou moins importantes et travaillants

---

en équipe. Mais ce qui est aussi important, si non plus la capacité à entretenir et développer ces compétences.

C'est ce potentiel qu'il s'agit de faire évoluer par des techniques de veille interne et par une capitalisation des savoir et gestion des connaissances.

Le développement des capacités apprenantes de l'entreprise peut être réalisé par la mise en place de procédure de gestion des compétences appelées communément le Knowledge management (KM). Ce dernier permet la valorisation de l'information et des compétences de l'entreprise.

Le KM permet en outre de formaliser des savoirs dilués dans une organisation, il est donc possible d'assimiler le KM à un somme d'outil et de procédure destinée à gérer l'incertitude à capitaliser les connaissances développées par les individus, les savoirs et la mémoire collective.

Toute fois, la mise en place d'une structure de KM sollicite les compétences scientifiques, humaines et techniques.

En effet, si la gestion matérielle de ressources repose sur l'utilisation de système d'information, le recensement et la modélisation des connaissances nécessitent un recours aux sciences cognitives.

La gestion des connaissances repose sur un processus en trois étapes : capitalisation, circulation et réseau.

#### ***a. la capitalisation :***

Il s'agit de capitaliser l'ensemble des connaissances qui ont été identifiés comme importantes dans des bases de données dans l'entreprise.

Cette capitalisation repose sur le degré d'implication de la direction générale dans le processus, sur les compétences des experts et sur la culture informationnelle de ces derniers. Et pour que cette capitalisation ait de l'effet, ces connaissances devraient circuler.



**b. *La circulation* :**

La circulation des données permettra à la base de données de s'enrichir constamment de manière permanente. Elle résulte donc des actions de sensibilisation et de motivation.

**c. *Réseau* :**

Le KM implique un véritable management en réseau, il s'agit de faire circuler l'information en réseau (technique et humain) pour une meilleure exploitation des données. La valorisation des compétences est donc une préoccupation majeure du KM. Mais exige au retour des moyens modernes notamment les technologies de l'information et de la communication.

***B. le travail coopératif* :**

Le travail coopératif est un moyen de création de nouvelle connaissance qui permet de mieux améliorer les compétences des individus.

Le travail coopératif répond à la double mutation technologique et organisationnelle, que connaissent les entreprises. IL autorise:

➤ Le suivi, la gestion et le partage d'un projet précis depuis l'organisation de la mission, la répartition des rôles jusqu'au suivi méthodique des phases d'avancement du projet.

➤ L'échange de courrier électronique.

➤ La mise à jour de l'agenda des différentes personnes connectées.

Il permet aussi, l'échange de connaissance entre différentes personnes de l'organisation et leur enrichissement.

Grâce aux réseaux informatiques, ces connaissances seront mémorisées, actualisées et exploitées.



## *Conclusion du chapitre :*

Nous avons tenté de mettre en évidence l'impact des TIC sur les différentes formes d'organisation et la relation étroite entre les technologies et les organisations pour améliorer l'efficacité des organisations.

Les TIC ne sont pas seulement un outil ou service du changement dans les organisations, elles d'accompagnent et interagissent avec les transformations organisationnelles.

Elles sont un moteur du changement puisque leur développement pousse les firmes à évoluer.

En effet, les TIC favorisent l'émergence de nouvelle structure organisationnelle, le développement d'apprentissage et un outil très important dans la gestion des ressources humaines, elles sont aussi un moyen de développement des compétences et les capitalisé à travers la gestion de connaissance.

Ainsi, elles modifient les méthodes et les formes d'organisation du travail et provoquent l'émergence de nouvelle profession.

Enfin, les technologies de l'information et de la communication ont un effet sur la performance de l'entreprise au travers des processus du changement organisationnel.

# *Chapitre 04:*

## *Etude de cas :* **CHIALI TUBE**

## *Introduction de chapitre*

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

Dans l'entreprise CHIALI GROUPE, les TIC ont une importance remarquable dans la gestion de l'entreprise, les responsables considèrent les TIC comme un facilitateur du travail et un facteur non négligeable dans la création de la valeur.

Dans cette étude empirique on va essayer de montrer l'importance de l'utilisation des TIC dans l'entreprise et leurs différents outils utilisés.

## ***Chapitre 4 : Etude de cas CHIALI TUBES***

### ***Section 1:Présentation de la société :***

#### ***A. Historique et fondation de la société :***

Le fondateur de la société CHIALI TUBES (ex STPM-CHIALI), Mr Ahmed CHIALI a débuté sa carrière dès 1958 dans les services de distribution et d'après vente de matériels lourds de transport ;(BELIET puis SONACOM) et matériels agricoles M<sup>C</sup> CORMICK) et ce jusqu'à la création du Groupe CHIALI en 2007/2008.

CHIALI TUBES (qui est l'objet de notre mémoire) est une filiale du Groupe CHIALI qui aussi composé de :

**CHIALI SERVICES** : filiale qui s'occupe de l'irrigation et des travaux publics.

**CHIALI PROFIT- PLAST** : unité acquise en janvier 2007 par le groupe et qui était le concurrent de ses unités, fabriquant le même produit (Tube PVC, PEHD pour l'eau potable et l'assainissement ainsi que le profilé plastique).

**La société CHIALI TUBES (Ex STPM-CHIALI)** est l'une des premiers et les plus importants fabricants algériens de tube PVC, PE dans le domaine de l'eau, du gaz et de l'irrigation ainsi que l'assainissement et le bâtiment.

CHIALI TUBES ou STPM CHIALI est une entreprise d'action estimé à 600millions de dinars, elle est spécialisée dans la transformation des matières plastiques depuis 1985 dans la zone industrielle de Sidi Bel Abbés à travers une petite unité familiale par le donneur d'ordre et le fondateur Ahmed CHIALI.

CHIALI TUBE possède deux usines situées en Sidi Bel Abbés sont implantées respectivement sur des terrains de 3 et 12 Hectares.

La société CHIALI Tubes travaille pour adapter leurs produits selon les nouvelles exigences du marché:

- 1) avec la haute performance.
- 2) avec un réseau de distribution prêt et en veille.
- 3) avec une assistance technique dans le service de clientèle.

Grâce à ces qualifications, la société offre une large gamme de produits, elle a aussi un grand nombre de réseau de distribution, estimé à plus de 35 distributeurs assurant ainsi l'acquisition de la majeure partie du marché algérien.

Elle possède également une énergie humaine de haut niveau, elle fonctionne dans l'organisation de plus de 60 cadres et ingénieurs possédant les compétences et le niveau élevé d'expertise, le choix du travail est basé sur des conditions strictes et une formation efficace et une grande expérience.

La formation et le développement des compétences des travailleurs sont parmi les principales objectifs de l'entreprise c'est pour ça elle fait des grands efforts dans ce domaine à travers la formation et les études à la maison et à l'étranger, elle dépend aussi sur des systèmes de travail et des méthodes de gestion modernes leur permettant de répondre rapidement aux exigences et aux besoins de ses clients.

***Fiches technique : sur la société CHIALI TUBE***

- ✓ *Situation géographique* : à la zone industrielle de Sidi Bel Abbés.
- ✓ *Type de société* : société par action(SPA) d'un capital de 600millions de DA.
- ✓ *Siège social* : zone industrielle de Sidi Bel Abbés.
- ✓ *Superficie* : totale : 15 Hectares.

***B. Les principales tâches de la société CHIALI TUBES :***

- Implémentation de la stratégie au sein de l'organisation.

- Réalisation des études efficaces de marketing pour la promotion de ses services et ses produits.
- Effectuer les opérations de ses activités (l'achat et la fabrication et la vente),

### ***C. La société et la certification***

Parmi les importances obtenues par la Société, un certificat de qualité de la conformité **TEDJ**, qui a libéré récemment par l'institution algérienne de normalisation (**IANOR**) (Institut Algérien de Normalisation), elle est la première organisation Algérienne qui a obtenu ce certificat dans la transformation de plastique en tube d'eau et de gaz et dans le creusage et l'emplacement des canaux. Cette procédure a duré plus de deux ans (02) y compris le processus d'audit (**Audit**), qui a été rigoureux de la part (**IANOR**) à travers la vérification des diverses chaînes de la canalisation et la transformation du plastique qui a une densité élevée (**PEHD**)

Ainsi, le certificat de conformité obtenu en **Aout 2002 : ISO 9001 :2000** pour l'application de toutes les spécifications de base dans la fabrication des tuyaux. Donc elle possède un système efficace de la qualité permettant de se qualifier pour plusieurs certificats de la région Global de normalisation (**ISO**) et maintenant elle cherche d'obtenir un certificat de conformité : **ISO 14000 ,2004** et **ISO 18001**, c'est un objectif à réaliser.

### ***D. Les réseaux de distribution et les produits de la société***

#### ***CHIALI TUBE:***

##### ***1) Réseau de distribution :***

La société à un grand réseau de distribution estimé à 35 distributeurs qui assure une acquisition complète du marché algérien



Voici une liste des distributeurs de la société CHIALI TUBE :<sup>159</sup>

Nom de la société	Wilaya
EROE	TIZI OUZOU ALGER EL MSILA BORDJ BOU ARERIDJ/ BOUMERDES / BOUIRA
Hydro Aurès	BATNA
Aurès Verdure	ALGER
GAZEAU SARL	SETIF
ETS DIB Mohammed Amine	ORAN ET CHLEF
HYDRO IRRIGATION	TLEMCEN
Eys BENTELLES Khalida	ORAN
Ets HADJ Saïd	Ain T'émouchent
EURL Comptoir Ouest Sarl Argo Sybro pastorale	Saida / Bechar EL BAID
Ets Baa M'hamed	BLIDA/ TIPAZA/AIN DEFLA
Petro Ser	MASCARA
SARL SEHEST Bejaia / Constantine / ou résidus	BEJAIA / CONSTANTINE / OM BOUAKI

<sup>159</sup> Les documents de la société

Ets	Ait	M'amar	TIARET
Ets	Ghezal	Madani	MOSTAGANEM
Sarl	SORIMAG		RELIZAN
Sarl	MADANI	Sud Services	GHARDAIA
Ets	Hanafi	Mohamed	TAMANRASET
EURL	EL	LAJDE	EI TAREF
AGRO	SAPSEM		DJELFA
Ets	BELABED	FATIMA	SAIDA
Ets	FARAHI		ENAAMA
Ets	Hazim		LAGHOUAT

***TABLEAU N°7 : le réseau de distribution du CHIALI TUBE***

*Source: les Documents de la société.*

***1) Produits d'entreprise :<sup>160</sup>***

L'entreprise CHIALI Tubes offre à ses clients une large gamme de produits de plastique à haute ou basse densité de l'eau et de gaz.

<sup>160</sup> Op.cit

Les diamètres des tuyaux produits sont de **16 mm** à **500 mm** de pression réelle entre **6** à **16 Bar**.

• **PEHD eau**: diamètres allant de **20 mm** à **630 mm** de pression de **6** à **16 Bar**.

• **PEHD gaz**: diamètres allant de **20 mm** à **250 mm** avec une pression de **04 Bar**.

• **PEBD**: diamètres allant de **16 mm** à **110 mm** avec une pression de **04 bar**.

<b>PEHD gaz</b>	<b>PEHD eau</b>			<b>PEBD</b>	<b>Diamètre de tuyau Ø</b>
<b>4 Bars</b>	<b>PN16</b>	<b>PN10</b>	<b>PN6</b>	<b>PN4</b>	
				*	16
*	*	*	*	*	20
	*	*	*	*	25
	*	*	*		32
*	*	*	*	*	40
	*	*	*	*	50
*	*	*	*	*	63
	*	*	*	*	75
*	*	*	*	*	90
	*	*	*	*	110
*	*	*	*		125
	*	*	*		160
*	*	*	*		200
*	*	*	*		250
	*	*	*		315
	*	*	*		400
	*	*	*		500

	*	*	*		630
--	---	---	---	--	-----

**Tableau n°8 : produits de l'entreprise CHIALI TUBE**  
**SOURCE : les documents de l'entreprise CHIALI TUBE**

L'entreprise CHIALI Tubes offre aussi une large gamme de tuyaux (PVC) avec des diamètres allant de **32 à 500 mm** de la pression entre **4 à 16 bar**

Il ya deux types de tuyaux (PVC):

- (PVC) pour le raccordement: diamètre du tube de **63 mm** jusqu'à **500 mm**.
- (PVC) de collage: diamètre du tube de **32 mm** jusqu'à **200 mm**.

Pression						Assainissement		Diamètre de tube Ø
PN16 collage	PN16 raccordement	PN10 Collage	PN10 raccordement	PN6 collage	PN6 raccordement	PN4 collage	PN4 raccordement	
*		*						32
*		*		*		*		40
*		*		*		*		50
*	*	*	*	*	*	*		63
*	*	*	*	*	*	*		75
*	*	*	*	*	*	*		90
*	*	*	*	*	*	*		110
*	*	*	*	*	*	*		125
*	*	*	*	*	*	*	*	160
*	*	*	*	*	*	*	*	200
	*		*		*		*	250
	*		*		*		*	315
	*		*		*		*	400
	*		*		*		*	500
	*		*		*		*	630

**Tableau n°9: les produits de tube PVC**

## ***Section 2:L'organisation de la société :***

1. L'organisation est composée des structures et organes suivants :

### ***Directeur générale et son staff :***

- Direction générale,
- Secrétariat et documentation,
- Département planification et ordonnancement.

### ***Deux directions fonctionnelles :***

- Direction informatique,
- Direction de l'administration générale et des ressources humaines,
- Direction des finances et des comptabilités,

### ***Deux structures de soutien technique***

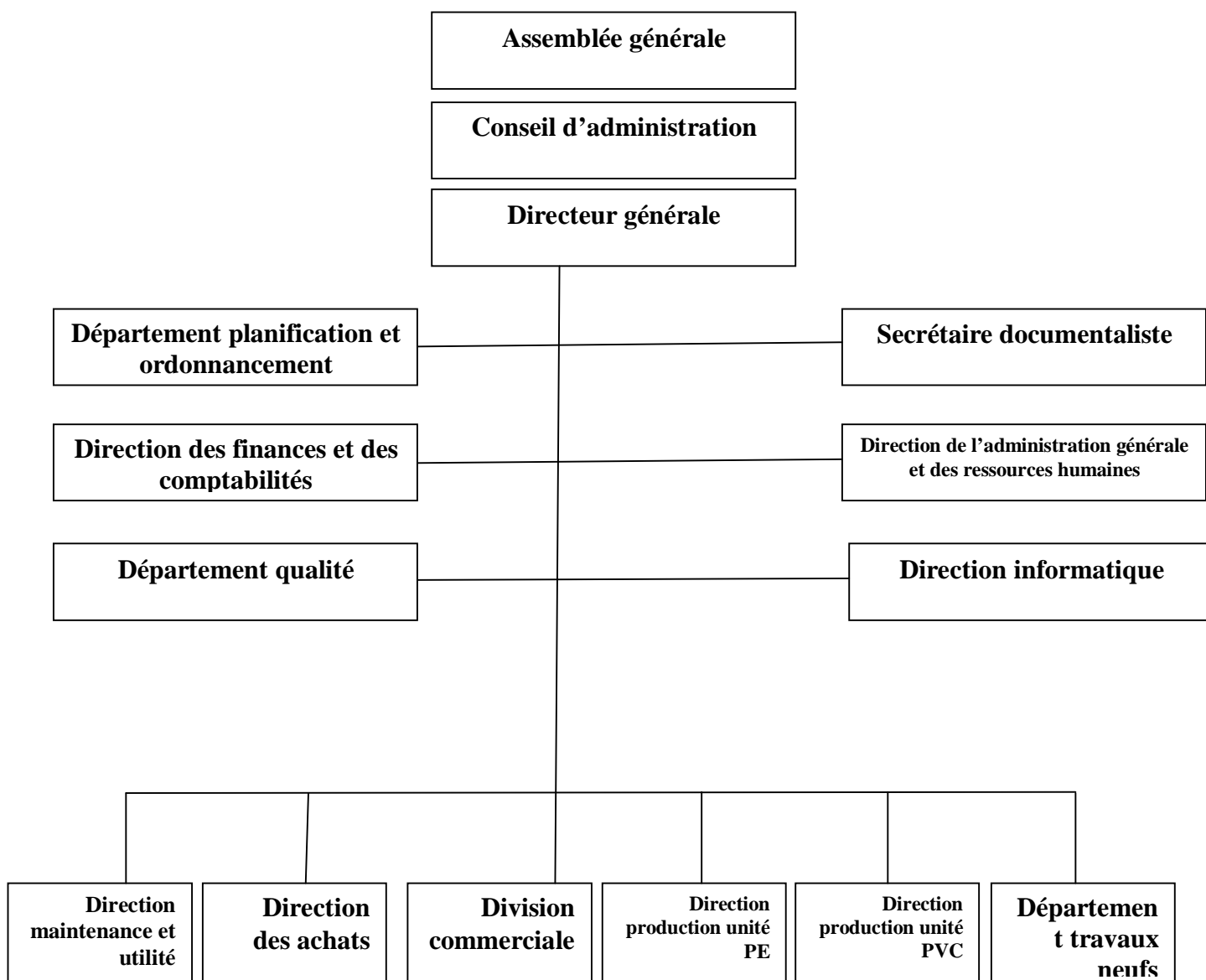
- Département de la qualité,
- Direction de la maintenance et des unités,

### ***Une division commerciale et trois directions opérationnelles :***

- Division commerciale,
- Direction des achats,
- Direction de production-unité PE,
- Direction de production –unité PVC

### ***Un department opérationnel***

- Un département des travaux neufs.



**Figure n°20 : l'organigramme de l'entreprise CHIALI TUBE**

## ***2. Les missions et les objectifs de l'entreprise CHIALI TUBE :***

### ***1. Direction générale:***

- La définition et préparation du projet de la stratégie de l'organisation,
- assurer le leadership grâce à la convergence de toutes les structures de l'organisation,
- elle assure la traduction des plans stratégiques, à moyen et à long terme en politiques sectorielles et les soumettre à l'approbation de l'organisation.
- il assure le développement des structures des systèmes d'information au niveau de l'entreprise.
- Réunir les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs et à la réalisation des plans et programmes adoptés.
- assure l'utilisation rationnelle des ressources humaines, financières, et matériels nécessaires à la concrétisation des objectifs.
- Veiller à l'équilibre financier de l'organisation.
- assurer l'établissement des budgets, la comptabilité et les structures fiscales sur l'enveloppe et la préparation du rapport de gestion du conseil d'administration.
- Animer, coordonner l'activité des structures fonctionnelles et opérationnelles.
- assurer la promotion de la politique qualité et les objectifs de qualité à tous les niveaux de l'organisation pour accroître la motivation et l'implication des personnes.
- décider des actions pour améliorer le système de gestion de la qualité.
- Présider les revues de contrats,

- Veiller à la préservation et à l'amélioration constante de l'image de marque de la filiale.
- Veiller à la préservation du patrimoine de la filiale.

## ***2. département de Planification et de coordination:***

- préparation des études concernant la productivité potentiels des ateliers et le pourcentage d'utilisation.
- Participer à la préparation du programme annuel de la production.
- la préparation des plans de production en vue des commandes des clients et du niveau des stocks spécifiées.
- Négociation avec les responsables du commerce et directeur de production pour l'unité de PVC et l'unité de PE, sur les dates de livraison et la préparation des échéances pour les annoncer aux clients de l'organisation (CHIALI Tubes).
- Planification et suivi de très près des ordres de fabrication et de coordination avec les unités de production.
- la surveillance quotidienne des ordres de fabrication, et l'identification des retards de livraison dans le but d'informer le client, qui est la source de l'ordre.

## ***3. Gestion des ressources humaines:***

En général, la direction des ressources humaines dans l'organisation de CHIALI TUBE est chargé de:

- Participation à la gestion du projet des ressources humaines au niveau du système de motivation, des salaires, le recrutement et de l'administration des relations de travail, la formation, les conflits, l'interruption des relations de travail.



- Participer à la préparation des conditions souhaitables de travail, à la motivation et à la productivité par:
  - \* Mettre en place un système de salaires.
  - \* Pour établir les fichiers de fonction.
  - \* Analyser des besoins de formation et de préparer des plans de formation.
- Gérer les personnels au sein de l'organisation CHIALI Tubes.
- assurer le transfert des travailleurs à l'organisation.
- en tenant compte des relations extérieures.

#### ***4. La direction financière et comptabilité:***

- la préparation de la fonction financière de l'organisation et de la comptabilité et de gestion de contrôle des coûts des opérations de l'organisation.
- la préparation des objectifs financiers de l'organisation.
- Parmi les activités les plus importantes de cette direction c'est apporter tout le soutien au reste direction et département pour qu'elles remplissent efficacement ses fonctions.

#### ***5. Gestion de la maintenance et unités:***

- Gérer les fichiers des équipements, et des installations réalisées par l'organisation (eau, air, énergie électronique, des moyens de production ... etc.).
- Élaborer et mettre en œuvre des programmes visant à assurer les équipements,... etc.

#### ***6) Gestion de la qualité:***

- Préparation des contrôles de qualité, en ce qui concerne les matières premières, l'amortissement sur la production et des produits destinés à la revente.

- Mise en œuvre des éprouvettes et des tentatives dans les laboratoires de l'organisation.
- l'élaboration des statistiques relatives aux activités de qualité.
- assurer le maintien de la politique de qualité menée par l'organisation.
- Pratiquer les procédures et les fondements du système de gestion de la qualité.
- Préparer des rapports périodiques concernant les activités de l'organisation et la qualité.

### **7) *la gestion des achats:***

- Préparation d'un projet d'approvisionnement.
- l'adoption de la gestion idéale des stocks de matières premières, production, amortissement, et accessoire (suffixes).
- Respecter les recommandations de la gestion financière et comptabilité.

### **8) *La direction commerciale:***

- Participation à la politique commerciale préparée par la Direction générale de l'entreprise CHIALI Tubes.
- Participer à la définition du projet de la planification de marketing stratégique et de la politique commerciale de l'entreprise CHIALI Tubes, qui est proposé par la Direction générale.
- Evaluation mensuelle des rapports de l'activité de la Direction du commerce.

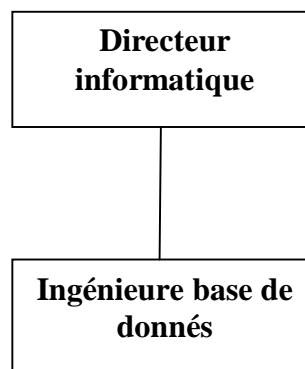
### **9) *gestion de la production de PVC, PE:***

Chaque unité est mandatée par le Directeur de l'unité où les principales tâches sont les suivant :

- Travailler en coopération avec le directeur de la maintenance pour rendre l'équipement de production en bon état.
- veiller à la mise en œuvre du programme de la production.
- assurer le respect des normes de qualité et les délais de fabrication.
- assurer l'utilisation des équipements et les sécurisés.

6. ***La direction informatique :***

- Proposer, en associant l'ensemble des directions et divisions de la société, les avant projets de politique informatique et les soumettre au directeur.
- Concevoir, directement ou en sous traitance les systèmes informatiques.
- Concevoir, directement ou en sous traitance le réseau intranet.
- Concevoir la base de données centrale de CHIALI TUBE.
- Définir les équipements informatiques nécessaires.
- Former directement le personnel à l'utilisation des logiciels.



***Figure N°21 : l'organigramme de la direction de l'informatique***

***Source : les documents de l'entreprise***

## ***Section 3:L'étude analytique***

### **1) Enquête par questionnaire sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans l'entreprise :**

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

Nous exposerons dans cette section, un questionnaire administré à un échantillon composé d'une trentaine de cadre et de personnel au niveau de l'entreprise de CHIALI TUBE.

#### **1. Description du questionnaire :**

Le questionnaire utilisé dans cette étude se compose de 32 questions, regroupées en deux parties :

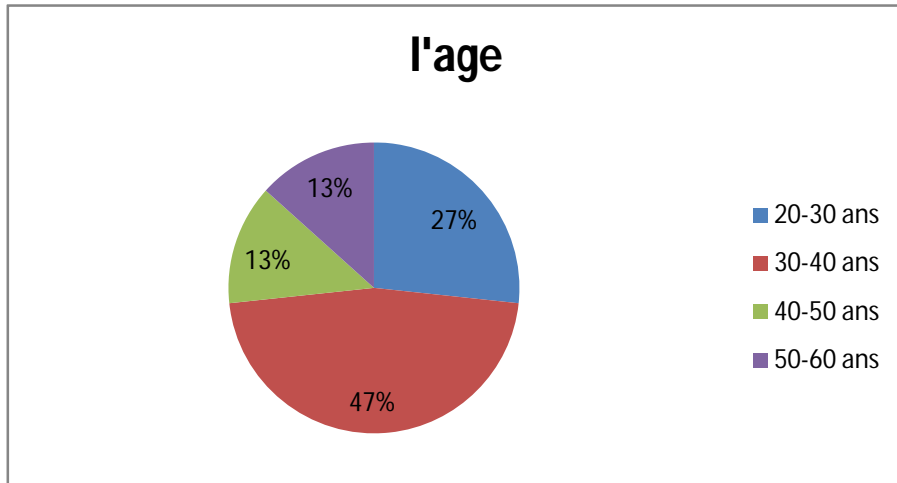
La première partie, renvoie à travers les questions 6 au 23 à l'utilisation des TIC et son importance dans l'entreprise ;

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

#### **2. Interprétation et analyse des résultats :**

##### **Question 1 : l'âge**

<b>Age</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>20-30 ans</b>	8	27
<b>30-40 ans</b>	14	47
<b>40-50 ans</b>	4	13
<b>50-60 ans</b>	4	13
<b>TOTAL</b>	30	100

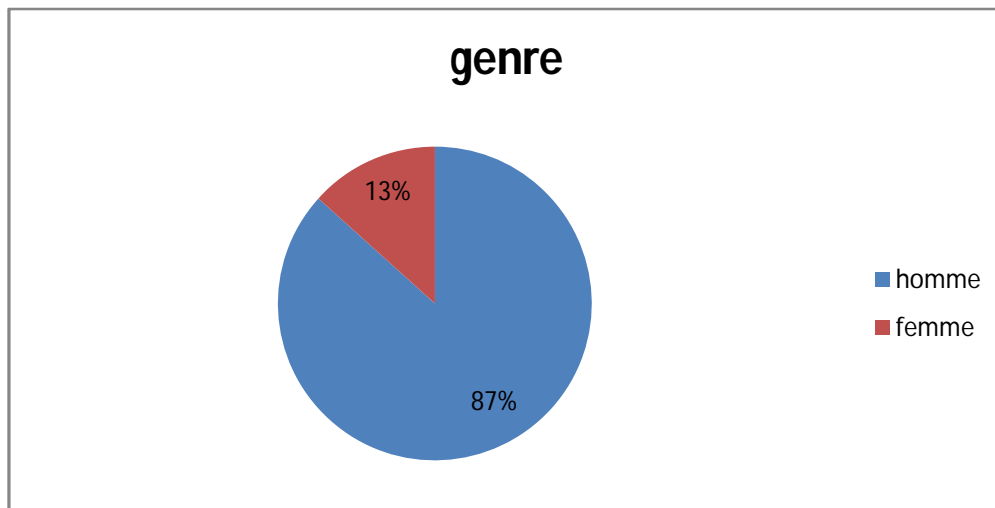


En référent aux résultats de ce tableau on constate que la majorité des cadres sont âgés entre 20et 40 ans, répartie à 47% pour la tranche d'âge 30-40 ans et 27% entre 20-30 ans.

Donc la population sondée est relativement jeune.

#### Question 2 : Genre

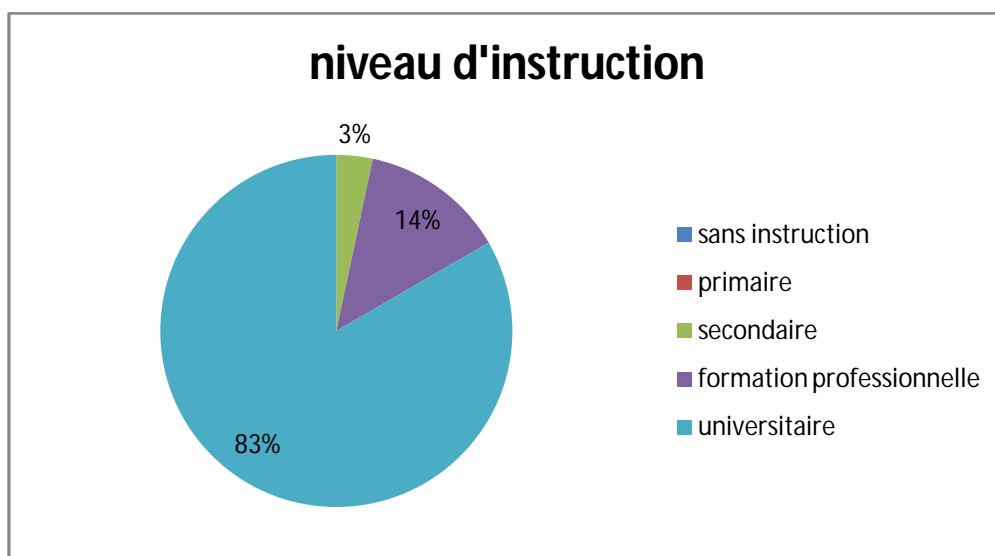
Genre	Nombre	Pourcentage
Homme	26	87
Femme	4	13
<b>TOTALE</b>	30	100



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

### Question 3 : Niveau d'instruction

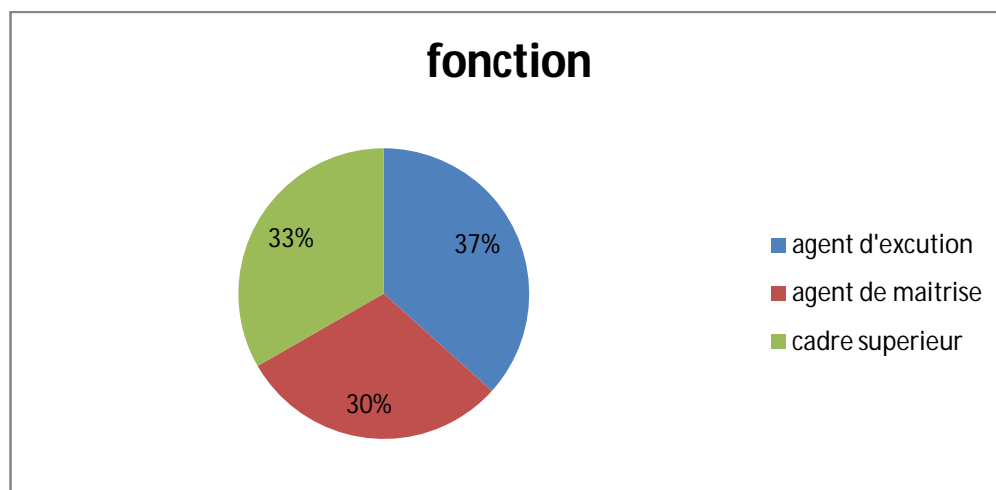
Niveau	Nombre	Pourcentage
Sans instruction	0	0
Primaire	0	0
Secondaire	1	3
Formation professionnelle	4	14
Universitaire	25	83
TOTAL	30	100



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

### Question 4 : Fonction

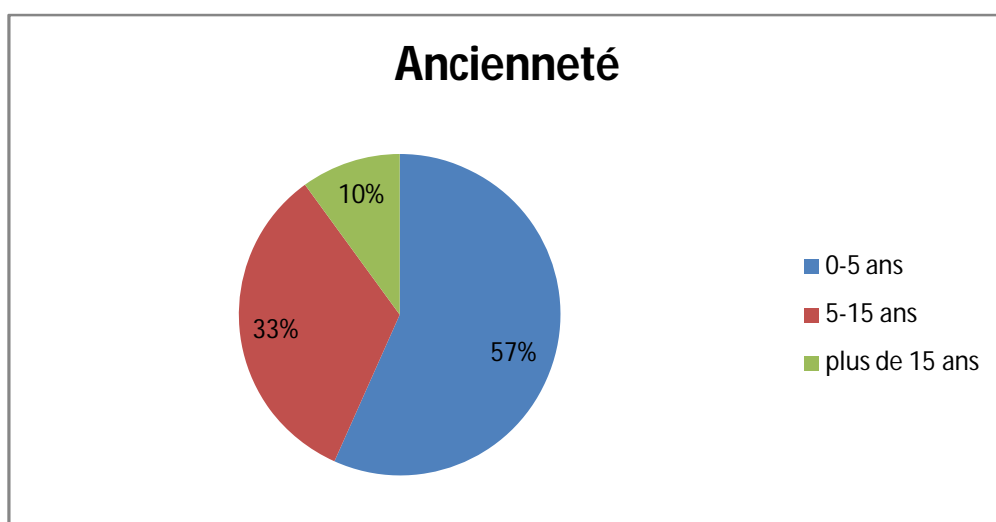
Fonction	Nombre	Pourcentage
Agent d'exécution	11	37
Agent de maîtrise	9	30
Cadre supérieur	10	33
TOTAL	30	100



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

#### Question 5 : Ancienneté

Ancienneté	Nombre	Pourcentage
0-5 ans	17	57
5-15 ans	10	33
plus de 15 ans	3	10
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>



Parmi les personnes questionnées, la moitié des cadres (57%) active dans l'entreprise récemment de 0 à 5 ans ,33% y travaille de 5 à15 ans et 10% active depuis son ouverture.

## *A. L'utilisation de la technologie de l'information et de la communication :*

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

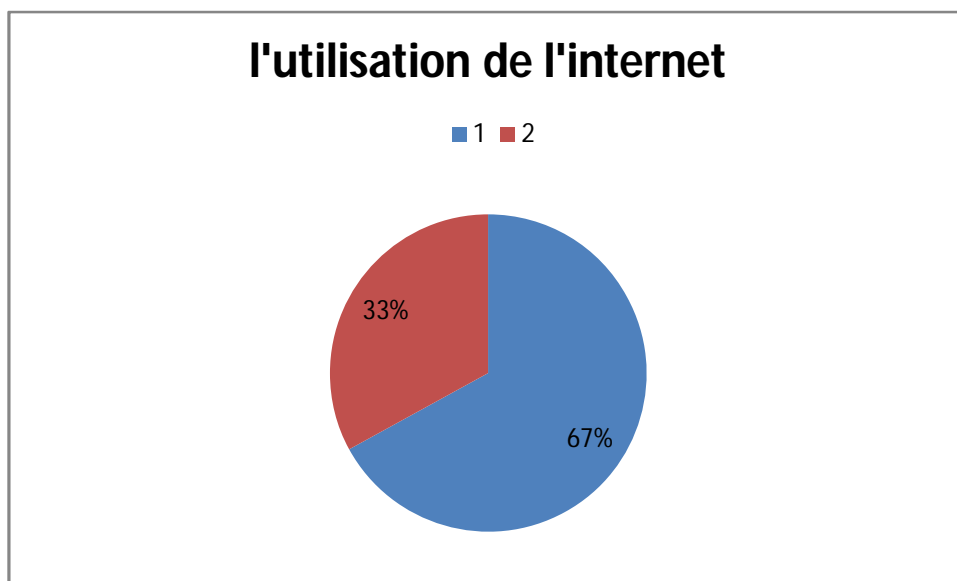
Fonction	N°cumulé	%
OUI	30	100
NON	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

leurs travaux.

Les employés de l'entreprise CHIALI TUBE utilise 100% l'ordinateur dans

### **Question 7 : utiliser-vous l'internet dans le cadre de votre travail ?**

Fonction	N°cumulé	%
OUI	20	67
NON	10	33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

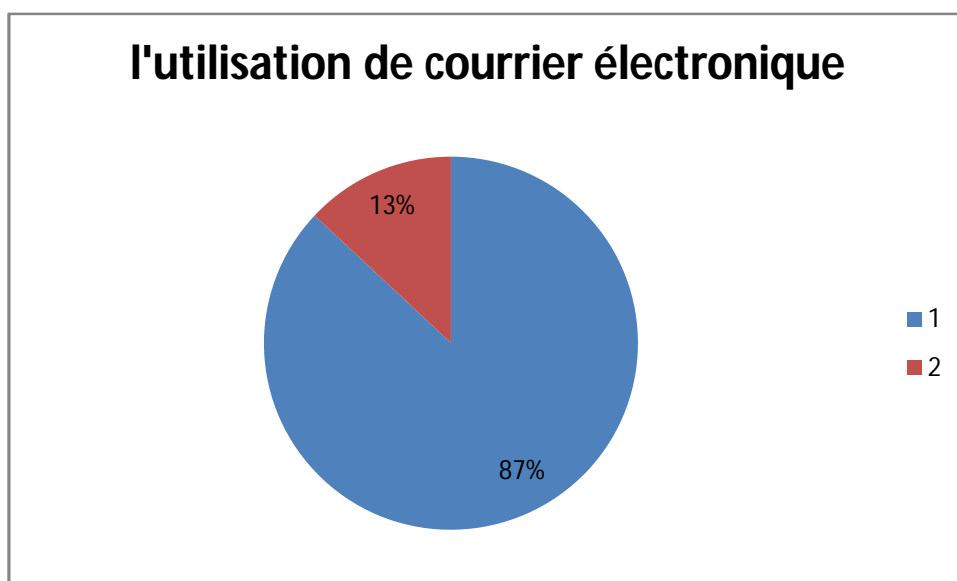


67% du personnel sondé, utilise l'internet dans leurs travaux, 33% n'utilise pas l'internet, reste non négligeable.

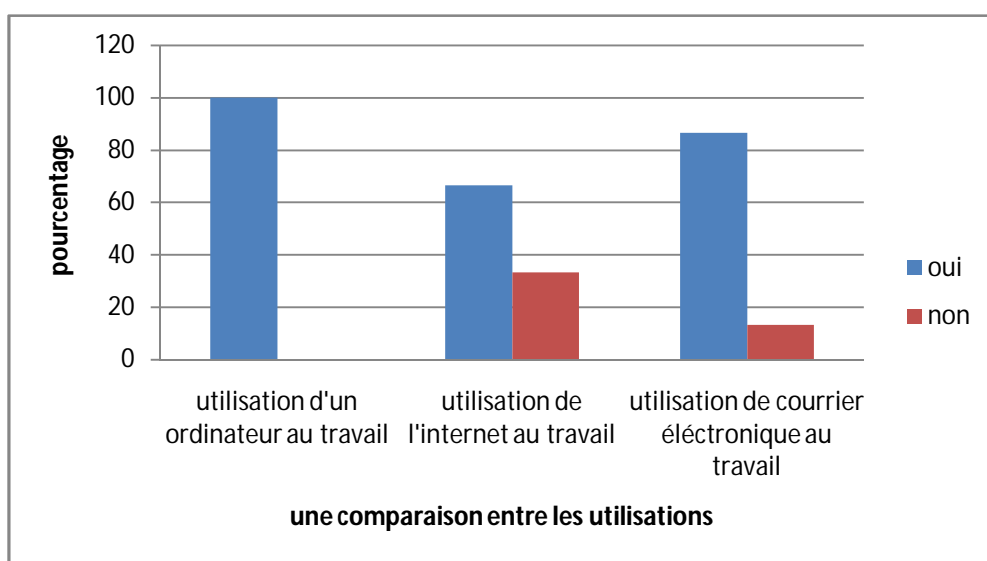


### Question 8 :utilisez-vous le courrier électronique ?

Fonction	N°cumulé	%
OUI	26	87
NON	4	13
TOTAL	30	100

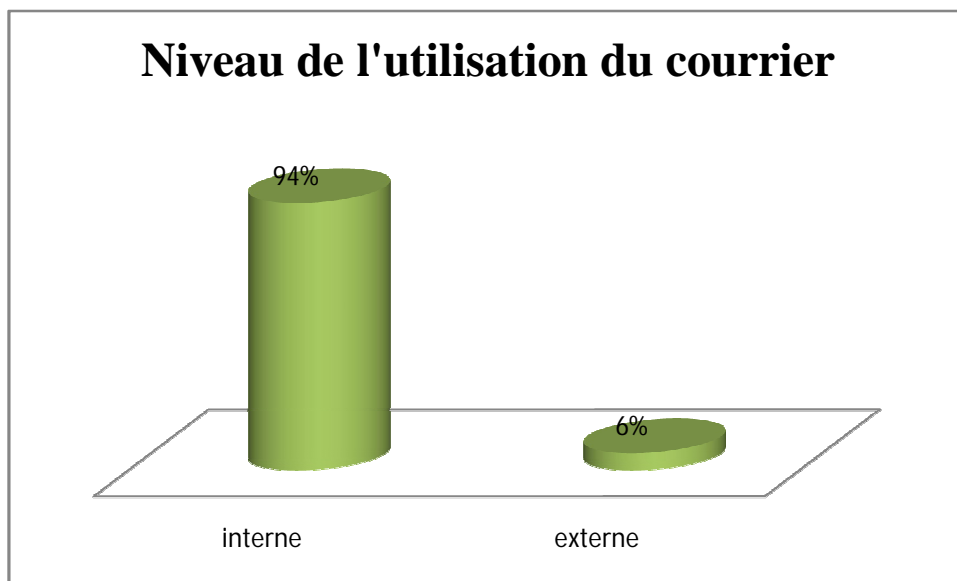


On remarque que la majorité des personnels 87% utilise le courrier électronique.



**Question 9 : l'utilisez-vous à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ?**

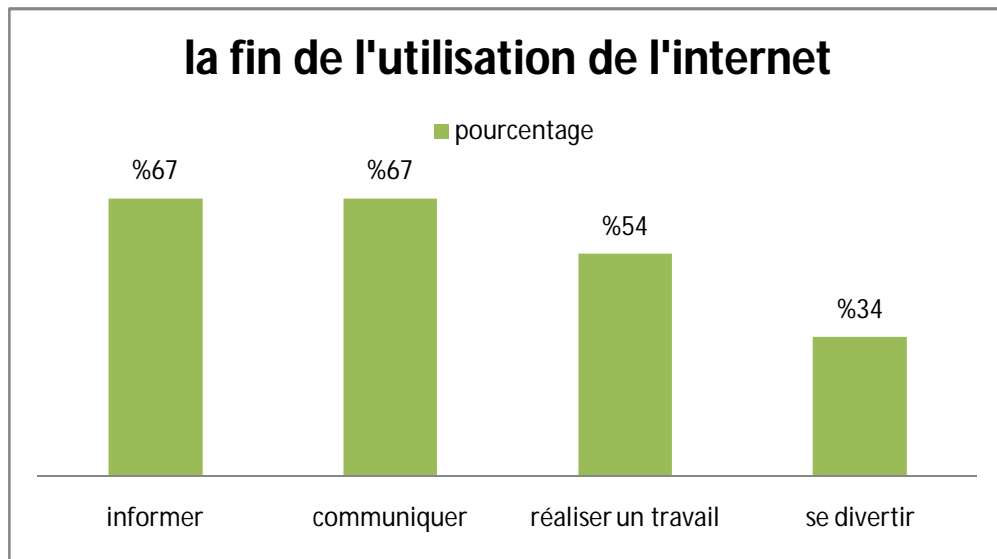
l'utilisation de l'internet	N°	%
interne	20	67
externe	2	6
réaliser un travail	28	94
se divertir	16	54
	10	34



94% des utilisateurs du courrier électronique l'utiliser à l'intérieur de l'entreprise c'est –t- dire la majorité.

6% des utilisateurs du courrier électronique l'utiliser à l'extérieur de l'entreprise (reste négligeable);

**Question 10 : À quelle fin l'internet est utilisé par vous ?**



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

L'utilisation de l'internet par les personnels au sein de l'entreprise en générale, pour l'information (67%) et pour la communication (67%) et pour la réalisation de travaille 54% ; 34% des personnels utilisent l'internet pour se divertir, ce pourcentage est non négligeable.

#### **Question 11 : l'entreprise dispose- t-elle d'un réseau d'intranet ?**

	oui	non
La disposition d'un réseau d'intranet	94%	6%

L'entreprise CHIALI TUBE a un réseau d'intranet, mais il ya 6% de personnels questionnée n'utilisent pas ce réseau, ou ils ne connaissent pas qu'il ya ce réseau au sein de l'entreprise.

#### **Question12 : l'entreprise dispose t elle d'un réseau d'extranet ?**

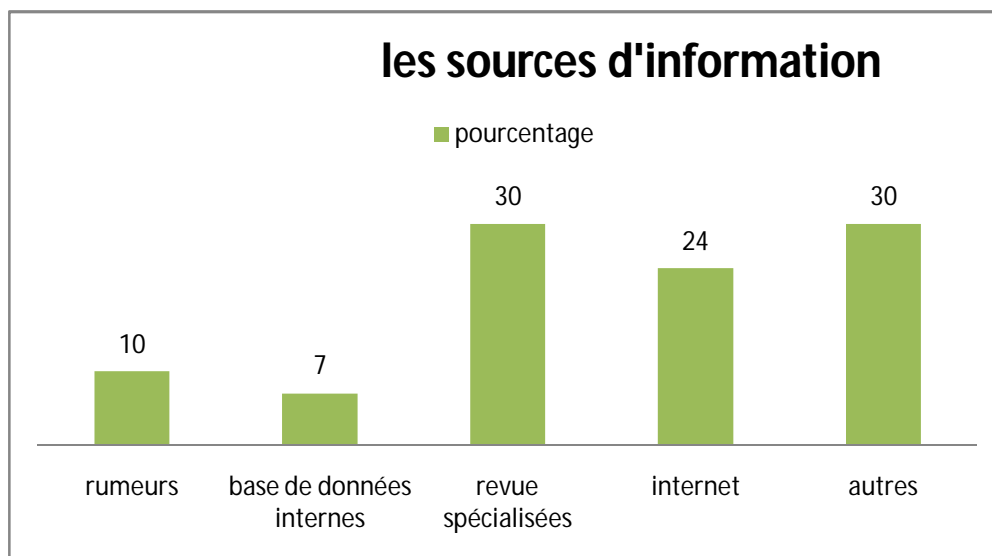
	oui	non
la disposition d'un réseau d'extranet	00%	100%

L'entreprise ne dispose pas d'un réseau d'extranet.

#### **Question13 : Quelles sont vos sources d'information relatives à vos concurrents ?**

Les sources d'information	N°	%
Rumeurs	3	10
Base de données internes	2	7
Revue spécialisées	9	30
Internet	7	24
Autres	9	30

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



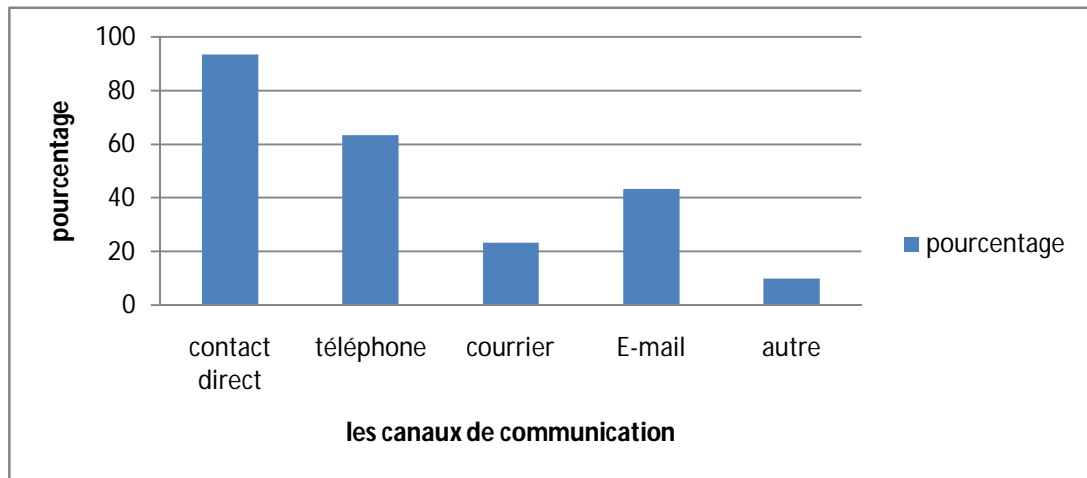
30 % des personnels dépendent sur les revues spécialisées et d'autre 30% des personnels dépendent sur des autres moyens, on ne néglige pas la source internet (24%) donc l'internet est une source d'information plus ou moins importante mais pas essentielle dans l'entreprise.

**Question 14 :** quels sont les canaux que vous utilisez pour communiquer avec votre responsable ?

Les canaux de communication	N°	%
contact direct	28	94
téléphone	19	64
courrier	7	24
E-mail	13	44
Autre	3	10

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

stockage	N°	%
----------	----	---



Les résultats de ce tableau montrent que le pourcentage des voies traditionnelles de communication (contact direct, téléphone, courrier) est plus élevé que les autres moyens (E-mail, autre).

**Question 15 : Pourquoi avez-vous choisi ce type de communication ?**

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

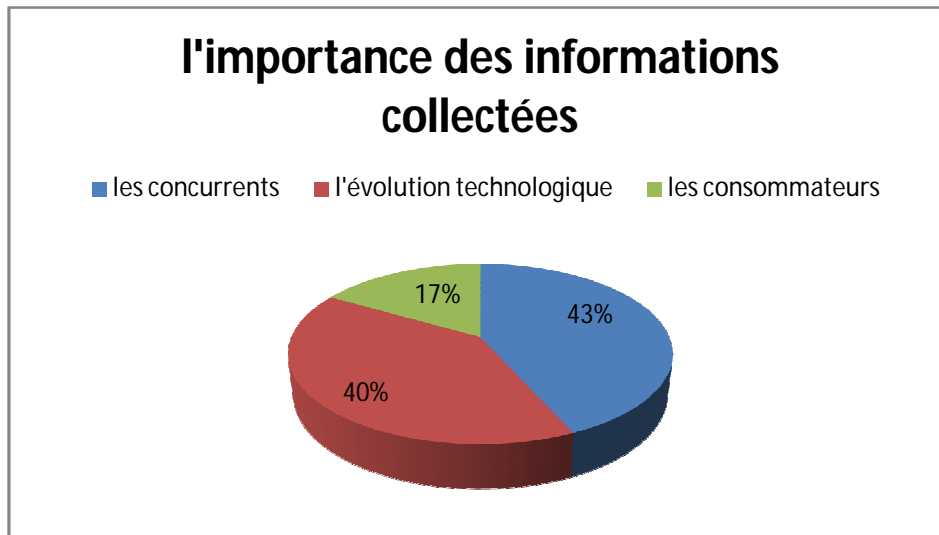
Remarque : une même personne peut donner plusieurs réponses à cette question

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

**Question 16 : les informations collectées portent généralement sur :**

	N°	%
Les concurrents	5	17
L'évolution technologique	12	40
Les consommateurs	13	43

<b>d'information</b>		
<b>support informatique</b>	10	20
<b>papier</b>	3	10
<b>les 2 à la fois</b>	21	70



43% des personnes ayant répondu à notre questionnaire affirment que les informations collectées s'intéressent à la concurrence puis à l'évolution technologique (40%), le reste concerne les consommateurs (17%).

**Question 17 : les informations collectées sont –elles systématiquement diffusées au sein de l'entreprise ?**

	<b>oui</b>	<b>non</b>
<b>la diffusion des informations collectées</b>	80%	20%

Dans cette entreprise, 80% des personnes questionnées affirment que les informations collectées sont systématiquement diffusées au sein de l'entreprise, 20% pensent le contraire.

**Question 18 : les informations collectées sont stockées sur :**

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

70% affirment que le stockage se fait bien sur support informatique que sur papier, contre 20% sur support informatique (disque dur, CD, DVD), et 10% des informations collectées sont stockées sur papier.

**Question 19 : qu'évoque pour vous le terme de la technologie de l'information et de la communication ?**

	N°	%
stock des données	4	12
ensemble des outils développés	13	44
créateur de la valeur	13	44
<b>TOTAL</b>	30	100

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

**Question20 : selon vous les TIC peuvent elles améliorer la gestion de l'information au sein de l'entreprise ?**

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

**Question 21 : pensez-vous que la mise en place d'un système d'information commerciale a eu un impact positif sur l'amélioration des résultats ?**

	oui	non
la mise en place d'un système d'information commerciale améliore les résultats	%86	%14

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

**Question 22 : pensez- vous que l'utilisation des TIC par votre entreprise est nécessaire ?**

L'utilisation des TIC est nécessaire dans l'entreprise	<b>oui</b>	<b>non</b>
	94%	6%

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

**Question 23 : si la réponse oui, pourquoi ?**

	N°	%
Améliorer le rendement	8	26
Faire face à la mondialisation	2	6
Etre plus compétitif	20	68
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

68% pensent que la nécessité de l'utilisation des TIC rend l'entreprise plus compétitive, 26% pour améliorer le rendement et 6% pour faire face à la mondialisation.

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

**Question1 : que pensez-vous de la situation actuelle de l'entreprise?**

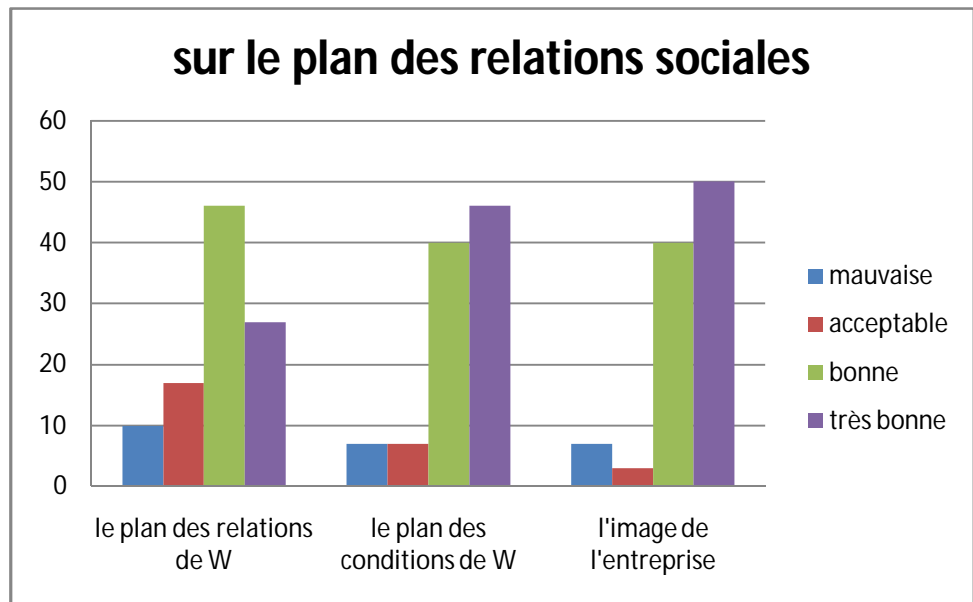
situation de l'entreprise	N°	%
bonne	22	74
moyennement bonne	7	23
mauvaise	2	3

74% du personnel sondé, pense que la situation de l'entreprise est bonne, 23% pense que la situation est moyennement bonne, mais 3% pense qu'elle est mauvaise.

**Question2 : Quel est l'impact de l'utilisation des TIC sur les relations sociales au sein de l'entreprise ?**

l'impact d'utiliser les TIC	Mauvaise%	Acceptable%	Bonne%	très bonne%
	Sur le plan des relations de travail	10	17	46
Sur le plan des conditions de travail	7	7	40	46
Sur l'image de l'entreprise	7	3	40	50





La situation de l'entreprise est :

- Sur le plan des relations de travail : 46% du personnel sondé, pense que les relations de travail sont bonnes, 40% pense qu'elles sont très bonnes, 7% pense qu'elles sont acceptables, 7% pense qu'elles sont mauvaises,
- Sur le plan de l'image de l'entreprise : 50% du personnel sondé, pense que l'image de l'entreprise est très bonne, 40% pense qu'elle est bonne, 7% pense qu'elle est acceptable, 3% pense qu'elle est mauvaise,

**QUESTION3** : Selon vous, le changement organisationnel doit il être ?

	N°	%
<b>Imposé per la DG</b>	16	53
<b>Imposé par la DU</b>	3	10
<b>Par l'initiative des travailleurs</b>	11	37

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

**Question4:** Selon vous, quels sont les facteurs qui poussent l'entreprise à opérer un changement?

Les facteurs	N°	%
évolution de l'environnement concurrentiel	12	24
dysfonctionnement interne	17	34
évolution de la technologie	14	28
exigence de la clientèle	7	14
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

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

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

34% dysfonctionnement interne, 28% l'évolution de la technologie, 24% évolution de l'environnement concurrentiel, 14% exigence de la clientèle.

**Question5:** Selon vous, le changement organisationnel dans votre entreprise est il nécessaire?

le besoin de changement	N°	%
très nécessaire	15	50
moyennement nécessaire	10	23
pas nécessaire	5	17
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

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

**Question6** :selon vous, quels sont les mesures importantes au travailleurs pour acquérir les qualifications nécessaires au changement?

	N°	%
apprentissage individuel	4	13
formation par les supérieurs	3	10
recrutement du personnel qualifié	20	67
formation externe	3	10
<b>TOTAL</b>	30	100

La majorité du personnel 67% affirme que les mesures importante pour acquérir les qualifications nécessaires au changement c'est le recrutement du pesonel qualifié, 13% affirme que c'est par l'apprentissage individuelle, 10% affirme que c'est par une formation par les sup'rieur ou externe.

**Question7** :selon vous, les conséquences du changement organisationnel sont?

Les conséquences	pas tous%	de Beaucoup%
les taches sont bien définies	20	80
largement d'autonomie dans la prise de décision	76	24
Une décentralisation dans la prise de la décision	95	5

Selon les personnels sondés les conséquences du changement organisationnel sont : 80% du personnel considère que les taches sont biens définis, 76% du personnel considère qu'il n y a pas une largement d'autonomie dans la prise de décision ; la majorité absolue (95%) affirme qu'il n y a pas une décentralisation dans la prise de décision dans l'entreprise CHIALI TUBE.

**Question8 :Quels sont les obstacles à la réalisation du changement organisationnel ?**

les obstacles	N°	%
<b>problème d'adaptation</b>	15	24
<b>besoin de formation</b>	15	24
<b>résistance du personnel</b>	11	17
<b>problèmes de financement</b>	2	3
<b>manque d'information</b>	9	15
<b>l'augmentation de la charge de travail</b>	12	17
<b>TOTAL</b>	64	100

Remarque : une même personne peut donner plusieurs réponses

à cette question

24% de personnel sondé affirme que les obstacles à la réalisation du changement sont les problèmes d'adaptation et les besoin de la formation ,17% affirme qu'ils sont la résistance du personnel et l'augmentation de la charge de travaille, 15% montre qu'ils sont les manques d'information, et 3% restant voit que les problèmes de financement sont aussi un obstacle .

**Question9 :Comment voyez vous l'avenir de votre entreprise ?**

	N°	%
<b>favorable</b>	23	77
<b>peu favorable</b>	4	13
<b>défavorable</b>	3	10
<b>TOTAL</b>	30	100

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

## ***Conclusion :***

Les résultats de l'étude pratique réalisée au sein de l'entreprise CHIALI TUBE ont montrés une relative connaissance de la technologie de l'information et de communication de la part de personnel questionné, le point positif qui ressort de notre enquête est que les TIC sont largement intégrés dans le fonctionnement de l'entreprise.

Le mémoire était une occasion pour présenter un aperçu théorique sur les concepts des technologies de l'information et de communication (TIC) et de changement organisationnel. Les TIC sont des outils important dans la circulation des informations et un ensemble de phases allant de la définition des besoins en information jusqu'à la diffusion des informations utiles pour la prise de décision, ainsi le changement organisationnel est désignant comme restructuration et remise à niveau du fonctionnement des entreprises pour améliorer la performance de ces entreprises.

## ***Conclusion générale:***

A ce stade de la réflexion et au regard des conclusions précédemment établies, cette conclusion générale portera davantage sur la description des éléments déterminants de la recherche. Par ailleurs, il s'agira aussi d'élargir le champ de l'étude vers les nouvelles ouvertures.

Lors de cette thèse, nous avons choisi d'aborder la question de l'impact et le rôle des TIC sur le changement organisationnel dans l'entreprise et non pas d'apporter des instruments et des outils très sophistiqués instaurés selon un déterminisme technologique.

Elle répond à la problématique d'introduire les TIC dans l'entreprise algérienne et leurs impacts sur son fonctionnement.

Comme nous l'avons exposé, les entreprises vivent à l'heure actuelle des mouvements profonds de réorganisation et d'adaptation sous l'influence de facteurs multiples. Parmi ces facteurs, on relève l'importance des TIC dans les reconfiguration organisationnelles en termes de changement dans les rôles, les métiers, les structures, les compétences, les organisations de travail et les rapports avec l'environnement, etc.

Ainsi, les technologies de l'information et de communication (TIC) modifient notre façon de travailler, d'apprendre, de communiquer et de vivre en générale. La croissance économique est désormais très liée à ces technologies. Elles sont source de création d'emplois qualifiés. Elles participent à l'ouverture des économies. Elles sont un outil essentiel pour

réduire la durée de développement des nouveaux produits et services, pour améliorer la productivité des entreprises et accroître leurs exportations. Elles permettent aux entreprises de mieux connaître leurs clients, d'améliorer leurs relations avec ces derniers et donc de mieux vendre. Le commerce électronique crée de nouveaux marchés et élargit le choix des consommateurs.

Les TIC permettent davantage de flexibilité, d'autonomie, et autorisent une gestion différente des savoirs dans l'entreprise, laissant ainsi plus d'initiatives et de responsabilités aux acteurs. En préservant la flexibilité professionnelle, on insiste aussi sur le travail en équipe, le travail à distance, et on développe et on capitalise les compétences qui deviennent un facteur déterminant dans la réussite des entreprises.

Au fur et à mesure que les entreprises commencent à modifier leur façon de travailler et que les changements rendus possibles par les TIC la réorganisation des entreprises au niveau de la structure, de la gestion des ressources humaines, de l'apprentissage, des compétences, et de la manière de travailler (fonction, condition de travail, ...).

On sait bien que ces TIC, principalement les outils collaboratifs, vont transformer le travail et le contenu des métiers et des missions afférentes.

On sait également que ces outils auront des conséquences durables sur les modes d'apprentissage, les mécanismes d'acquisition des savoirs et sur les compétences que l'on souhaite voir apporter par les salariés.

Ceci, parce que les TIC interagissent avec d'autres éléments (d'autres facteurs de contingence), notamment la stratégie de l'entreprise, la culture organisationnelle, la structure d'entreprise.

En ce sens, ce sont les aspects du management de l'entreprise qui doivent être reconsidérées, notamment les programmes de formation et de communication, puisqu'ils jouent un rôle essentiel de soutien lors de la mise en place des TIC.

Les questionnaires que nous avons effectués sont décrits dans le quatrième chapitre de cette thèse. Rappelons que nous avons:

- Présenté une étude abordant la perception des employés de CHIALI TUBE des TIC.
- Identifier l'utilisation des TIC dans l'entreprise et les différents outils instaurés.
- Présenter les rôles et les impacts des TIC sur les différents niveaux de l'entreprise (communication, l'environnement de l'entreprise, fonction commerciale ...).
- Identifié l'ampleur des changements organisationnels dans une entreprise algérienne .
  
- Présenté la nécessité de changer le fonctionnement de l'organisation et les plusieurs facteurs qui poussent l'organisation a opéré un changement et enfin les conséquences du changement.

Les sciences des gestions se définissent comme des sciences de l'action dans cette perspective, nous souhaitons contribuer quelque peu par notre travail à une meilleure connaissance des transformations induites par les TIC.



***LES  
SOMMAIRES***

# ***Table de matière***

***Introduction générale.....01***

## ***Chapitre 1 : nature et caractéristiques des TIC***

***Introduction de chapitre .....06***

***Section 1 : définition et champ des TIC.....07***

I. L'information.....07

II. La communication.....10

III. Le système d'information.....14

IV. La technologie de l'information et de communication....18

***Section 2: évolution des TIC.....22***

I. Caractéristique de la révolution des TIC.....23

II. L'évolution de l'Internet.....25

***Section3: Les effets des TIC.....29***

I. Les effets des TIC sur la croissance économique .....29

II. Les effets des TIC sur l'entreprise.....33

***Section 4: Les différents TIC.....39***

I. L'Internet.....39

II. L'intranet.....43

III. L'extranet.....46

IV. Le groupeware.....47

V. Le workflow.....50

VI. Le commerce électronique.....51

***Conclusion de chapitre.....54***

## ***Chapitre2 : aperçu théorique sur le changement organisationnel...59***

<b><i>Introduction de chapitre.....</i></b>	<b><i>55</i></b>
<b><i>Section 1 : la définition et l'historique du changement.....</i></b>	<b><i>56</i></b>
C'est quoi le changement.....	56
A. Le changement organisationnel.....	60
1) Définition.....	60
2) Les types du changement organisationnel.....	62
3) Le processus du changement organisationnel.....	65
4) Diriger le changement organisationnel.....	67
B. Historique du changement organisationnel.....	71
<b><i>Section 2: les obstacles et les facteurs déclenchant du .....</i></b>	<b><i>74</i></b>
<b><i>Changement Organisationnel:</i></b>	
I. Les obstacles du changement organisationnel.....	74
II. Les facteurs déclenchant du changement organisationnel.....	86
<b><i>Section3: attitudes et acteurs du changement.....</i></b>	<b><i>93</i></b>
<b><i>Organisationnel:</i></b>	
I. Les attitudes face au changement organisationnel.....	93
II. Les acteurs du changement organisationnel.....	98
III. Leadership et changement .....	101
<b><i>Section 4 : la résistance au changement organisationnel....</i></b>	<b><i>108</i></b>
I. Définition de la résistance au changement organisationnel.....	108
II. Les causes de la résistance au changement organisationnel.....	112
III. Comment faire face à la résistance.....	117
<b><i>Conclusion de chapitre.....</i></b>	<b><i>120</i></b>

<b>Chapitre 3 : les TIC dans l'organisation.....</b>	<b>121</b>
<b>Introduction de chapitre .....</b>	<b>121</b>
<b>Section 1 : TIC et organisation.....</b>	<b>122</b>
Qu'est ce qu'une organisation.....	122
Un foisonnement de théories.....	123
I. La problématique TIC et organisation.....	128
II. TIC et structure.....	134
III. TIC et apprentissages.....	150
IV. TIC et la gestion des ressources humaines.....	154
<b>Section 2: TIC et l'organisation de travail.....</b>	<b>156</b>
I. L'impact des TIC sur les conditions de travail.....	156
II. Des impacts sur les métiers et les fonctions.....	160
III. TIC et le travail en équipe.....	164
IV. Développement du travail à distance.....	167
<b>Section3: Les TIC et la capitalisation des compétences .....</b>	<b>170</b>
I. Définition des compétences.....	170
II. Compétence et compétitivité.....	180
III. La capitalisation des compétences.....	184
<b>Conclusion de chapitre.....</b>	<b>193</b>

<b><i>Chapitre 4 : étude de cas (CHIALI TUBE).....</i></b>	<b><i>194</i></b>
<b><i>Introduction de chapitre .....</i></b>	<b><i>194</i></b>
<b><i>Section 1 : présentation de la société.....</i></b>	<b><i>195</i></b>
A. Historique et fondation de la société CHIALMI TUBE.....	195
B. Les principales taches de la société CHIALI TUBE.....	196
C. La société et la certification.....	197
D. Les réseaux de distribution et les produits de la société.....	197
<b><i>Section 2: l'organisation de la société .....</i></b>	<b><i>203</i></b>
A. L'organigramme.....	204
B. Les missions et les objectifs de la société CHIALI TUBE.....	205
<b><i>Section3: l'étude analytique.....</i></b>	<b><i>210</i></b>
<b><i>Conclusion de chapitre.....</i></b>	<b><i>228</i></b>
<b><i>Conclusion générale .....</i></b>	<b><i>229</i></b>
<b><i>Table des matières</i></b>	
<b><i>Bibliographie</i></b>	
<b><i>Annexes</i></b>	

# **TABLEAUX**

<i>Tableau n°1: les étapes de la révolution de l'Internet.....</i>	<i>27</i>
<i>Tableau n°2: synthèse de l'historique du changement.....</i>	<i>72</i>
<i>Tableau n° 3 : diverses sources de transformation majeure de l'environnement organisationnel.....</i>	<i>88</i>
<i>Tableau n°4:la diffusion des TIC dans les organisations.....</i>	<i>142</i>
<i>Tableau N°5: Animation d'une équipe avec les Tic.....</i>	<i>167</i>
<i>Tableau n °6: les niveaux d'intégration des compétences dans l'organisation.....</i>	<i>183</i>
<i>Tableau n ° 7 : le réseau de distribution du CHIALI TUBE.....</i>	<i>197</i>
<i>Tableau n°8: produits de l'entreprise CHIALI TUBE.....</i>	<i>199</i>

# Figure

<i>Figure n°01: le processus de communication.....</i>	<i>13</i>
<i>Figure n°2: Le fonctionnement du commerce électronique au.....</i>	<i>17</i>
<i>Moyen des réseaux Intranet et des systèmes d'information</i>	
<i>Figure n°03: Intranet dans l'entreprise.....</i>	<i>44</i>
<i>Figure n°4: les différentes utilisations du groupware.....</i>	<i>49</i>
<i>Figure n°5: les attitudes face au changement .....</i>	<i>94</i>
<i>Figure n°6: l'intégration de l'aspect humain au changement.....</i>	<i>96</i>
<i>Figure n°7: l'intégration des individus au changement.....</i>	<i>115</i>
<i>Figure n° 8: la pyramide de MASLOW.....</i>	<i>125</i>
<i>Figure n°9: forme d'une structure fonctionnelle.....</i>	<i>136</i>
<i>Figure n°10: forme d'une structure mixte.....</i>	<i>136</i>
<i>Figure n°11: forme d'une structure par division.....</i>	<i>137</i>
<i>Figure n°12: forme d'une structure matricielle.....</i>	<i>138</i>
<i>Figure n°13: les dimensions du réseau d'entreprise.....</i>	<i>146</i>
<i>Figure n°14: représentation du réseau interorganisationnel .....</i>	<i>147</i>
<i>Figure n°15: les composantes de la compétence.....</i>	<i>173</i>
<i>Figure n°16: mode de création de connaissance d'après NONAKA1994.....</i>	<i>175</i>
<i>Figure n°17: l'intranet et ses principales fonctions.....</i>	<i>177</i>
<i>Figure n°18: de la compétence à l'avantage Compétitif.....</i>	<i>182</i>
<i>Figure n°19: le croisement entre la connaissance.....</i>	<i>186</i>
<i>Figure n°20 : l'organigramme de l'entreprise CHIALLI TUBE. ....</i>	<i>202</i>
<i>Figure N°21 : l'organigramme de la direction de l'informatique. ....</i>	<i>207</i>

# ***ANNEXE***



# Questionnaire:

## Les TIC et le changement organisationnel

### 1) Age ?

20-30 ans

30-40 ans

40-50 ans

50-60 ans

### 2) Genre:

Homme

Femme

### 3) Niveau d'instruction:

• Sans instruction

• Primaire

• Secondaire

• Formation professionnelle

• Universitaire

### 4) Fonction:

Exécution

Cadre de maîtrise

Cadre supérieure

### 5) Ancienneté:

0 à 5 ans

5 à 15 ans

Plus de 15 ans

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

**6)** Utilisez-vous un ordinateur dans votre Travail?

oui	non

**7)** Utilisez- vous l'internet dans le cadre de votre travail?

oui	non

**8)** Utilisez- vous le courrier électronique dans votre travail?

oui	non

**9)** L'Utilisez-vous à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise?

à l'interieur

à l'extérieur

**10)** à quelle fin l'Internet est utilisé par vous?

- Pour s'informer
- pour communiquer
- pour réaliser un travail
- pour se divertir

**11)** L'entreprise dispose t elle d'un réseau d'intranet ?

oui	non

**12)** L'entreprise dispose t elle d'un reseau d'extranet ?

oui	non

**13)** quelles sont vos sources d'information

relatives à vos concurrents ?

- Rumeurs
- Base de données interne
- Revues spécialisées
- Internet
- Autre

**14)** quels sont les canaux que vous utilisez pour communiquer avec votre responsables ?

- Contact direct
- Par téléphone
- Par courrier
- Par e-mail
- autre

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

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

**16)** les information que vous collectées portent généralement sur:

- les concurrents
- l'evolution technologique
- les consommateurs

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

Oui

Non

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

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

**19)** Qu'évoque pour vous le terme de la technologie de l'information et de la communication?

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

**20)** Selon vous les TIC (technologie de l'information et la communication )peuvent elles améliorer la gestion de l'information au sein de l'entreprise?

Oui

Non

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

Oui

Non

**22)** pensez vous que l'utilisation des TIC par votre entreprise est nécessaire?

Oui

Non

**23)** Si la réponse est oui ,pourquoi?

- Pour améliorer le rendement du travail

- Pour faire face à la mondialisation
- Pour être plus compétitif

## B. L'étude au changement organisationnel

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

- Bonne
- Moyennement bonne
- mauvaise

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

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

mauvaise	acceptable	bonne	Très bonne

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

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

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

- Evolution de l'environnement concurrentiel
- Dysfonctionnement interne
-

- Evolution de la technologie
- Exigences de la clientèle

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

- Très nécessaire
- Moyennement nécessaire
- Pas nécessaire

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

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

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

- Les taches sont bien difinis
- Une autonomie plus large dans la prise de décision
- Une décentralisation dans la prise de décision

Pas de tous	de beaucoup
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

- Problème d'adaptation avec la nouvelle situation

• Besoin de formation des salariés

• Résistances du personnel

• Problème de financement

• Manque d'information

• L'augmentation de la charge de travail

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

• favorable

• peu favorable

• défavorable

# Bibliographie

## **Les livres:**

- 1) **A.BARTOLI, P.HERMEL**, « *piloter l'entreprise en mutation* »  
ED les éditions d'organisation Paris, 19.
- 2) **Arthur F .LENEHAN**, "leadership with human touch", the  
economics press (UK) Ltd.
- 3) **AUBERT.J, GILBERT.P, PIGEYRE.F**, "Management des  
compétences: réalisation, concept, analyse"Ed Dunod, Paris, 2002.
- 4) **BELANGER Laurent**, « *Le changement organisationnel et le  
développement* »Ed organisation, 1994.
- 5) **BOUDOIN Pierre**, « *La gestion du changement, une approche  
stratégique pour l'entreprise en mutation* » 1990.
- 6) **Claude Blanche ALLGERS, et AL**, "Gestion des ressources  
humaines comme valeur de l'immatériel", de Boeck université, Bruxelles,  
2008.
- 7) **Carole KENNEDY**, "Toutes les théories de management".  
MAXIMA, Paris 2003.
- 8) **Cité par Georges.E**, "Internet au service de la démocratie?", Bogues,  
2001.
- 9) **E. LENTZEN, J.P STROOBAMB**, "L'information en question",  
Ed couleur livres, 2005.



- 10) **Emmanuel Arnaud PATEYRON, ROBERT SALMON**, "Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise", Ed Economica, Paris, 1996.
- 11) **FOUAD BOUGUETTA**, "société de l'information, transition démocratique et développement, l'Algérie", OPU, 2007-2009 .
- 12) **Fouad BOUGUETTA**, "La société de l'information, les organisations et le plan de communication, université BADJI Mokhtar, Annaba, 2005.
- 13) **Gérard Dominique Carton**, « Eloge du changement », édition village Mondial, 1999.
- 14) **Gilles TENEAU**, « la résistance au changement organisationnel » ed L'Harmattan, paris, 2005.
- 15) **GROUARD Benoît, MESTON Francis** « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Dunod 1998.
- 16) **Henri DUHAMEL**, « stratégie et direction de l'entreprise » Ed CLET (centre de librairie est d'éditions technique), paris.
- 17) **Imed BOUGHAZALA, Jean luis EVRINE**, "management des connaissances en entreprise" Ed Lavoisier, Paris, 2007.
- 18) **I.NONAKA, TAKEUCHI**, "La connaissance créatrice la dynamique de l'entreprise apprenante" Ed de bœck université, 1997.
- 19) **JACOB.R et PARIAT.L**, " gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21 siècle information, interaction, innovation", e-book.
- 20) **Jean BRILMAN**, "les meilleures pratiques de management", Ed d'organisation, 2005.

- 21) **Jean-Marie DUCREUX, Maurice MARCHAND-TONEL,**  
« ..... »,
- 22) **John R. SCHERMERHORN, David S.CHAPPELL,** "Principes de management", ERPI, 2002.
- 23) **Julien .P.A, Raymond. L, Jacob .R et Abdulnour .G,** "l'entreprise réseau", presses universitaires du Québec, 2003.
- 24) **Kenneth J.ARROW,** "Théorie de l'information et des organisations", DUNOD, Paris, 2000.
- 25) **LAPASSOUSE MADRID C,**"Les usages commerciaux des technologies de l'information et de la communication des PME face au nouvelles technologies". Ed Harmattan, Paris, 2003.
- 26) **Le Bortef.G,"** De la compétence:Essai sur attracteur étrange", les éditions d'organisation, 1994.
- 27) **MINTZBERG H,"** Structure et Dynamique des organisations" les éditions d'organisation, paris, 1982.
- 28) **Mohamed LOUADI,"** Introduction aux technologies de l'information et de la communication, CPU, 2005.
- 29) **Mohamed NOUIGA,"** La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel", ENSAM, Paris, 2003.
- 30) **M.RAINELLI, J.GAFFARD, A.ASQUIN** « Les nouvelles formes organisationnelles » Ed: Economica, Paris.
- 31) **Olivier LARGREE, Laurent MAGNE,** "E-Management, comment les nouvelles technologies transforment le rôle de manager", ed Dunod, Paris, 2001.
- 32) **PIERRE Collette et al,** « Le changement organisationnel : théorie et pratique » Ed : presses de l'université de Québec, 2008.

- 33) **Pascal CHARPENTIER**, "Management et gestion des organisations", Armand colin, Paris, 2007.
- 34) **Pascale CHARPENTIER**, "Management et gestion des organisations " Ed Armand colin, paris ,2007.
- 35) **Patrick Gilbert**, « organisation et comportement », Dunod, Paris 2005.
- 36) **Paul OHANA**, " les 100 mots clés du management des hommes", Dunod, paris 1999.
- 37) **REVELLI Carlo**, "l'intelligence stratégique sur Internet: comment développer des activités de veille et d'intelligence économique sur le Web", Ed Dunod, Paris, 2000.
- 38) **Richard BRRET**, « Libérer l'âme de l'entreprise » Ed Boeck.
- 39) **Robert PAPIN**, "l'art de diriger, Dunod.P94.
- 40) **Rolande MARCINIAK et Frantz ROWE**, "Système d'information, dynamique et organisation" Ed Economica, Paris, 1997.
- 41) **Rondeau Alain** ,« transformer l'organisation, comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail » .gestion 1999.
- 42) **ROSE DIENG et al**, "knowledge management, Méthode et outils pour la gestion des connaissances " Ed Dunod, Paris, 2005.
- 43) **Serge RAYNAL**, Le management par projet, Ed d'organisation, Paris 2000.
- 44) **Sous la direction de LUC Vodoz**, "NTIC et territoires", Presses polytechnique et universitaires nomades, 2001.
- 45) **Stephen ROBBINS, David DECENZO**, « L'essentiel des concepts et des pratiques », Ed Pearson éducation 2004.

46) **Thierry LIBAERT**, "la communication d'entreprise", *Economica*, Paris, 2005.

47) **Yves Frédéric Livian**, "Ressources humaines", éditions d'organisation 2003.

### **Reuves et articles :**

1) **ANACT (agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail)** « introduction des NTIC dans les organisations » guide thématique n°1, Juillet, 2000.

2) **Bendiabdella .A**, *Revue économie et management, management des savoirs et développement des compétences, université Abou Bakr BELKAID, Tlemcen, N°3 mars 2004.*

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

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

5) **Frédéric DOREU**, "Synthèse régionale TICO, ARACT des pays de la Loire", 2000.

6) **FRERY.F**, "entreprise virtuelles et réalités stratégique" *Revue Française de gestion* n°113 Mars, Avril, Mai.

7) **Gordon R.J**; « does the New economy measure up to the great inventions of past? » *journal of economic perspectives*, vol.14, n° 4, fall 49-74, 2000.

- 8) **O.PAYRAT**, "Systèmes d'information et systèmes de management de la qualité", AFAQ, N°28, Janvier 2001.
- 9) **MILES ET SNOW**, "organizations: New concepts for new forms", California Management, vol 28 n°3, 1986.
- 10) **REIX.R**, "les technologies de l'information, facteurs de flexibilité?" Revue française de gestion, Mars, Avril, Mai, 1999.
- 11) **THORELLI, H**, "Networks: Between markets and hierarchies", Strategic management journal, 7, 37-51, 1986.

### **Les thèses :**

- 1) **Thèse de doctorat, Djilail BEN ABOU**, "Management des savoir et développement des compétences a l'heure des TIC ," université Abou bakr BELKAID, TLEMENEN.
- 2) **Thèse de Magister, AMRAOUI Abdelkader**, "Management du changement dans une entreprise algérienne", Université Abou Bakr BELKAID, Tlemcen.
- 3) **Thèse de magistère, Mohamed Djamil MERAD BOUDIA**, "L'intelligence économique et systèmes d'information", université Abou Bakr BELKAID, Tlemcen, 2009, P102.

### **Les colloques et les conférences:**

- 1) **BERARD Denis**, ANACT France, "Globalisme et Pluralisme" Bogues 2002, Montréal, 24 au 27 avril 2002.

- 2) **DAIDJ.N, GARDET.E, et MOTHE.C**, "Le keiretsu de production, un réseau interentreprises en mutation?" 15<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique, Annecy, Genève 13,16 juin 2006.
- 3) **EI HERELLI Afef**, "Les réseaux d'entreprise: condition de formation et typologie", 16<sup>ème</sup> conférence Internationale de management stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.
- 4) **Khaled ZOUARI**, "Pratique et usage organisationnels des nouveaux médias dans les entreprises d'économie social et solidaire", 15<sup>ème</sup> conférence de la recherche, Lille.
- 5) **MUSSO.P** "Utopie et idéologie du réseau", conférence introductive aux 5<sup>ème</sup> rencontre de Macon, organiser par l'institut de recherche de val de Saane Mâconnais, Macon.

### **Les sites Web:**

- 1) [Http//Au .info/pdf/1997-L-EBARAIXTIC&org.pdf](http://Au.info/pdf/1997-L-EBARAIXTIC&org.pdf).
- 2) <http://region.developpement.univ-tln.fr/en/pdf/R19-ben-youssef.pdf>.
- 3) [Http//WWW.oecd.org/data\\_oecd/37/21/44691494.pdf](http://WWW.oecd.org/data_oecd/37/21/44691494.pdf) .
- 4) [Http//www.orga.sys.com](http://www.orga.sys.com).
- 5) [Http//fr.wikipractice.org/wiki/faciliter\\_le\\_changement\\_organisati onnel](http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisati onnel).
- 6) [Http/www.esen-education.fr/.../](http://www.esen-education.fr/.../) note -1-conduite-changement.pdf.
- 7) <http://www.credo-iquebec.com/lesana~.1.rtf>

8) *Sandrine-daraut @univ-tlse1.fr.*

9) ***[http://www.brousseau.info/pdf/1667\\_LEBARAIXtic&.org.pdf](http://www.brousseau.info/pdf/1667_LEBARAIXtic&.org.pdf)***

*ERIC BROUSSEAU, ALAIN RALLET, "les rôles des TIC dans le changement organisationnel".*

*Michel Grundstein, "le management des connaissances dans l'entreprise"*

**10) QUELIN, "Les NTIC et la capitalisation des compétences internes de l'entreprise", <http://isdm-univ-tln.fr>**

***Les documents de la société CHIALI TUBE***

تتناول هذه الأطروحة بالدراسة والتحليل إشكالية تكنولوجيا الإعلام والاتصال واستعمالاتها داخل المؤسسة و كذلك أثرها و دورها في التغيير التنظيمي. و في هذا السياق أجرينا بحث و دراسة تجريبية موجهة للمؤسسة الجزائرية من اجل إظهار أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال وحاجة المؤسسة للتغيير تنظيميا و وظيفيا في ظل انتشار وتطور هذه الأخيرة. و من تم فإن الهدف الذي تصبو إليه هذه الأطروحة لا يتمثل في وضع نموذج بقدر ما هو تحديد معالم التوجه الفكري من اجل إبراز جيد لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تطبيقات إدارة الأعمال و المنظمات (التنظيم ,التعلم ,إدارة الموارد البشرية, الكفاءات ,تنظيم العمل) في المؤسسة الجزائرية .

## **Résumés :**

*Le travail développé dans cette thèse concerne la problématique de la technologie de l'information et de la communication, son utilisation au sein de l'entreprise et aussi son impact et rôle dans le changement organisationnel.*

*Nous avons mené une enquête et une étude empirique destinées à une entreprise algérienne pour mieux illustré l'importance des TIC et le besoin de changer organisationnellement et fonctionnellement à l'ombre du développement et de diffusion des TIC.*

*Donc, l'objectif n'est pas d'aboutir à un modèle mais de tracer et déterminer des réflexions pour une meilleure émergence des TIC dans les pratiques managériales et organisationnelles (structures, apprentissage, ressources humaines, compétences, l'organisation de travail) dans les entreprises algérienne.*

## **Abstract:**

*The work developed in this thesis relates to the problem of information and communication technologies and their use in organization and also their role and effect in organizational change.*

*In this context, we have done research and studies directed to the Algerian organization to show the importance of the information and communication technologies and the organizational's need for organizational and functional change especially with the spread and evolution of the later.*

*Consequently, the objective is not to put a model but to trace tracks of reflexion for better emergence of information and communication technologies in management applications (organization, leaning, human resources management, competences, and organization of work) in Algerian companies.*